



Transferprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“

Dieses Dokument ist auf der Homepage des Projektes unter

www.demotrans.de

verfügbar.

- Titel:** Produktives Altern –
Lösungen für die betriebliche
Personalpolitik
- Vortrag gehalten auf der Tagung:
Alternde Belegschaften –
Herausforderung für die
Wettbewerbsfähigkeit
Bonn, 3.9.2002
- Autor:** Prof. Dr. habil. Hans-Jörg Bullinger
- Institution:** Fraunhofer IAO, Stuttgart
- Umfang:** 18 Seiten

Das Projekt wird vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Programms "Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit" gefördert.
Förderkennzeichen: 01HH9901/0

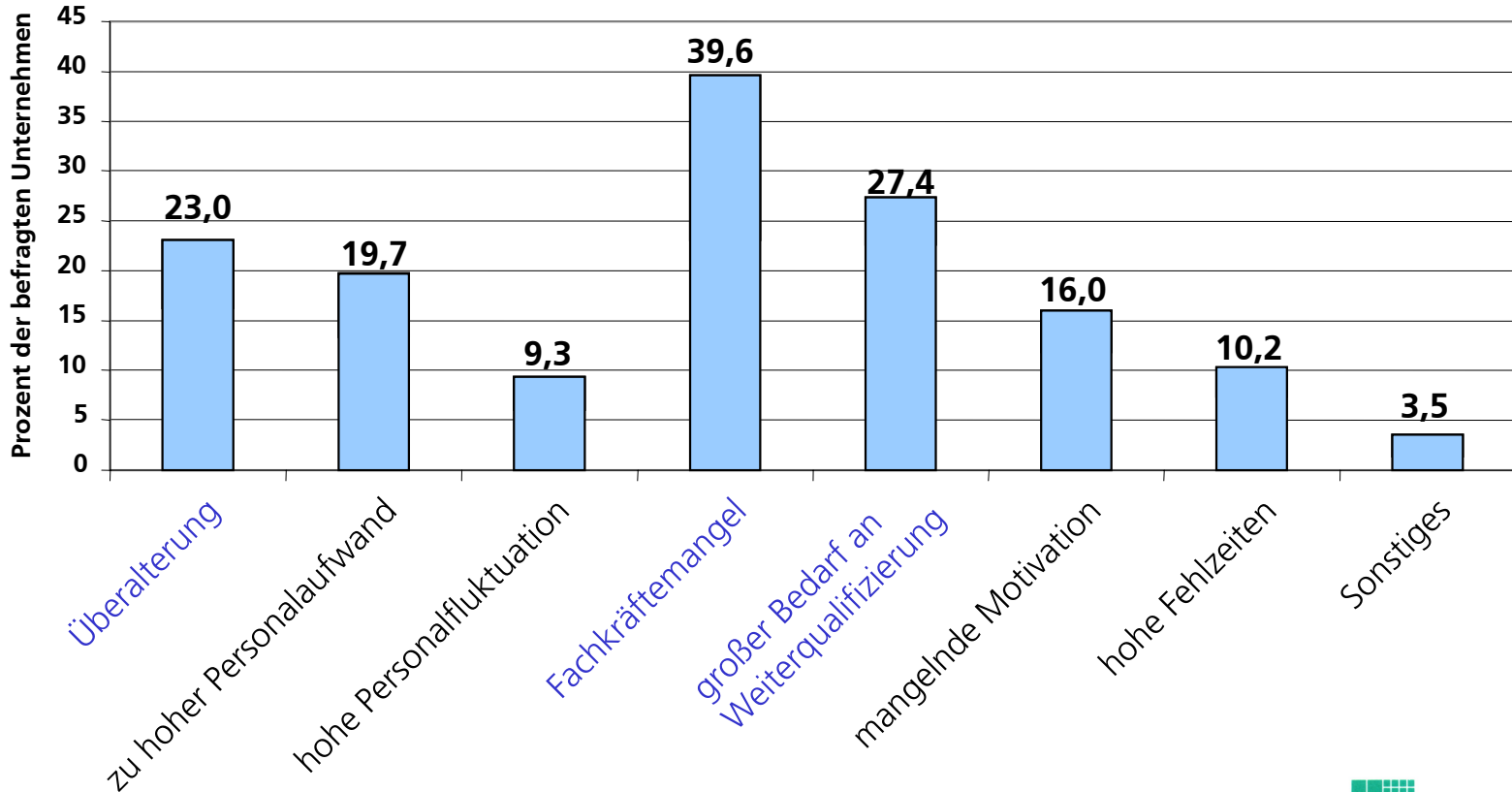


Produktives Altern – Lösungen für die betriebliche Personalpolitik

Tagung:
Alternde Belegschaften –
Herausforderung für die Wettbewerbsfähigkeit
Bonn, 3.9.2002

