

# Der demographische Wandel und seine Herausforderungen für die Arbeitswelt

Parteitag der Rhein-Erft SPD

10. Juni 2006

Referentin: Dipl.-Psych. Christel Sander

## Wer sind wir?

- Ältestes Personalberatungsinstitut am Markt  
– schon seit 1949 –
- Non-Profit-Ausrichtung (e.V.)
- Geschäftsstellen in Berlin, Düsseldorf, Hannover und Leipzig
- Kunden: Öffentlich-rechtlicher Sektor, Vereine und Verbände, Privatwirtschaft

# Arbeitsschwerpunkte

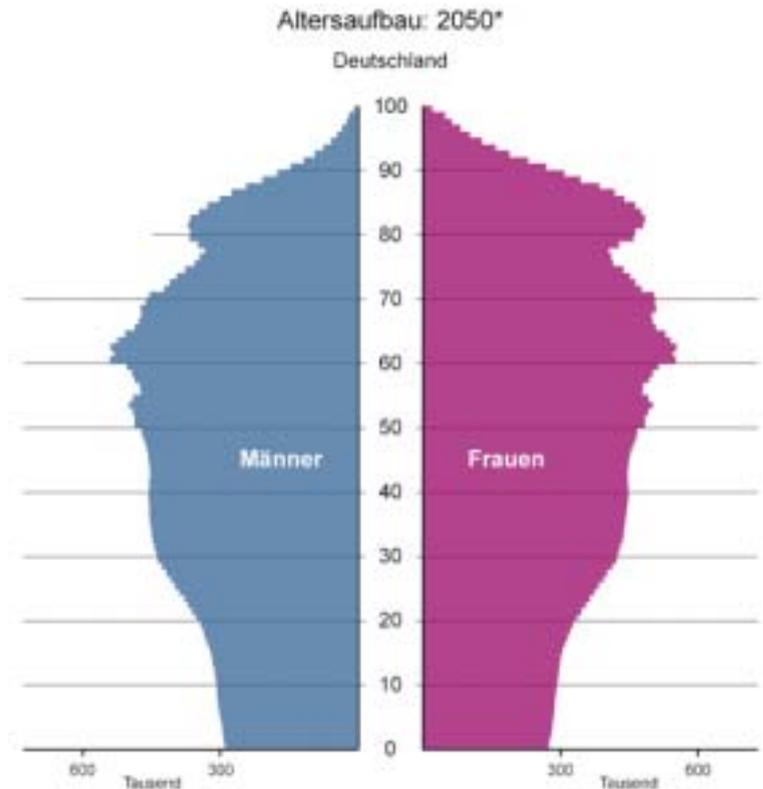
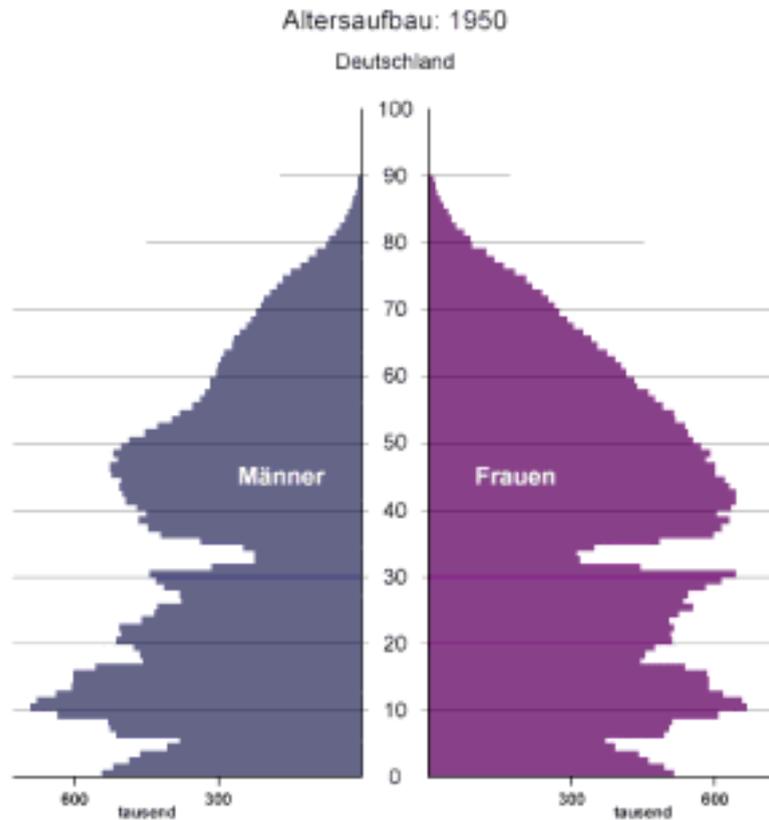
- Personal- und Managemententwicklung
- Organisationsentwicklung
- Personalauswahl (auch e-basiert)
- Fort- und Weiterbildung
- Konfliktmanagement
- Befragungen
- Coaching
- uvm.

