

Optimistisch altern



**Theoretische Grundlagen und empirische Befunde
demographiefester Personalarbeit für altersgemischte
Belegschaften**

Professor Dr. Manfred Becker

Dipl.-Kfm. M. Sc. Inéz Labucay

*Juristische und Wirtschaftswissenschaftliche Fakultät
Martin-Luther-Universität
Halle-Wittenberg*

3. Tagung der

Marie-Luise und Ernst Becker-Stiftung

Bonn, 18.09.2008

**Die Inhalte dieser Präsentation sind
einschließlich ihrer Teile
urheberrechtlich geschützt und
dürfen ohne Einwilligung des Autors
weder in Teilen noch insgesamt
verwendet werden ©**





1. Aktualität des Themas und Forschungsstand

➡ 1.1. Aktuelle Daten zur Alterung der Belegschaften

1.2 Erfahrungen aus dem Forschungsprojekt ADM

2. Wissenschaftliche Grundlagen des Forschungsprojektes ADM

2.1 Konstrukt Handlungskompetenz

2.2. Untersuchungsziel

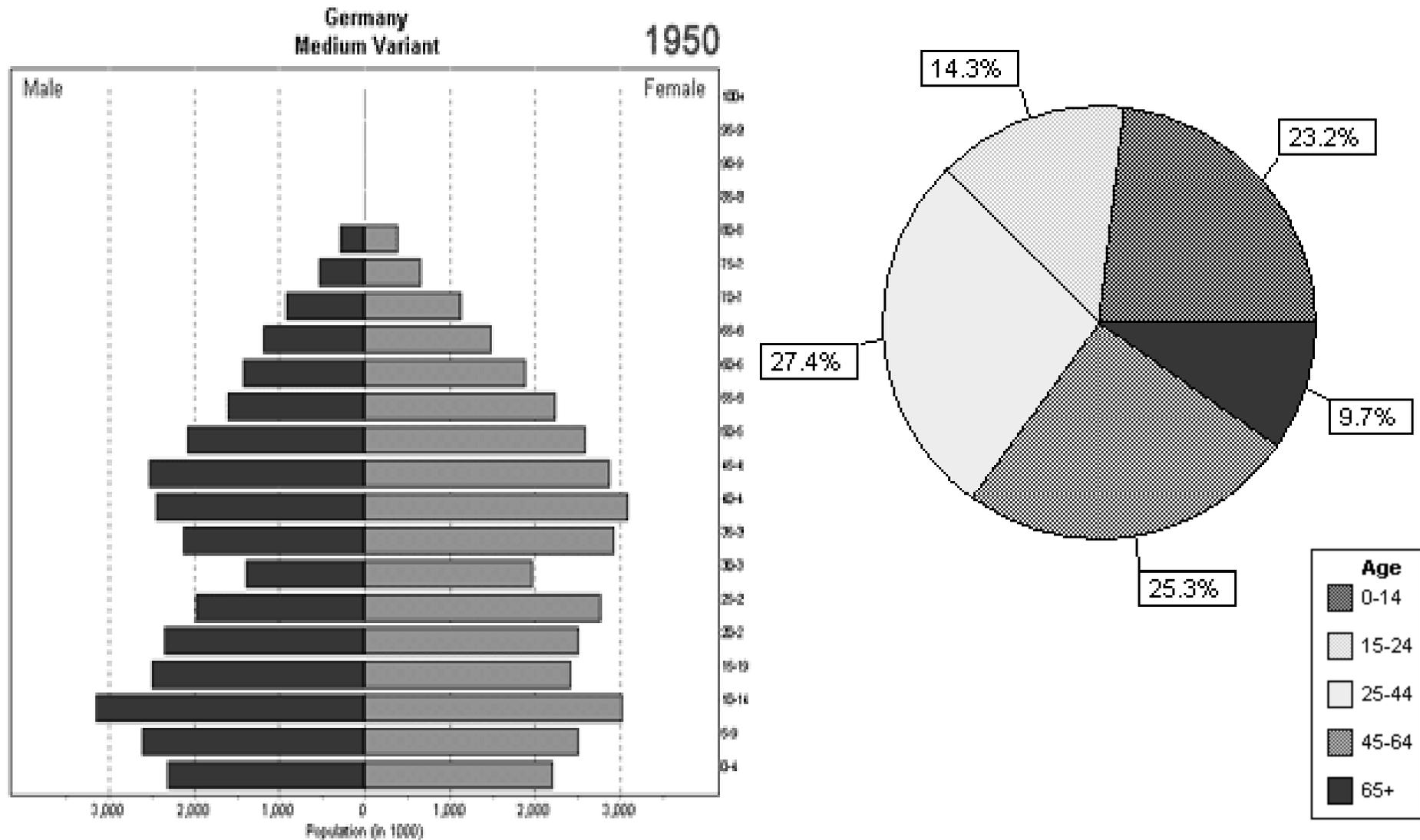
2.3 Forschungsdesign