Prof. Dr. habil. Hans-Jörg Bullinger
Fraunhofer IAO
Stuttgart

Aktuelle Personalprobleme aus Sicht der Unternehmen



Quelle: Ganz, Personal- und Organisationsentwicklung heute, 2002
Basis: 518 Unternehmen



Fraunhofer Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Älter werdende Erwerbsbevölkerung



	1979	1984	1989	1996	2005	2010	2015	2020
bis 29-Jährige	32	33	32	25	21	21	21	20
30- bis 39-Jährige	23	21	24	29	25	21	21	23
bis 40-Jährige	55	54	56	54	46	42	42	43
40- bis 49-Jährige	24	23	22	24	30	31	27	23
50-Jährige und älter	21	22	22	22	23	27	31	34
ab 40-Jährige	45	45	44	46	53	58	58	57
Verhältnis bis 29-Jährige zu über 50-Jährige	1,52	1,50	1,45	1,13	0,94	0,80	0,68	0,58
			Phase 1: Anteil unter 29-jähriger Erwerbspersonen nimmt ab.		Phase 2: Anteil der über 40-jährigen Erwerbspersonen nimmt zu.		Phase 3: Anteil der über 50-jährigen Erwerbspersonen nimmt weiterhin stark zu.	

Demographische Entwicklung der Erwerbspersonen in Prozent

Die geburtenstarken Jahrgänge werden älter.

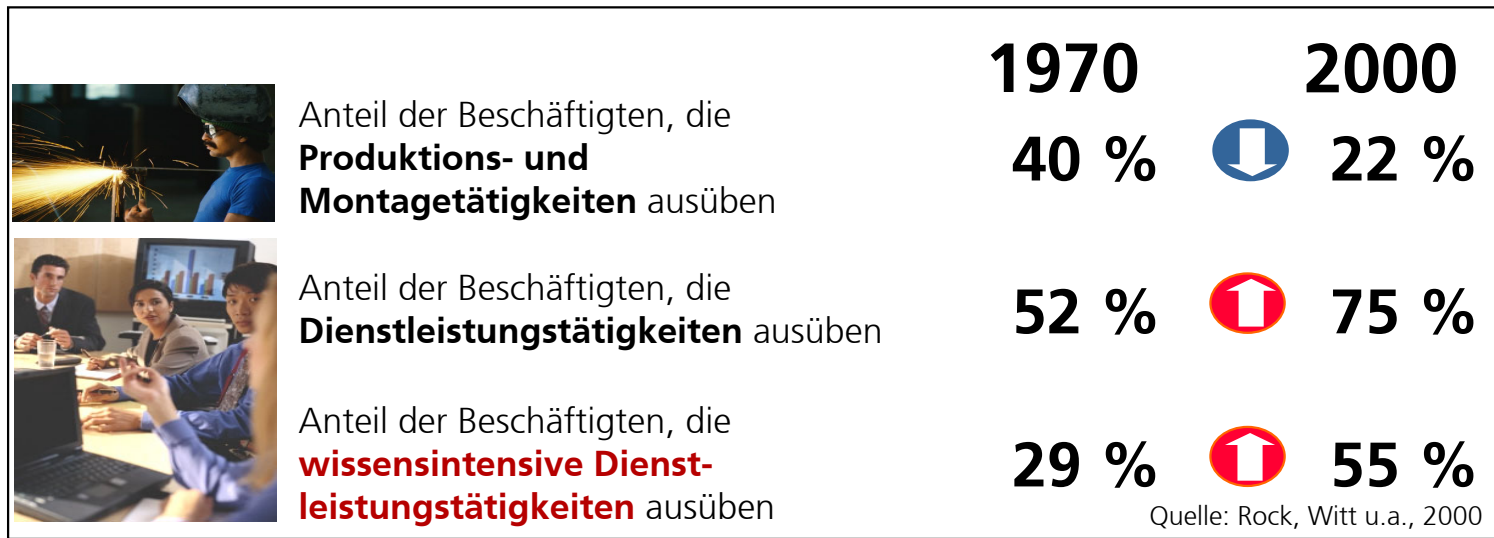
Quelle: GfAH, Volkholz, Köchling, 2002
Basis: Statistisches Bundesamt, Prognos