## Unsere Kunden sind z.B.

- Auswärtiges Amt
- Innenministerium NRW
- Stadtverwaltungen in Dormagen, Düsseldorf, Essen, Mönchengladbach uvm.
- Rentenversicherung Bund
- Universitätsklinik Köln
- Curacon Wirtschaftsprüfungs-GmbH
- Bundeskulturstiftung, Berliner Festspiele

## Alterspyramide 1950

## Alterspyramide 2050



Daten: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2003

# Aktuelle Entwicklungen in der Arbeitswelt

- Verdichtung und Beschleunigung von Arbeit
- Arbeitsgestaltung, die den Arbeitnehmer/innen mehr Verantwortung für das Produkt / die Dienstleistung gibt
- Erosion des „Normalarbeitsverhältnisses“, Vielfalt von Beschäftigungsformen
- Destandardisierung von Arbeit, vielfältige Teilzeitmodelle, Zunahme von befristeten, arbeitszeitreduzierten und von ungeschützten Arbeitsverhältnissen

# Individualisierung und Pluralisierung von Lebensformen

- Zunahme von Single Haushalten
- Gleichzeitig: Kontinuität der Kleinfamilie
- Neue Freundschaftsnetze
- Patchwork-Familien
- Wechselnde Berufsprofile  
(Arbeitsplatzwechsel, Arbeitslosigkeit, Selbständigkeit, Umschulung etc.)

# Korrelation: Leistungsfähigkeit – Lebensalter?

## Beispiel für Ältere:

- ⇒ Vertriebsleiter 59 Jahre
- ⇒ Torwart in der Nationalmannschaft 40 Jahre
- ⇒ Abiturient 21 Jahre

## Beispiel für Jüngere:

- ⇒ Vorstand eines DAX Unternehmens 60 Jahre
- ⇒ Deutscher Golfprofi 40 Jahre
- ⇒ Diplom-Informatiker 23 Jahre

Der Grad der Leistungsfähigkeit ergibt sich aus der Relation von erworbenen Fähigkeiten zu gestellten Anforderungen!

# Paradoxes im Jugendkult

Der Zeitgeist mit

- *Schneller* • *Höher* • *Weiter* • *Jünger* • *Cooler* • *Gestylter* •

entwickelt seltsames:

- Ältere Chefs arbeiten 70 Wochenstunden unter Stress. Sie sprechen Gleichaltrigen ab, 35 Normalstunden leisten zu können.
- Wenn ich ältere Chefs anonym um ihre eigene Stelle bewerben würden, fielen alle Bewerbungen vorsortiert in den Papierkorb.
- 90 % aller Chefs sind über 50 Jahre alt. Trotz Einstellungsstopp ab 35 plus ist keiner konsequent und entlässt sich selbst.

# Defizitmodell des Alterns – geht es nur bergab?

Das Defizitmodell des Alterns versus Stärken und Schwächen

- **Allgemeines zur Leistungsfähigkeit**

Zwischen Individuen einer Altersgruppe sind die Leistungs-  
differenzen größer als zwischen verschiedenen Altersgruppen

- **Mit welchen Abbauprozessen ist zu rechnen?**

Muskelkraft, Ausprägung der Sinne, Widerstandsfähigkeit bei hoher  
psychischer Dauerbelastung, Kurzzeitgedächtnis und die  
Risikobereitschaft

# Defizitmodell des Alterns – geht es nur bergab?

Fortsetzung

- **Was ist personenabhängig gleichbleibend?**

Allgemeinwissen, Aufmerksamkeit, Konzentrations- und Merkfähigkeit, Widerstandsfähigkeit gegen übliche psychische Belastungen im Arbeitsprozess

- **Was nimmt zu?**

Die Geübtheit in häufig durchgeführten Tätigkeiten, das Ausdrucksvermögen, die Selbständigkeit, die soziale Kompetenz, Verantwortungsbewusstsein und Ausgeglichenheit