3. Zentrale Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt ADM

4. Personalwirtschaftliche Schlussfolgerungen und Gestaltungsempfehlungen



Bevölkerungsentwicklung in Deutschland 1950-2050



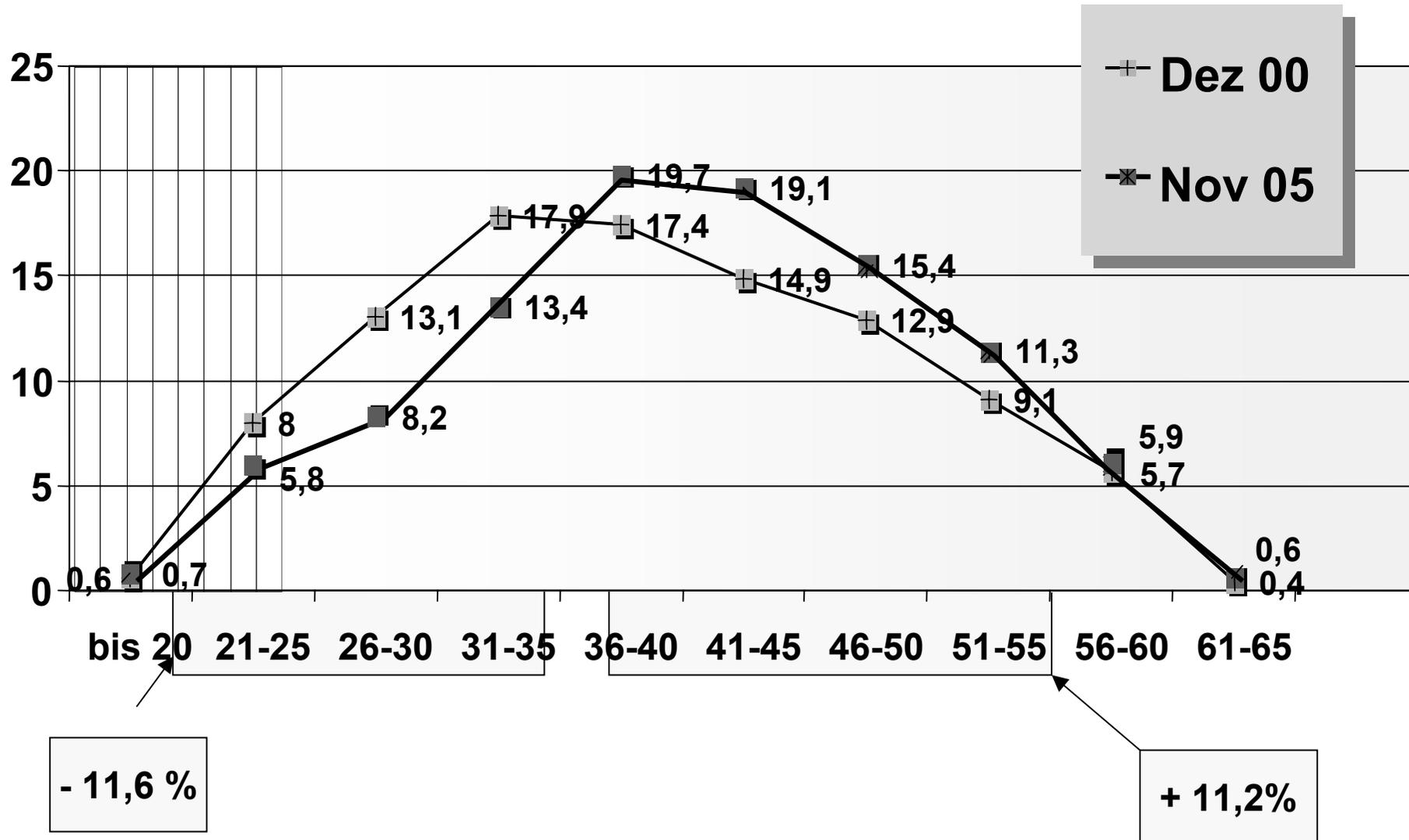
Demographische Entwicklung

Jahr	Altersklassen				
	0 - 14	15 - 24	25 - 44	45 - 64	65+
1950	23,2	14,3	27,4	25,3	9,7
1955	21,2	15,8	25,6	26,7	10,7
1960	21,3	15,8	24,4	27,0	11,5
1965	22,9	13,1	27,7	23,8	12,5
1970	23,2	12,8	27,8	22,4	13,7
1975	21,5	14,5	27,6	21,5	14,8
1980	18,5	16,1	28,2	21,6	15,6
1985	16,0	16,9	27,9	25,0	14,6
1990	16,1	13,7	29,7	25,6	15,0
1995	16,2	11,3	31,9	25,1	15,5
2000	15,5	11,0	31,1	26,0	16,4
2005	14,1	11,7	29,1	26,4	18,7
2010	12,9	11,5	26,6	28,8	20,2
2015	12,1	10,6	24,7	31,5	21,0
2020	12,0	9,8	24,5	31,2	22,5
2025	12,2	9,0	24,5	29,7	24,6
2030	12,4	8,8	23,6	27,5	27,7
2035	12,3	9,1	22,2	26,0	30,4
2040	12,2	9,4	21,3	26,2	30,9
2045	12,2	9,5	21,0	26,5	30,8
2050	12,4	9,4	21,3	26,0	31,0