These:

Älter werdende Belegschaften müssen erhöhte Anforderungen an Flexibilität und Wissensintensivierung bewältigen



Trend: In der Informations- und Dienstleistungsgesellschaft nehmen wissensintensive Arbeitstätigkeiten und Mobilitätsanforderungen zu



**Verstärkte Investitionen in die Personalentwicklung und Weiterbildung der alternden Mitarbeiter werden notwendig.
Eine Wissensbeschaffung der Unternehmen über die Rekrutierung Junger wird nicht ausreichen.**



Fraunhofer
Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Fa. Fahrion Engineering GmbH



Mehr als ein Drittel der 100 Beschäftigten bei der Fahrion Engineering sind 50 Jahre oder älter (Prinzip der Altersmischung).

"Wir stellen jedoch niemanden aus humanitären Gründen ein, sondern nur, weil es sich für die Firma rechnet."

BEISPIEL

Konkrete Erfahrungen mit älteren Ingenieuren bei Fahrion:

- Erfahrene Ingenieure sind nach kürzester Einarbeitung als Projektleiter vielseitig einsetzbar, sie verfügen in der Regel über Berufs-, Projekt- und Lebenserfahrung sowie Sprach- und Kulturkenntnisse.
- Motivation, Loyalität und Stehvermögen sind häufig höher als bei Jüngeren.
- Es gibt keine Überraschungskündigungen, eine Betriebszugehörigkeit von 10-15 Jahren kann fest eingeplant werden; Investitionen in Weiterbildung lohnen sich.
- Ältere arbeitslose Ingenieure können mit einer gezielten Schulung am konkreten Projekt wieder beruflich fit gemacht werden.



Fraunhofer Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation



These: Die Stärken unterschiedlicher Altersgruppen müssen komplementär genutzt werden

Leistungspotenziale	Jüngere	Ältere Erwerbstätige
	Nennungen der Betriebe*	
Erfahrungswissen	+	+++
Theoretisches Wissen	++	++
Kreativität	+++	+
Lernbereitschaft	+++	+
Lernfähigkeit	+++	+
Arbeitsmoral, Arbeitsdisziplin	+	+++
Einstellung zur Qualität	+	+++
Zuverlässigkeit	+	+++
Loyalität	+	+++
Teamfähigkeit	++	++
Führungsfähigkeit	+	+++
Flexibilität, Reaktionsfähigkeit	+++	+
Körperliche Belastbarkeit	+++	+
Psychische Belastbarkeit	++	++
Beruflicher Ehrgeiz	+++	+

Unterschiedliche Qualifikationsprofile und Erfahrungen jüngerer und älterer Mitarbeiter können sich ausgesprochen sinnvoll ergänzen.

+++ = sehr häufig genannt, ++ = häufig genannt, + = wenig genannt

Quelle: INIFES/SÖSTRA-Befragungen von Unternehmen in den Arbeitsamtsbezirken Berlin Mitte, Schweinfurt und Suhl, 2000/2001, Basis: 88 Betriebe



Tandembildung im Vertrieb



- **Stuserhalt**
- **Weitergabe von Erfahrung im Team**
- **selbstbestimmter Ausstieg**



- **optimale Einarbeitung**
- **Testen neuer Ideen**
- **zeitl. Perspektive für Verantwortungsübernahme**