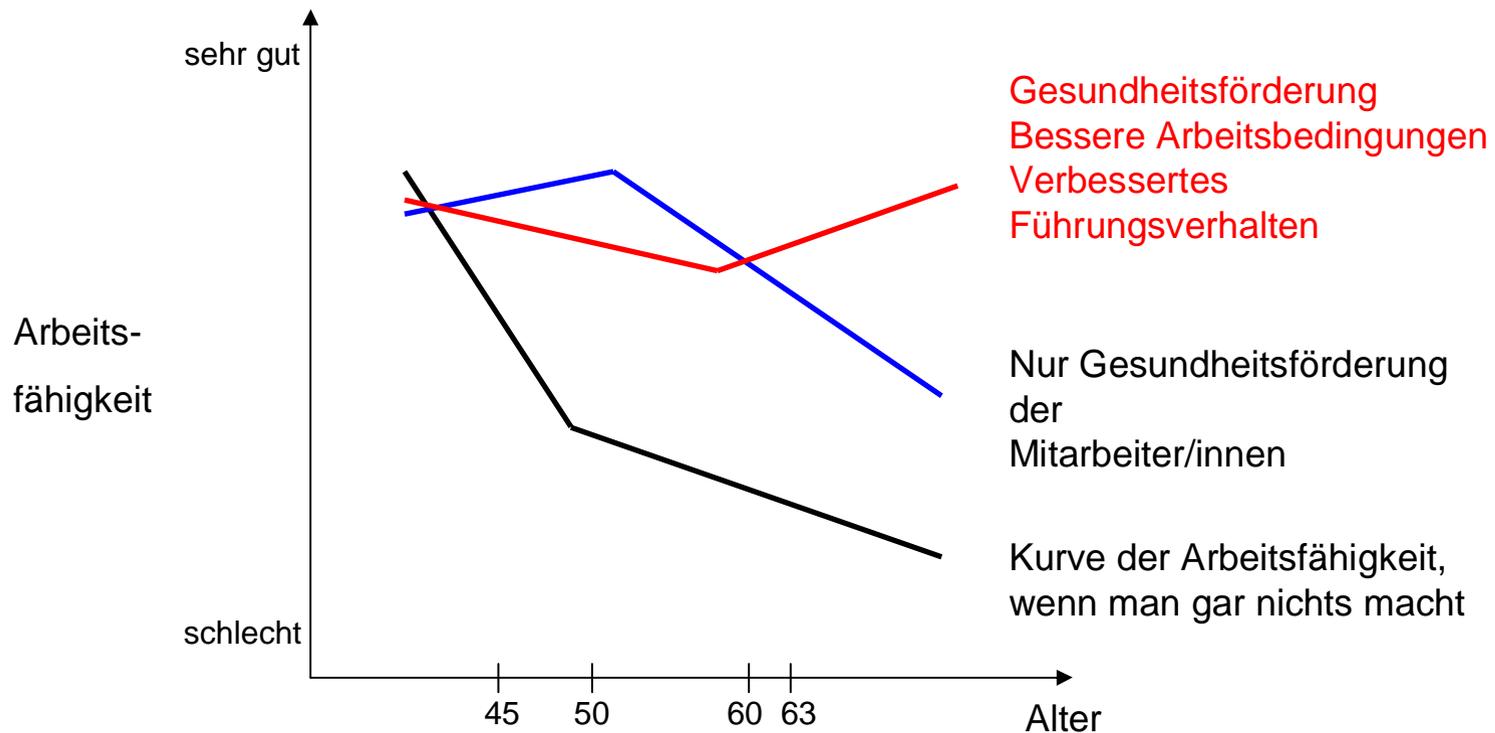
Beachte: Kompetenzzuwächse stellen sich nicht automatisch ein. Menschen, die ihre Erwerbsbiographien entsprechend gestaltet haben, erfahren sie.