Quelle: Statistisches Bundesamt

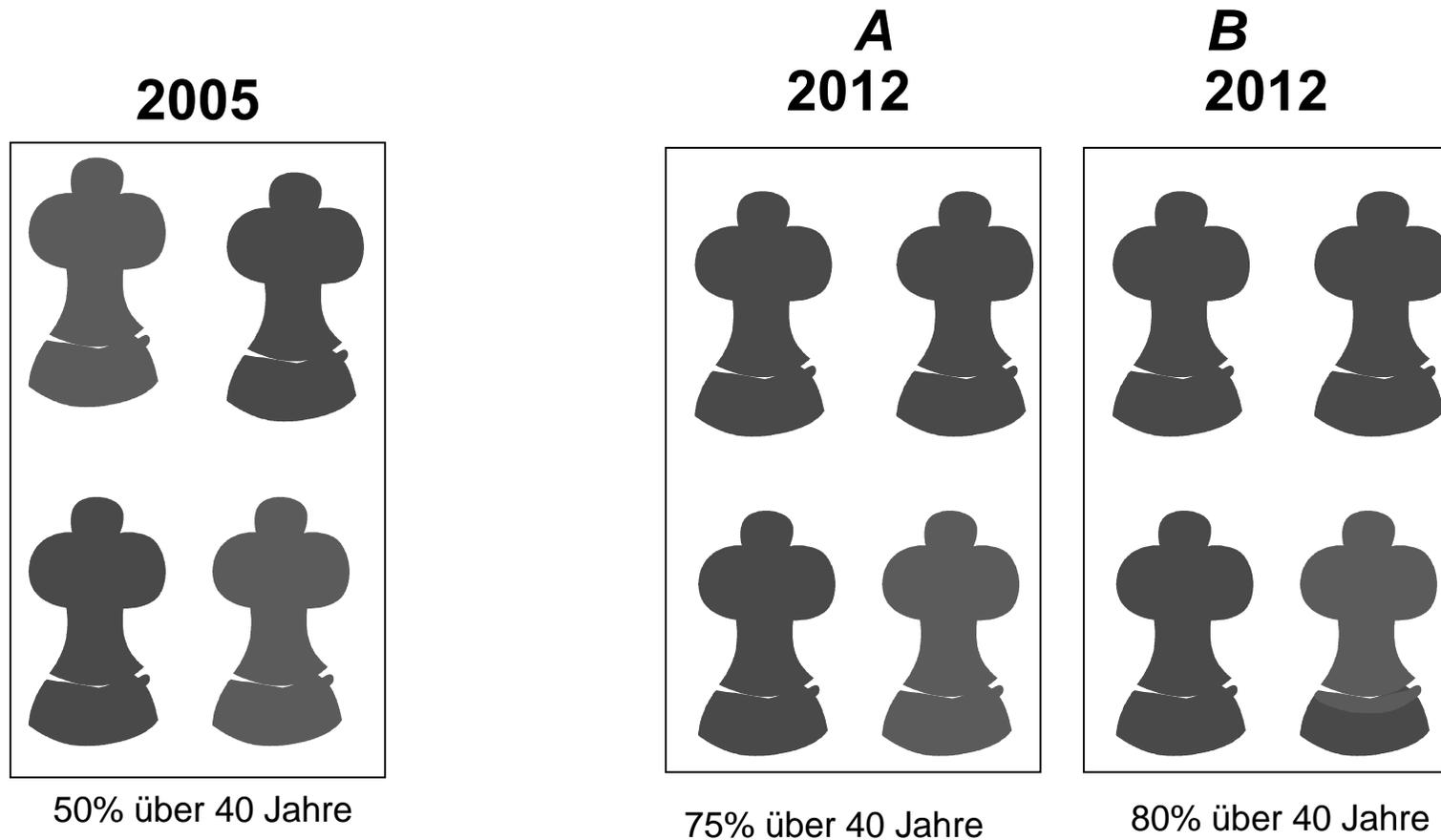


Altersstruktur und Altersstrukturentwicklung am Beispiel eines konkreten Unternehmens



Wo bleiben Wissen und Erfahrung? Von der Generationenbrücke zum Transfersteg!

