

Betriebliche Ansätze zur Nutzung und zum Ausbau der Leistungspotenziale älterer Mitarbeiter/innen

Vom Defizit- zum Kompetenzmodell
Kompetenzen älterer Arbeitnehmer/innen erkennen und
fördern

Veranstaltung der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung am 17. und 18. April in Bonn

Mirko Sporket

Institut für Gerontologie
an der Universität Dortmund
sporket@post.uni-dortmund.de
www.ffg.uni-dortmund.de

Gliederung

- Projekt „Beschäftigungsinitiativen für alternde Belegschaften in der Europäischen Union“
- Fallbeispiele
- Schlussfolgerungen

Projekt „Beschäftigungsinitiativen für alternde Belegschaften in der Europäischen Union

- Gefördert durch die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Dublin (www.eurofound.eu.int)
- Geleitet wurde das Projekt in Kooperation des Instituts für Gerontologie an der Universität Dortmund und der Universität Cambridge
- 11 of der EU-15 Länder waren an diesem Projekt beteiligt



Österreich



Belgien



Finnland



Frankreich



Deutschland



Griechenland



Italien



Niederlande



Großbritannien



Schweden

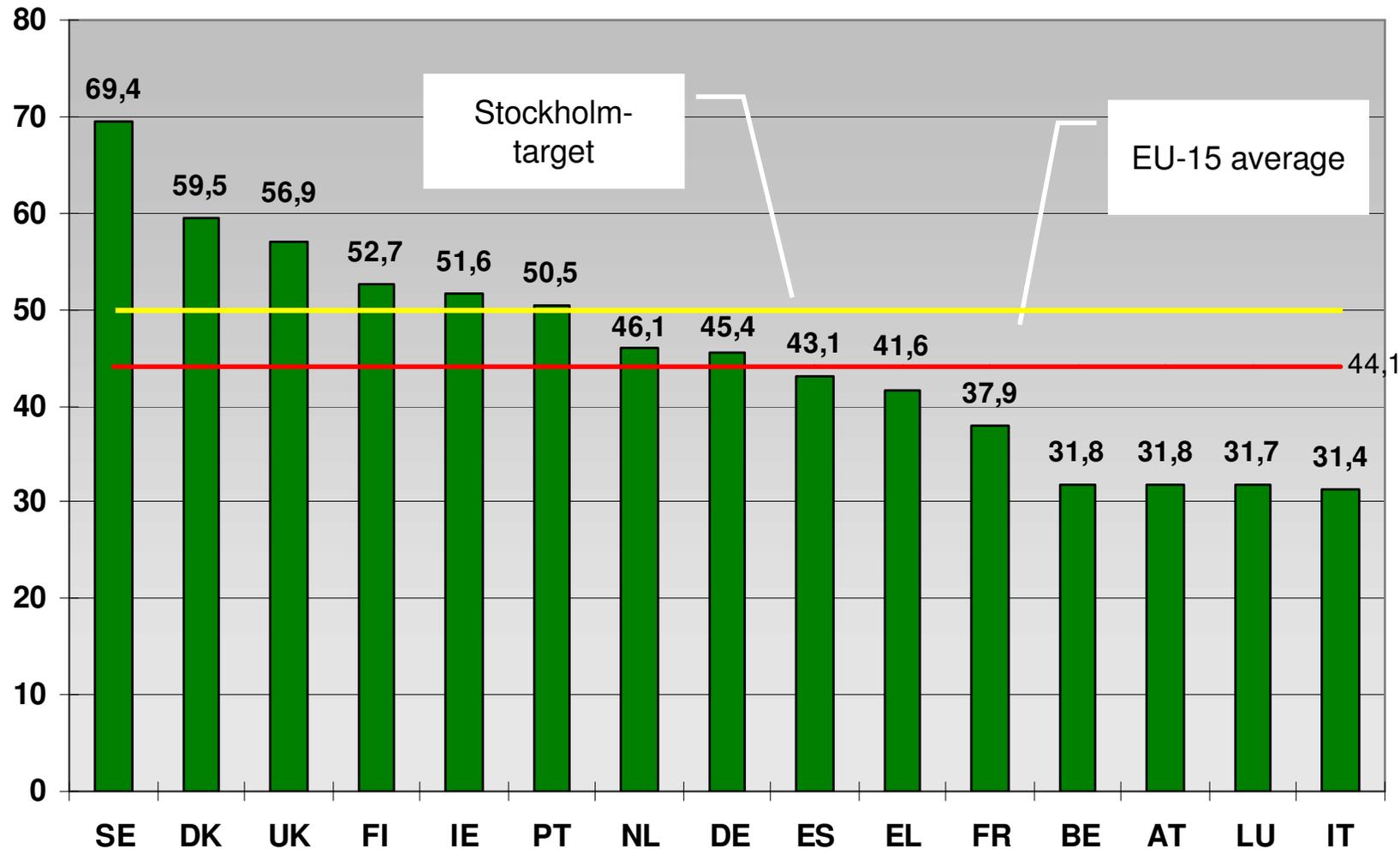


Spanien

Europäischer Kontext

- Lissabonstrategie und ihre beschäftigungspolitischen Ziele (insbesondere Stockholm und Barcelona)
 - Nur wenige Ländern entsprechen den Zielvorgaben (SE, DK, UK, FI, IE, PT)
 - Deutschland liegt mit einer Erwerbsquote von 45,4 Prozent im Mittelfeld (Durchschnitt der EU-15: 44,1 Prozent)
 - Äußerst geringe Erwerbsquoten in BE, AT, LU, IT
- Großer Handlungsbedarf insbesondere auf der betrieblichen Ebene

Erwerbsquoten der 55- bis 64-Jährigen in der EU-15, 2005



Source: Employment in Europe 2006

Ziele des Projekts

- Dokumentation von Maßnahmen und Initiativen im Bereich der Beschäftigungsförderung älterer ArbeitnehmerInnen
- Analyse von Maßnahmen im Zeitverlauf
- Formulierung von Handlungsempfehlungen für ein nachhaltiges Alternsmanagement

Insgesamt wurden in dem Projekt etwa 130 Beispiele der guten Praxis identifiziert und dokumentiert

Produkte des Projekts

You are here: Eurofound > Areas of expertise > Population and society > Ageing workforce > Advanced search

Areas of Expertise:

- Business and society
- Diversity
- Employment status
- Gender
- Health
- Human capital
- Industrial change
- Industrial relations
- Labour market
- Participation at work
- Population and society**
- Quality of life
- Quality of work
- Social cohesion
- Social protection
- Time
- Work-life balance
- Work organisation

→ Ageing workforce

Advanced Search for Case Studies