# Gute Arbeitsbedingungen bergen ein hohes Motivationspotential

- **Was sollte bei älteren Arbeitnehmern/innen reduziert werden?**
  - Entlastung von körperlich anstrengender Arbeit
  - Weniger Arbeitsumgebungsbelastung
  - Keine hohen starren Leistungsvorgaben (Zeitdruck und Taktarbeit)
  
- **Was sollte gefördert werden?**
  - Eine hohe anspruchsvolle Aufgabe
  - Ein hoher Grad an Eigenverantwortlichkeit
  - Partizipation in allen Fragen, die die Arbeit betreffen
  - Gruppenarbeit mit der Möglichkeit, selbständig zu handeln
  - Bereichsübergreifende Projektarbeit

# Führung

## Erkenntnisse einer 11-jährigen Verlaufsstudie aus Finnland



# Unterschiede zwischen Alt und Jung aus der Sicht von Betrieben

Leistungspotentiale	Jüngere Beschäftigte	Ältere Beschäftigte
	Nennung der Betriebe*	
Erfahrungswissen	+	+++
Theoretisches Wissen	++	++
Kreativität	+++	+
Lernbereitschaft	+++	+
Lernfähigkeit	+++	+
Arbeitsmoral, -disziplin	+	+++
Einstellung zur Qualität	+	+++
Zuverlässigkeit	+	+++

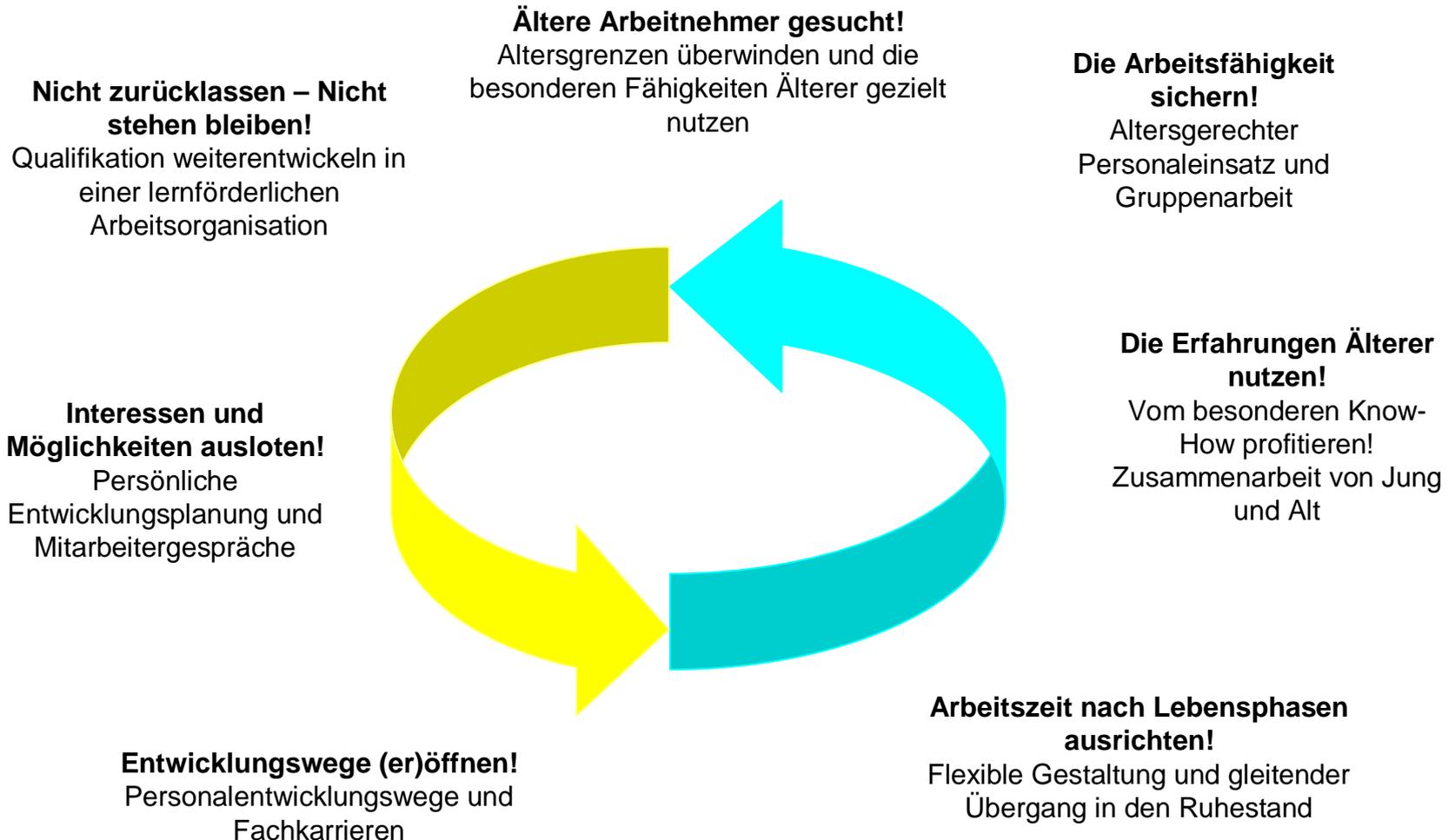
\* +++ sehr häufig genannt, ++ häufig genannt, + wenig genannt