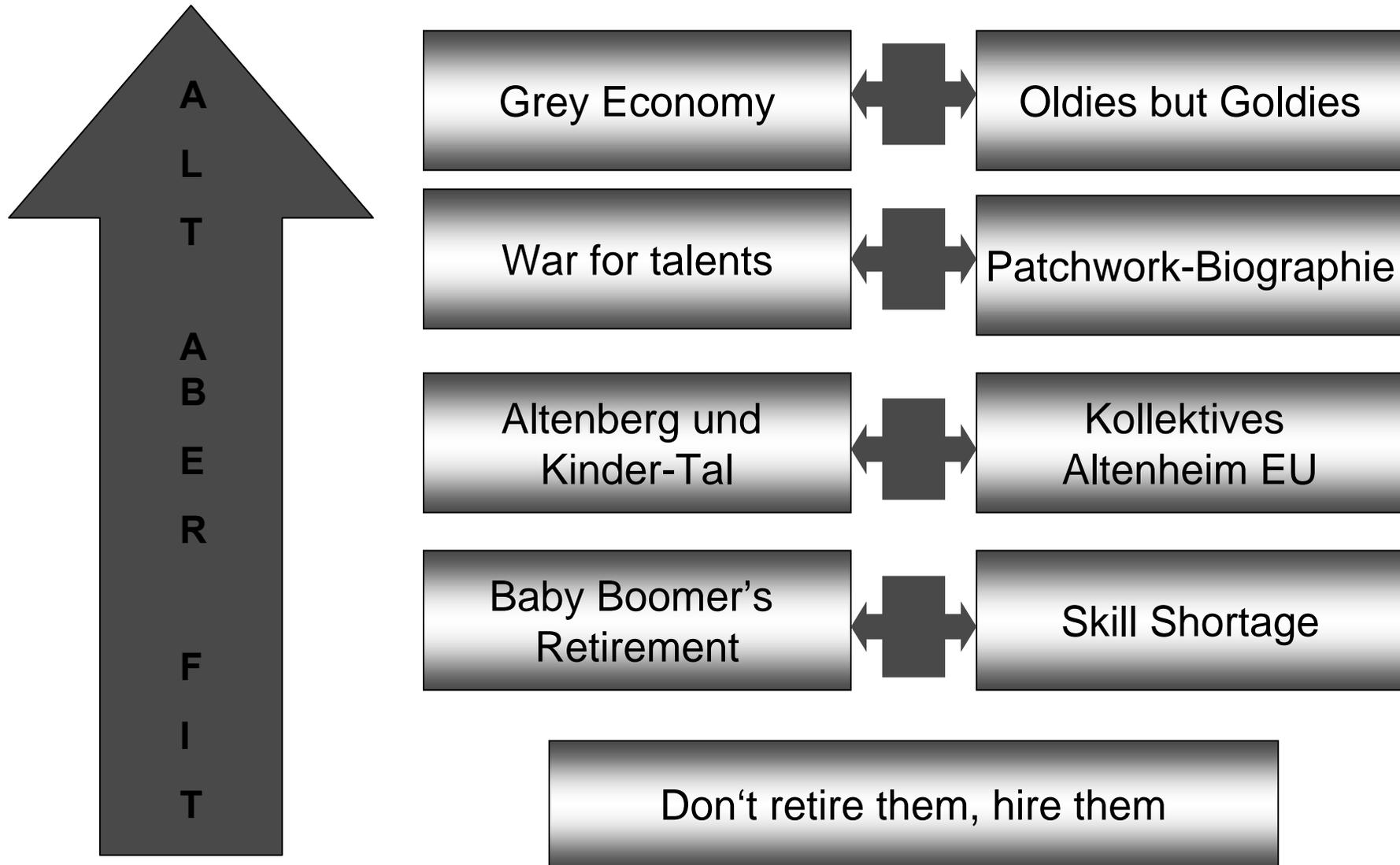
Szenario



An wen sollen Wissen und Erfahrung weitergegeben werden?



Schlagworte, die die „Alterungsdiskussion“ bestimmen





1. Aktualität des Themas und Forschungsstand

1.1. Aktuelle Daten zur Alterung der Belegschaften

➡ 1.2 Erfahrungen aus dem Forschungsprojekt ADM

2. Wissenschaftliche Grundlagen des Forschungsprojektes ADM

2.1 Konstrukt Handlungskompetenz

2.2. Untersuchungsziel

2.3 Forschungsdesign

3. Zentrale Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt ADM

4. Personalwirtschaftliche Schlussfolgerungen und Gestaltungsempfehlungen



Stereotype, Vorurteile und Pauschalierungen

- **Stereotype Annahmen, pauschale Zuschreibungen und Vorurteile dominieren die Alterungsdiskussion.**
- **Trotzdem: Die Fakten zwingen zur personalwirtschaftlichen Diskussion der Alterung und natürlich zur Ableitung personalwirtschaftlicher Handlungsimpulse.**
- **Empirische Befunde zur Zusammenarbeit von jüngeren und älteren Arbeitnehmern fehlen noch weitgehend.**
- **Valide empirische Forschung ist mit dem Ziel wissenschaftlich gesicherter Befunde zu verstärken.**



Zugang zum Feld

- Ältere Mitarbeiter waren schwer für das Forschungsprojekt zu gewinnen, dafür gab es zwei Gründe:
 - Ältere sind aufgrund der Frühpensionierungen der vergangenen Jahre knapp, die Betriebe sind nach wie vor (noch) jung
 - Diejenigen älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die grundsätzlich verfügbar wären, sind deutlich zurückhaltender in ihrer Teilnahmeentscheidung
- Es sind Befürchtungen auszuräumen, die Untersuchung könnte einen „Leistungsvergleich“ zwischen Älteren und Jüngeren ermöglichen
- In die endgültige Stichprobe gingen n=133 jüngere Arbeitnehmer und n=95 ältere Arbeitnehmer ein
- Ohne persönliche Kontakte wäre der Zugang zum Feld nicht möglich gewesen