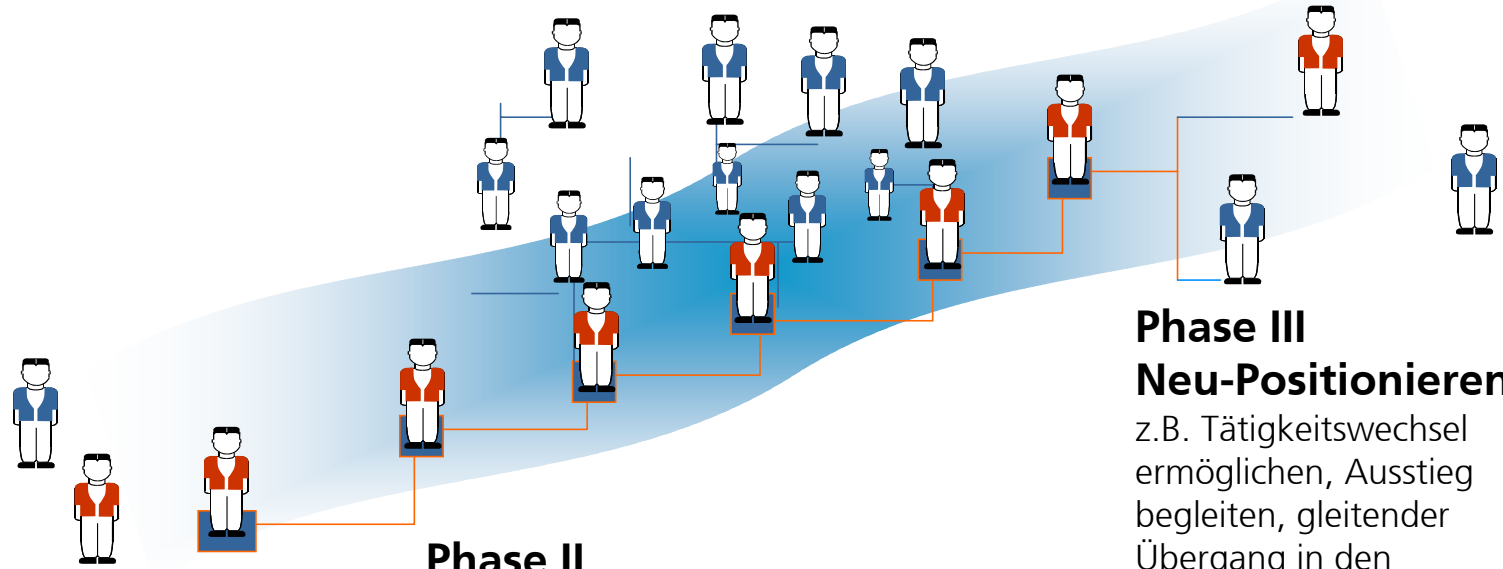
BEISPIEL

Kundenbindung

Kontinuität in der Betreuung

Quelle: Maier, Fa. Incon

Rechtzeitig die Weichen stellen – durch eine langfristige Personalpolitik für alle Altersgruppen



Phase I Finden

z.B. Rekrutierung
und Integration

Phase II Binden und Entwickeln

z.B. Attraktive, abwechslungsreiche Arbeit,
individuelle Kompetenzentwicklung fördern
und fördern, persönliche Entwicklungspläne
vereinbaren

Phase III Neu-Positionieren

z.B. Tätigkeitswechsel
ermöglichen, Ausstieg
begleiten, gleitender
Übergang in den
Ruhestand



Kurzfristig einsetzbare betriebliche Maßnahmen



- ▶ Die betriebliche und bereichsspezifische Personal- und Altersstruktur analysieren, um **unausgewogene Altersverteilungen** und daraus resultierende **Problemfelder identifizieren** zu können.
- ▶ **Generationenübergreifende Zusammenarbeit initiieren** und Tandems bilden, um rechtzeitig die Übertragung von Erfahrungen und Wissen künftig ausscheidender Mitarbeiter auf ihre Nachfolger zu gewährleisten.
- ▶ **Angepasste und erweiterte Rekrutierungs- und Personalentwicklungsstrategien** zur Ausschöpfung der Arbeitsmarktreserven entwickeln, auch für „neue“ Zielgruppen wie Frauen oder ältere Arbeitslose.