# Unterschiede zwischen Alt und Jung aus der Sicht von Betrieben

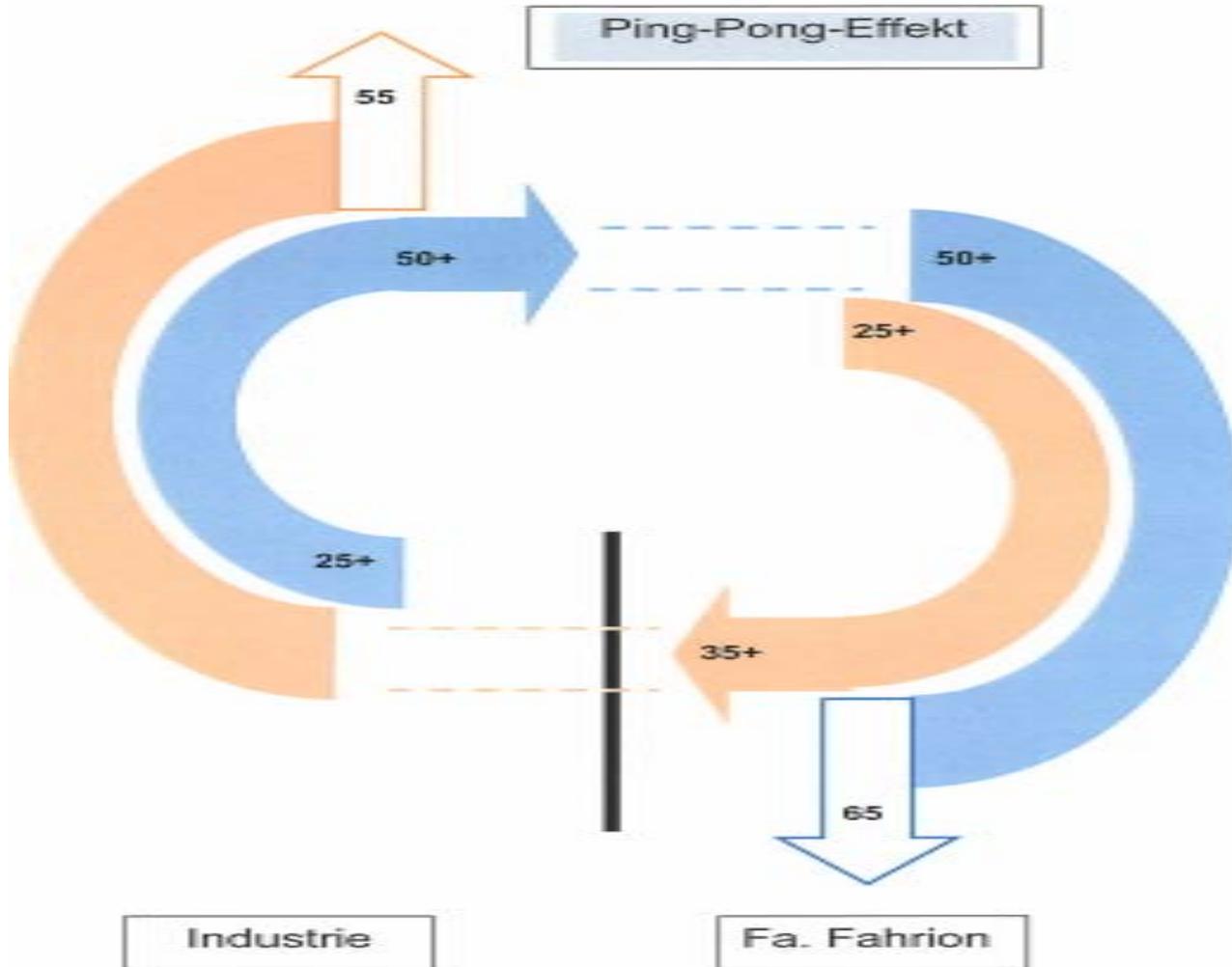
Leistungspotentiale	Jüngere Beschäftigte	Ältere Beschäftigte
	Nennung der Betriebe*	
Loyalität	+	+++
Teamfähigkeit	++	++
Führungsfähigkeit	+	+++
Flexibil., Reaktionsfähig.	+++	+
Körperl. Belastbarkeit	+++	+
Psych. Belastbarkeit	++	++
Beruflicher Ehrgeiz	+++	+

\* +++ sehr häufig genannt, ++ häufig genannt, + wenig genannt

# Handlungsansätze



# Personalkreislauf: Fa. Fahrion



# Stellenanzeige:

Mit 45 zu alt -

mit 55 überflüssig?