Akzeptanz des Projektdesigns durch die Teilnehmer

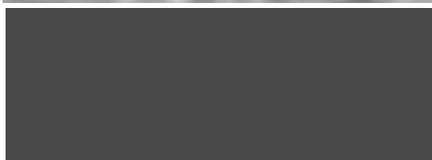
- Das Forschungsdesign wurde problemlos akzeptiert und als ernsthafte Aufgabe wahrgenommen
 - Gleiches Ranking der Beliebtheit der Aufgaben bei älteren und jüngeren Mitarbeitern, wobei die „Superhirn“-Aufgabe am besten angenommen wurde
 - allerdings altersspezifische Unterschiede bei der Frage, welche Aufgabe nicht gefallen hat (Fragebogen bei den Jüngeren und Managementspiel „Mipps und Wors“ bei den älteren Mitarbeitern mit der geringsten Präferenz angegeben).
- Die Nachfrage, ob die Arbeit in der Gruppe ihnen gefallen hat, beantwortete die Mehrheit mit „gut“ (junge Gruppen mit 85 %, alte Gruppen mit 78% und gemischte Gruppen mit 84 %).
- Auf die Nachfrage, ob sie wieder in derselben Gruppe zusammenarbeiten würden, fiel die Zustimmung deutlich geringer aus
 - Von den jungen Gruppen (alle Teilnehmer < 45 Jahren) antworteten rund 67 % mit „ja“, 29 % mit „vielleicht“ und 4 % mit „eher nein“.
 - Bei den alten Gruppen waren nur 50 % der Teilnehmer zu einer erneuten Zusammenarbeit bereit. 46 % antworteten mit „vielleicht“ und 4 % mit „eher nein“.
 - Bei den altersgemischten Gruppen äußerten trotz hoher Zufriedenheit (84 %) nur 68 % ihre Bereitschaft zur erneuten Zusammenarbeit



Vergleichsstudien

- Es gibt Studien, die die Ergebnisse des ADM-Projektes teilweise bestätigen, die aber einen anderen Forschungszugang (Theoretischer Hintergrund, Stichprobe, Branche, Fragestellung, Hypothesen) gewählt haben und zu folgenden Ergebnissen kamen:
 - Geringere Produktivität altersgemischter Gruppen als altershomogener Gruppen aber keine individuellen Produktivitätseinbußen Älterer im Vergleich zu Jüngeren in einem Industrieunternehmen (Börsch-Supan/Düzgün/Weiss (2007))
 - Produktivitätseinbußen durch Altersmischung nur bei standardisierten Aufgaben, nicht bei kreativen Aufgaben (Veen/Backes-Gellner (2008))
 - Ältere arbeiten zwar langsamer, aber sorgfältiger und strategisch vorausschauender (Semmer/Richter (2004))
 - Eine Untersuchung von 111 Finanzverwaltungen ergab einen signifikant positiven Zusammenhang zwischen dem Grad der Altersheterogenität und der Qualität der Arbeitsleistung (Neubach et al. (2006)).