The options on the form below allow you to restrict your search to case studies from a particular country or sector or by some other criteria. If you leave the form unchanged, the search will cover all **136** case studies.

Search text:

Restrict the search by:

Country:
 AUSTRIA
 BELGIUM
 BULGARIA
 ESTONIA

Organisation size: All
 Small (1-99)
 Medium (100-499)
 Large (more than 500)

Sector:
 Agriculture and Fishing
 Chemical
 Commerce
 Construction and Woodworking

Type of initiative:
 Changing attitudes
 Comprehensive approach
 Ergonomics/job design
 Exit Policy

Legal form: All
 Public
 Private
 Social economy/voluntary/other

Target groups:
 Men
 Other non-manual
 Persons with health problems
 Professional/managerial

<http://www.eurofound.europa.eu/>



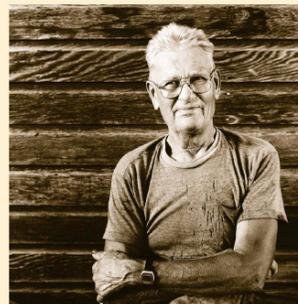
A guide to good practice in age management



Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15



Age and employment in the new Member States



Anlässe für ein betriebliches Altersmanagement

- Erhalt und Ausbau der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit
- Fachkräftemangel bzw. Abnahme des Arbeitskräfteangebots
- Veränderte gesetzliche Rahmenbedingungen (Wegfall von Frühverrentungsoptionen, Erhöhung des Renteneintrittsalters, Antidiskriminierungsgesetzgebung)
- Tarifvertragliche Regelungen
- Soziale Verantwortung des Unternehmens

Dimensionen des Alternsmanagements

- Einstellungspolitik
- Qualifizierung und Weiterbildung
- Laufbahnentwicklung
- Arbeitsorganisation
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Gesundheitsförderung
- Übergang in den Ruhestand
- Übergreifende und integrierte Maßnahmen und Ansätze

Ergebnisse (Schlaglichter)

- Das Sample umfasst in erster Linie private Großunternehmen (knapp 70%)
- Nur 22% der Beispiele kommen aus dem öffentlichen Dienst
- Der Großteil der Maßnahmen findet sich im Bereich Qualifizierung (knapp 50%)
- Über den Zeitverlauf ist insgesamt eine Ausweitung der Maßnahmen und eine Zunahme von integrierten Konzepten zu beobachten.
- Zielgruppen des betrieblichen Alternsmanagements sind in erster Linie Facharbeiter und Führungskräfte.
- Darüber hinaus wird stärker das Altern als das Alter thematisiert.
- Relativ wenige spezifische Maßnahmen für gering Qualifizierte
- Genderaspekt spielt untergeordnete Rolle

Lebenslauforientierte Personalpolitik – das Beispiel DSM (NL)

Chemische Industrie, 22.000 Beschäftigte weltweit (5.000 in Geleen)

Hintergrund

Hoher Anteil an Älteren (Durchschnittsalter von 48 Jahren) bei geringer Beteiligung dieser Gruppe an Weiterbildung