Wir suchen Ihre Berufs- und Lebenserfahrung zu

## Ingenieurmäßiger Arbeit

für Zukunftsprojekte in Fahrzeugbau, Luftfahrt, Maschinen und Stahlbau

Ingenieuren, Technikern und Meistern

bis 65

aus Planung, Konstruktion, AV und Produktion bieten wir interessante und verantwortungsvolle Arbeit als

- **Projektmanager**
  - Gesamtheitliche Fabrikplanung
- **Projektleiter**
  - Planung von Produktions- und Logistikstrukturen
- **Projektingenieure**
  - Fertigungs- und Montageplanungen
- **Projektkonstrukteure**
  - Anlagenprojektierung

Ihre Kurzbewerbung mit tabellarischem Lebenslauf und Angaben zum Eintrittstermin bitte an:

# Fazit aus 300 Einstellungsgesprächen

## 1. 50 + bewirbt sich nicht mehr

- Zu viele Absagen mit brutaler Aussage: zu alt

## 2. Nach 1 Jahr Arbeitslosigkeit

- Entsteht ein irreparabler Verlust des Selbstvertrauens
- Die finanziellen Probleme eskalieren
- Ehen und Freundschaften gehen kaputt

Fortsetzung

## **3. Bei Chancen zur Anstellung akzeptiert 50 + auch Bitterkeiten**

- Status
- Gehalt
- Wochenend-Pendeln, Zweit-Wohnung, Reisekosten
- Auslandseinsatz
- Befristete Anstellung
- Schulung in Eigeninitiative usw.

## **4. 50 + sucht**

- Nochmalige berufliche Herausforderung
- Sichere Anstellung
- Faire Zusammenarbeit mit Jüngeren