1. Aktualität des Themas und Forschungsstand

1.1. Aktuelle Daten zur Alterung der Belegschaften

1.2 Erfahrungen aus dem Forschungsprojekt ADM

➡ 2. Wissenschaftliche Grundlagen des Forschungsprojektes ADM

2.1 Konstrukt Handlungskompetenz

2.2. Untersuchungsziel

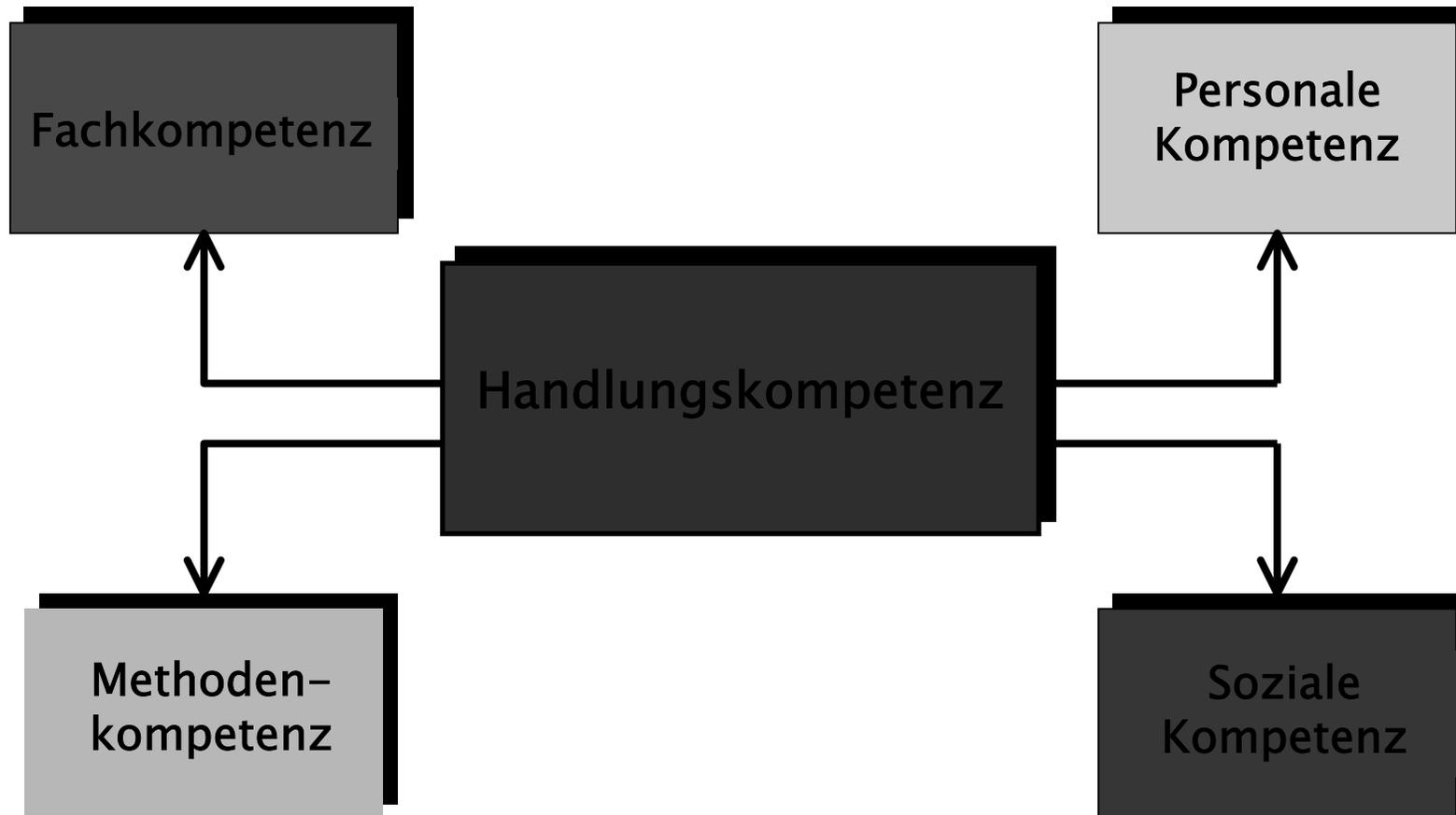
2.3 Forschungsdesign

3. Zentrale Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt ADM

4. Personalwirtschaftliche Schlussfolgerungen und Gestaltungsempfehlungen



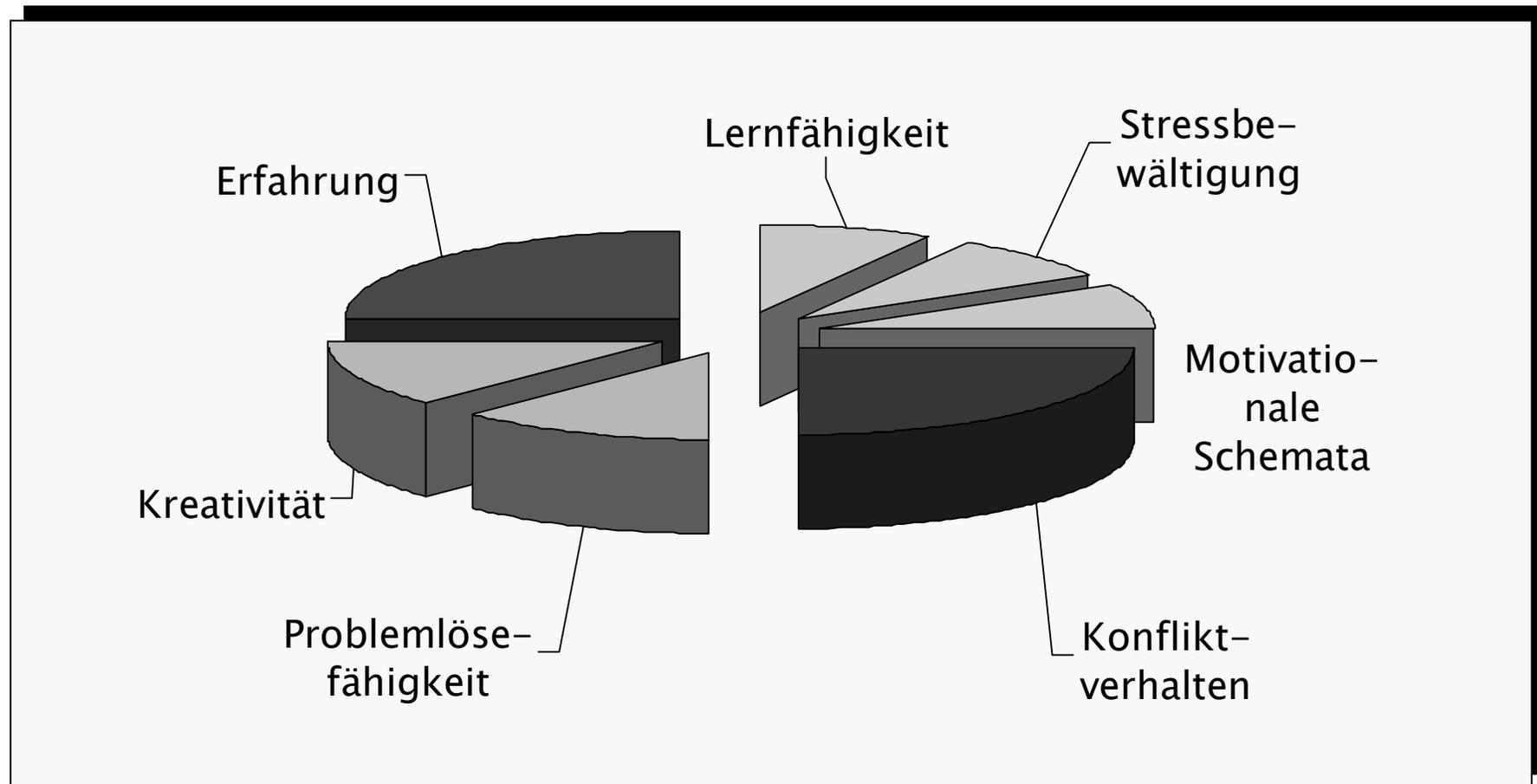
Konstrukt der Handlungskompetenz als theoretische Grundlage



Quelle: Wottreng, S. (2001): Handbuch Handlungskompetenz. Aarau.