Mittelfristig wirksame betriebliche Maßnahmen



- ▶ Die **Attraktivität der Arbeit** im eigenen Unternehmen entwickeln und herausstellen; nur wer auf dem Markt der Bewerber als attraktives Unternehmen wahrgenommen wird, hat eine Chance, die besten Talente anzulocken und zu halten.
- ▶ **Vorurteile über die Leistungsfähigkeit** älterer Mitarbeiter abbauen und auch in Innovationsprojekten die Erfahrung Älterer zur Vermeidung von Sackgassen nutzen.
- ▶ Den älter werdenden Mitarbeitern eine **Entwicklungsperspektive geben** und damit die mittlerweile festgefugte Erwartung auf vorzeitige Verrentung aufbrechen, z.B. durch die Entwicklung einer altersngerechten, lebensphasenorientierten Laufbahngestaltung und flexibler Übergänge in die Nacherwerbsphase
- ▶ Etablierung von **altersgemischten Teams** zur Gewährleistung von Wissens- und Erfahrungstransfer und zur Nutzung der komplementären Stärken von Jüngeren und Älteren.



Langfristig ausgerichtete betriebliche Maßnahmen



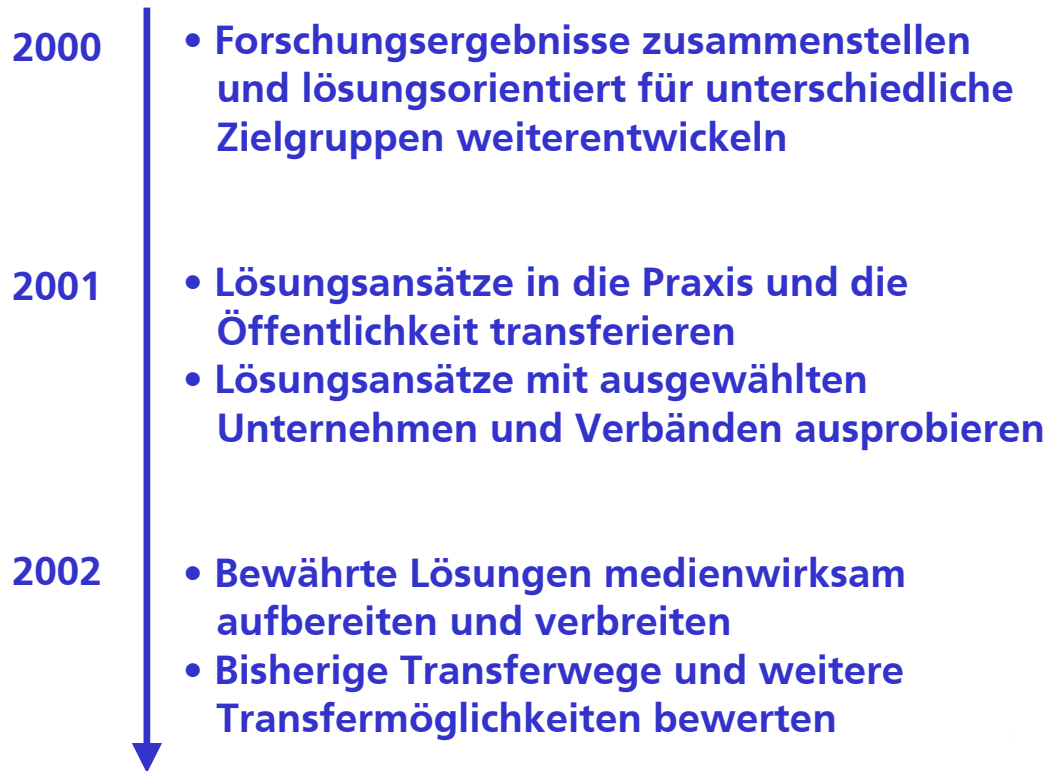
- ▶ Den Status von **Fachlaufbahnen** neben hierarchischen Karrieren aufwerten; Veränderungs- und Lernfähigkeit durch Wechsel zwischen Aufgaben und Positionen fördern.
- ▶ **Lebensbegleitende Kompetenzentwicklung** fördern; Mitarbeiter mittleren und höheren Alters durch Weiterbildung und Tätigkeitswechsel aktivieren.
- ▶ Tätigkeiten, die nur begrenzte Zeit ausgeübt werden können, anders zuschneiden oder vermeiden; längerfristige **einseitige Belastungen** der Mitarbeiter **verhindern** und für Belastungsminderung bzw. -wechsel sorgen.
- ▶ **Ausgewogenere** betriebliche und bereichsspezifische **Personal- und Altersstrukturen** etablieren, um Einstellungs- und Verrentungswellen zu vermeiden.