# Praxisbeispiel:

## Firma Bürkert Werke GmbH & Co., Ingelfingen

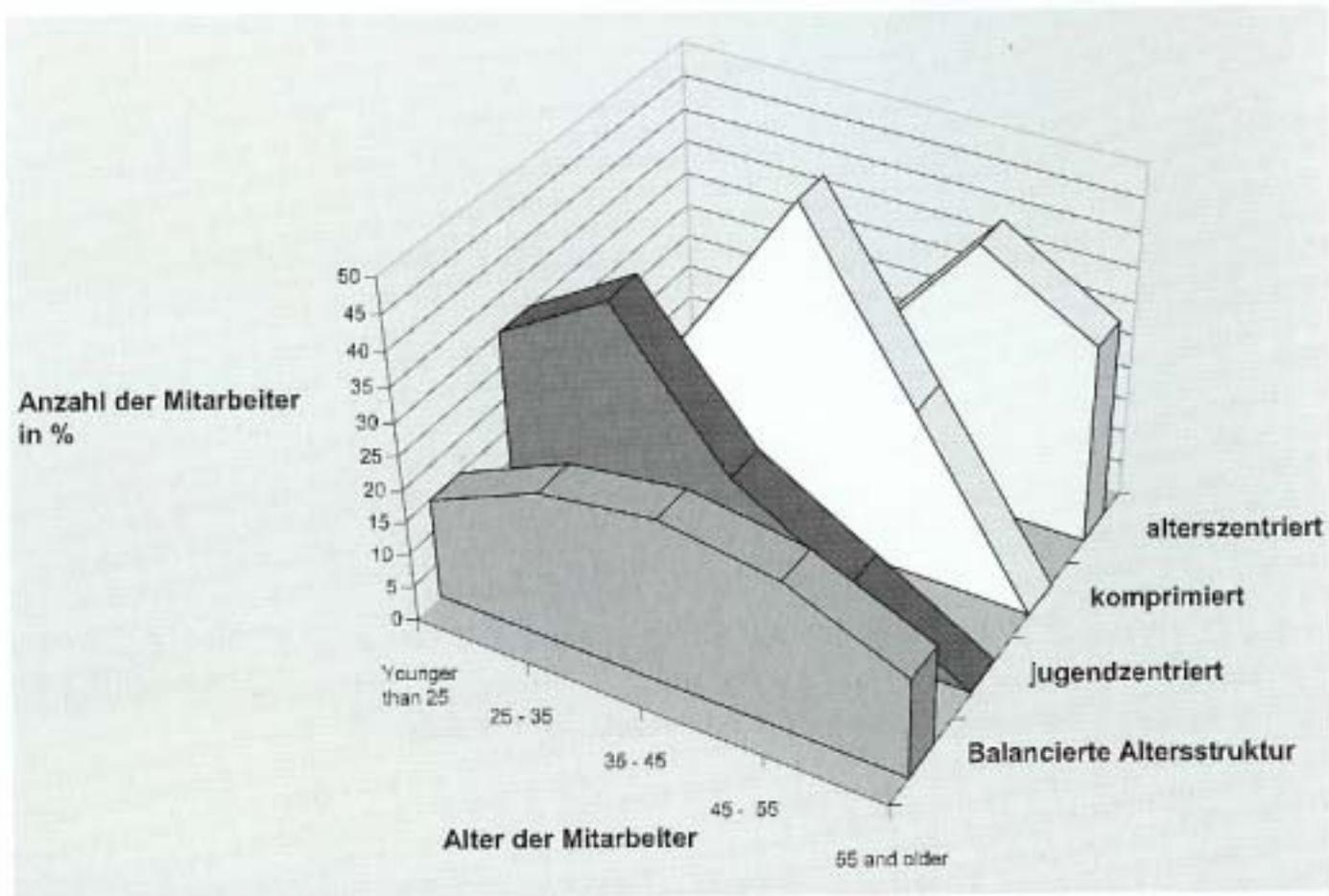
Bürkert entwickelt und fertigt Ventiltechnik, Steuer- und Regelgeräte für die Anwendung in flüssigen Systemen. Der Anteil weiblicher Beschäftigter liegt bei 40 %.

Fa. Bürkert setzt auf eine „bunte Belegschaft“, Diversity gehört bei Bürkert längst zur Unternehmenspraxis.

- 20 % der 1650 Mitarbeiter sind über 50 Jahre alt.
- 40 % der Fach- und Führungskräfte nutzen flexible Arbeitszeiten.
- 40 verschiedene Arbeitszeitmodelle stehen zur Auswahl.
- Arbeitsgruppen und Projektteams werden schon seit Jahren konsequent generationsübergreifend besetzt.

Es gibt keine typischen und festgelegten Laufbahnen bei Bürkert. Manche Mitarbeiter bleiben in ihrem Fachbereich, andere entwickeln sich über die Betreuung unterschiedlicher Projekte weiter, wieder andere folgen der klassischen Linienlaufbahn.