Abgeleitetes Kriterienset zur Erfassung der Handlungskompetenz



■ Fachliche Kompetenz

■ Personale Kompetenz

■ Methodenkompetenz

■ Soziale Kompetenz





1. Aktualität des Themas und Forschungsstand

1.1. Aktuelle Daten zur Alterung der Belegschaften

1.2 Erfahrungen aus dem Forschungsprojekt ADM

2. Wissenschaftliche Grundlagen des Forschungsprojektes ADM

2.1 Konstrukt Handlungskompetenz

➡ 2.2. Untersuchungsziel

2.3 Forschungsdesign

3. Zentrale Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt ADM

4. Personalwirtschaftliche Schlussfolgerungen und Gestaltungsempfehlungen

Fragestellung:

Existieren signifikante Unterschiede in der Handlungskompetenz

- zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern?
(Individualebene)
- zwischen altersgemischten und altershomogenen Gruppen von Mitarbeitern ?
(Gruppenebene)



Ziel:

- die **Gewinnung gesicherter Erkenntnisse** zu konkreten Variablen von Leistung und Zusammenarbeit.
- die **Gestaltung einer leistungsfähigen Personalarbeit** für altersheterogene Belegschaften.





1. Aktualität des Themas und Forschungsstand

1.1. Aktuelle Daten zur Alterung der Belegschaften

1.2. Erfahrungen aus dem Forschungsprojekt ADM

2. Wissenschaftliche Grundlagen des Forschungsprojektes ADM

2.1. Konstrukt Handlungskompetenz

2.2. Untersuchungsziel

➔ 2.3. Forschungsdesign

3. Zentrale Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt ADM

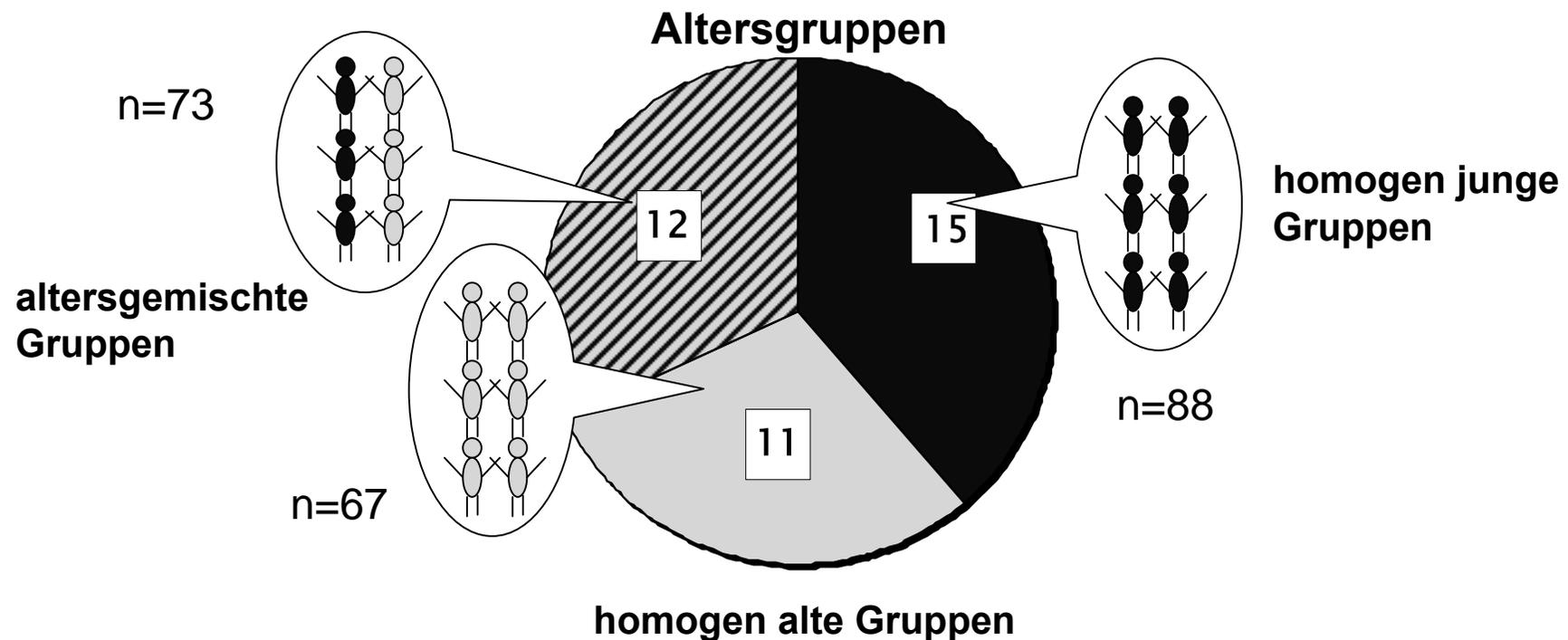
4. Personalwirtschaftliche Schlussfolgerungen und Gestaltungsempfehlungen



Zusammensetzung der Stichprobe

Datenerhebung in 14 Unternehmen unterschiedlicher Branchen und der öffentlichen Verwaltung

Bildung altersdiverser Arbeitsgruppen zu je sechs Personen



Erhebungsinstrumente auf individueller Ebene und auf Gruppenebene



Fragebogen auf Basis valider Skalen, z. B.