Hauptphasen des Transferprojektes



**Was verbirgt sich eigentlich hinter dem Titel
„Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“?**



Themenschwerpunkte und Zielgruppen



Ziel: Erprobung, Umsetzung und Verbreitung von Lösungsstrategien zur Bewältigung der Herausforderungen des demographischen Wandels

		Thematische Schwerpunkte des Transferprojektes		
Zielgruppen		Ausgewogene Altersstrukturen und betriebliche Innovationsfähigkeit	Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik	Beschäftigung und neue Tätigkeitsfelder für Ältere
auf der betrieblichen Ebene		z.B. Weiterbildung älter werdender Ingenieure oder Softwareentwickler	z.B. Arbeits- und Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben	z.B. Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere Arbeitnehmer im KfZ-Gewerbe
auf der überbetrieblichen Ebene		z.B. Anpassung des Leistungsangebots von Bildungswerken	z.B. Thematisierung des lebenslangen Lernens bei den Tarifpartnern	z.B. Aktivierung der regionalen Öffentlichkeiten und Arbeitsmarktakteure

Fazit: Es reicht nicht aus, einzelbetriebliche Good-Practice-Beispiele zu kreieren, sondern das Unternehmensumfeld muss sich parallel entwickeln.



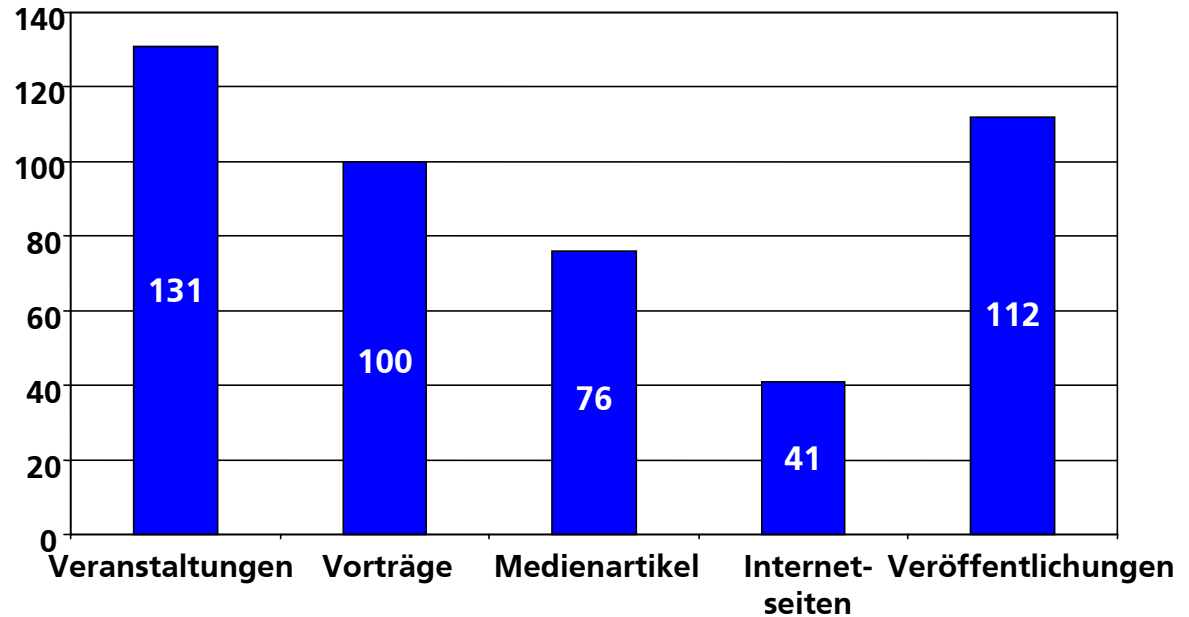
Fraunhofer Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Öffentlichkeitswirksame Aktivitäten Transferprojekt 2000 – 7/2002