Ziel

Unterstützung der Beschäftigungsfähigkeit der MA über den Erwerbsverlauf hinweg

Maßnahmen

- Gesundheitsförderung (Infos zum Gesundheitsverhalten, Gesundheitstag mit Check-Up, Ernährungsberatung)
- Studie zur Situation der älteren Beschäftigten
- Integral Performance Management
 - Einführung in drei Pilotbereichen in 2003 (157 Mitarbeiter/innen, 29 FK)
 - Kernelement: jährliches Mitarbeitergespräch (Leitfaden, standardisiertes Instrument zur Erfassung der Kompetenzen, Diskussion der weiteren Entwicklung)
 - Vereinbarung zwischen MA und Vorgesetztem über Weiterbildungsmaßnahmen
 - Alle Mitarbeiter/innen wurden für das Gespräch qualifiziert (Gesprächsführung, Umgang mit Konflikten etc.)
 - Evaluation in 2006

MAN Steyer – Lebensphasenbezogenes Arbeiten in der Lkw-Produktion (AT)

LKW-Produktion, 3.000 Beschäftigte

Hintergrund

Relativ hohes Durchschnittsalter, Wegfall von Frühverrentungsoptionen, relativ schwere Arbeitsbedingungen (Montage am Band, Schichtarbeit, körperliche Belastungen, Taktgebundenheit, verkürzte Taktzeiten)

Ziel

Verbesserung der Arbeitsfähigkeit und Senkung des Krankenstandes

Maßnahmen

Projekt „Lebensphasenbezogenes Arbeiten in der Lkw-Produktion

- Analyse der Ausgangsbedingungen in drei Pilotbereichen (Lackierwerk, Presswerk, Montage)
- Arbeitsplatzanalyse nach Schulnotensystem in Kooperation mit den Beschäftigten
- Job Rotation
- Besetzungsregeln (horizontal/vertikal)

Probleme

Inkongruenzen mit der generellen personalpolitischen Ausrichtung des Unternehmens

- Auslagerung von leichten, nicht taktgebundenen Tätigkeiten
- Weitere Verschärfung der Arbeitsbedingungen, Zeitmangel
- Verstärkter Einsatz von Un- und Angelernten sowie Leiharbeitskräften
- Akademisierung der Führungspositionen in der Produktion

Vaasan & Vaasan – beteiligungsorientierte Kompetenz- und Organisationsentwicklung

Backwarenhersteller, 3.500 Beschäftigte (1.500 in Finnland)

Hintergrund

Erwarteter Arbeitskräftemangel, hohe Frühverrentungsquote

Ziel

Vermeidung von Frühverrentungen und Frühinvalidität, Nutzung und Sicherung des Erfahrungswissen

Maßnahmen

- Kleingruppenmodell
 - 5-8 Mitarbeiter/innen diskutieren alle 2 Wochen arbeitsbezogene Themen, jede/r Mitarbeiter/in nimmt an mindestens 3 Treffen im Jahr teil.
 - Dialogorientierte Form des Wissenstransfers
 - Einbindung des Kleingruppenmodells in Zielvereinbarungen mit Führungskräften
- Frühwarnsystem (Early Intervention Model)
- Patenmodell (monatlicher Austausch zwischen zwei Mitarbeiter/innen über ein Jahr hinweg)
- Evaluation der Maßnahmen über Mitarbeiterbefragungen

Die Initiative „Good working life“ der öffentlichen Schulen in Horsens (DK)

14 Schulen mit insgesamt 746 Lehrer/innen

Hintergrund

Überalterung (40% über 50 Jahre), Mangel an Lehrkräften und hohe Fluktuation

Ziel

Längerer Verbleib der Lehrer/innen in Beschäftigung

Maßnahmen

- Umfrage zu Arbeitsbedingungen und Ruhestandsplänen
 - 7-wöchige Kurse für ältere Lehrer/innen zur Verknüpfung des Erfahrungswissens mit neuen pädagogischen Theorien und Erkenntnissen
 - Jährliche, 2-wöchige Kurse zum Umgang mit verhaltensgestörten Kindern
 - Individuelle Entwicklungsgespräche für ältere Lehrer/innen
 - Arbeitszeitreduzierung und Anpassung der Tätigkeiten für Lehrer/innen mit Leistungseinschränkungen („flex job arrangement“)
 - Mentorenprogramm
- Verdopplung des Anteils der über 60-Jährigen (von 4,1% in 2004 auf 8,3 % in 2006).

Welche Aspekte sind wichtig für die Umsetzung von Altersmanagement

- Situationsanalyse
- Sensibilisierung der relevanten Akteure für Fragen des demographischen Wandels
- Einbindung der Beschäftigten
- Nutzung und Anpassung herkömmlicher und Entwicklung neuer Instrumente der Personalentwicklung
- Verstetigung von Prozessen

Herzlichen Dank
für Ihre Aufmerksamkeit!