

# 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](mailto:sporket@post.uni-dortmund.de)  
[www.ffg.uni-dortmund.de](http://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](http://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

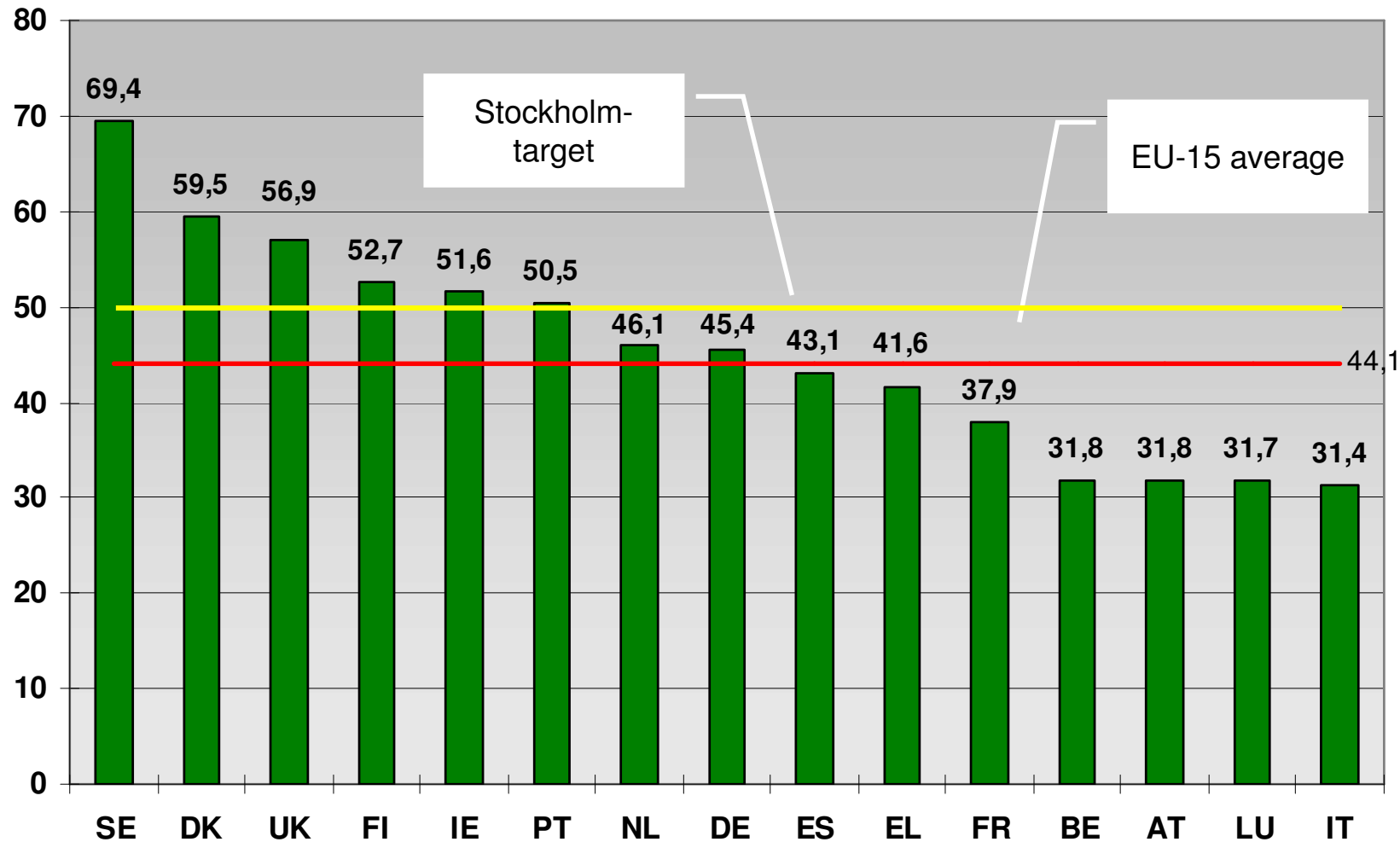


Spanien

## 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/>




European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

A guide to good practice in age management



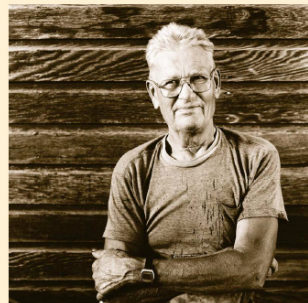
European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions

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!