Ziel: Sensibilisierung der Öffentlichkeit und Verbreitung von Lösungskonzepten

**Ergebnis:
Eine hohe Präsenz in
der Öffentlichkeit
wurde erreicht.**



Fraunhofer
Institut
Arbeitswirtschaft und
Organisation

Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit

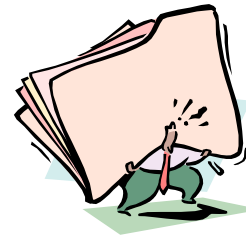


Ziel: Projektbegleitende Veröffentlichung von Ergebnissen

Ergebnis: 14 Broschüren



= 18.690 Exemplare



= über 4 Tonnen Papier

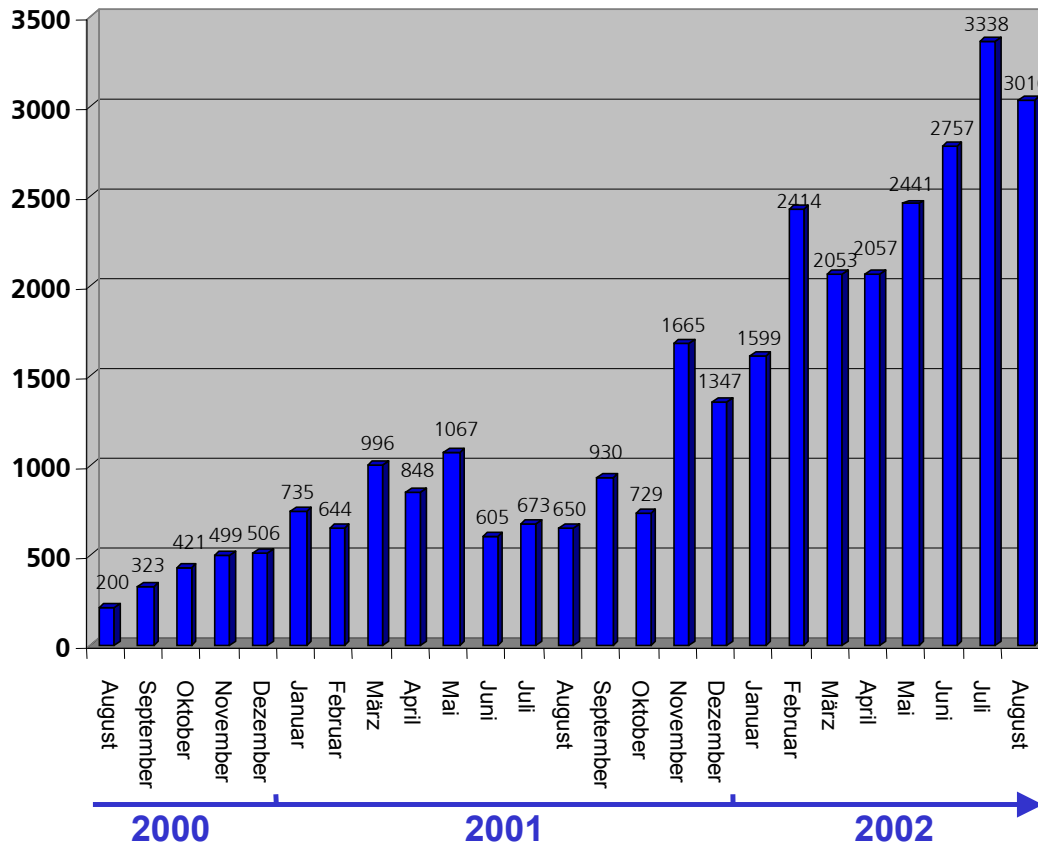


**Größter Abnehmer:
Vereinigung der Bayerischen
Wirtschaft e.V.**

Internetplattform: www.demotrans.de



Ziel: Schnelle Verfügbarkeit von Informationen mit einer Nutzerführung, die den Zielgruppen ein einfaches Auffinden ermöglicht



Ergebnis:
Steigende Anzahl von
Zugriffen auf die
Internetplattform

Themenschwerpunkte der Nachmittagsforen



Arbeits- und Innovationsfähigkeit sichern

Generationenübergreifende Personalpolitik gestalten

Marktplatz mit Ständen der Umsetzungsprojekte: persönlicher Erfahrungsaustausch

Alternde Belegschaften - Herausforderung für die Wettbewerbsfähigkeit

Parallel im Internet:



Gesundheit + Qualifikation = Leistung

Employability fordern und Beschäftigung fördern



Fraunhofer Institut Arbeitswirtschaft und Organisation