# Prinzipielle Verteilung der betrieblichen Altersstruktur



# Was muss getan werden?

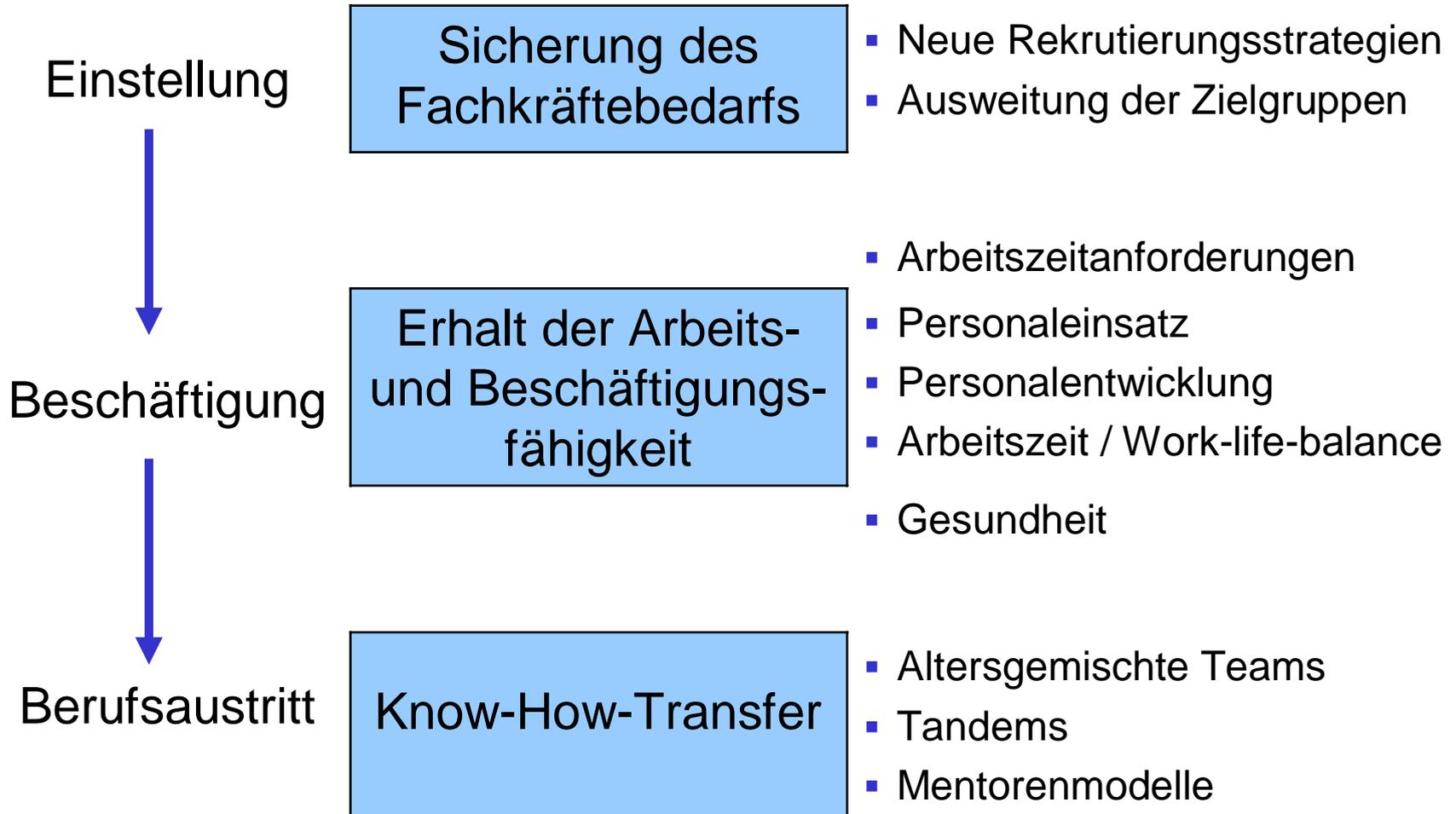
- Ausgewogene Alterstruktur schaffen – Rekrutierungs- und Verrentungswellen vermeiden
- Vorurteilen über die Leistungsfähigkeit älterer Menschen abbauen
- Einseitige Spezialisierungen (auf veraltende Wissensbestände) vermeiden – Kompetenzen fördern und aktivieren
- Horizontale Laufbahnen entwickeln – komplementär zu vertikalen Laufbahnen

# Was muss getan werden?

Fortsetzung

- Transfer von Erfahrungswissen zwischen betrieblichen Altersgruppen fördern
- Systematisch die komplementären, altersspezifischen Fähigkeiten von Jüngeren und Älteren nutzen
- Alternsgerechte Arbeitsgestaltung und betriebliche Gesundheitsförderung, um eine Berufsverweildauer bis zum Erreichen der Altersgrenze zu ermöglichen
- Ältere Beschäftigte systematisch in den Innovationsprozess einbeziehen

# Herausforderung für die Personalpolitik



# Entscheidungs- und Handlungsgrundlage für Unternehmen



- Wie sieht die Altersstruktur der Belegschaft heute und morgen aus?
- Wie wird sich der Bedarf an Nachwuchs- und Fachkräften entwickeln?
- Sind wir bei der Personalbeschaffung optimal aufgestellt?
- Welche Kompetenzen werden heute und morgen benötigt?
- Wie können wir mit den Qualifikationsanforderungen Schritt halten?

# Entscheidungs- und Handlungsgrundlage für Unternehmen



Fortsetzung

- Wie bleiben wir auch in Zukunft innovationsfähig?
- Wie binden wir wertvolle Mitarbeiter/innen und erhalten deren Wissen?
- Wie sichern wir Leistungsfähigkeit und –willen alternder Belegschaften?
- Sind Führungskräfte und Unternehmenskultur auf den Wandel eingestellt?
- Was bedeutet der Wandel für die Entwicklung der Kosten im Unternehmen?