Stressbewältigung

- Proactive Coping Inventory (PCI) zur Erfassung der Stressbewältigung.

Motivation

- Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung zur Erfassung der Leistungsmotivation.

Konfliktverhalten

- Rahim Organizational Conflict Inventory

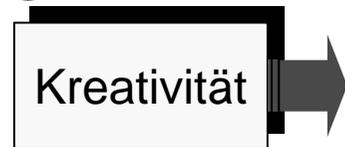


Erhebungsinstrumente auf individueller Ebene und auf Gruppenebene



Brainwriting

- Anzahl der Ideen einer Person
- Rückmeldung an die anderen Teilnehmer durch Weitergeben

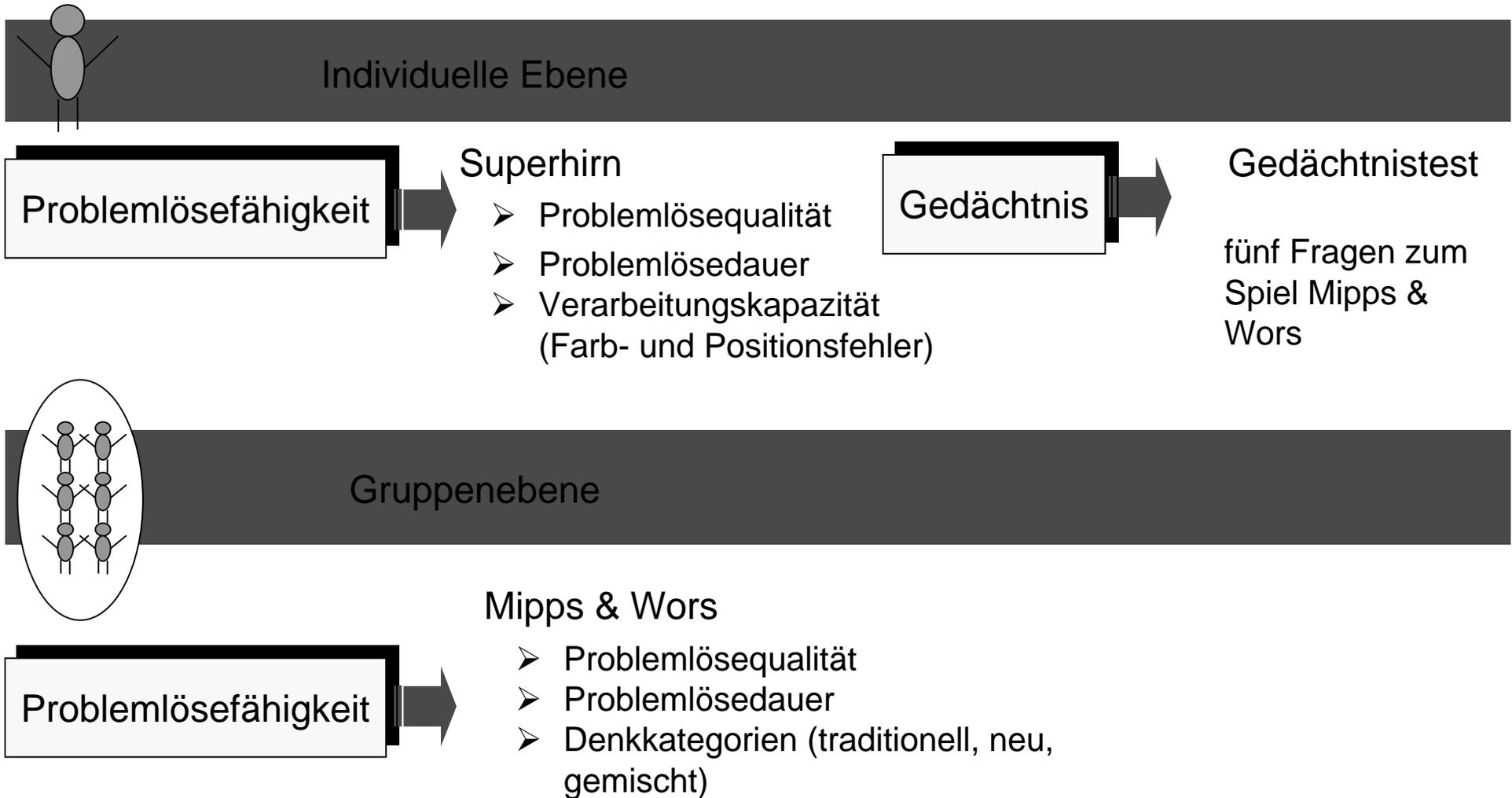


Brainwriting

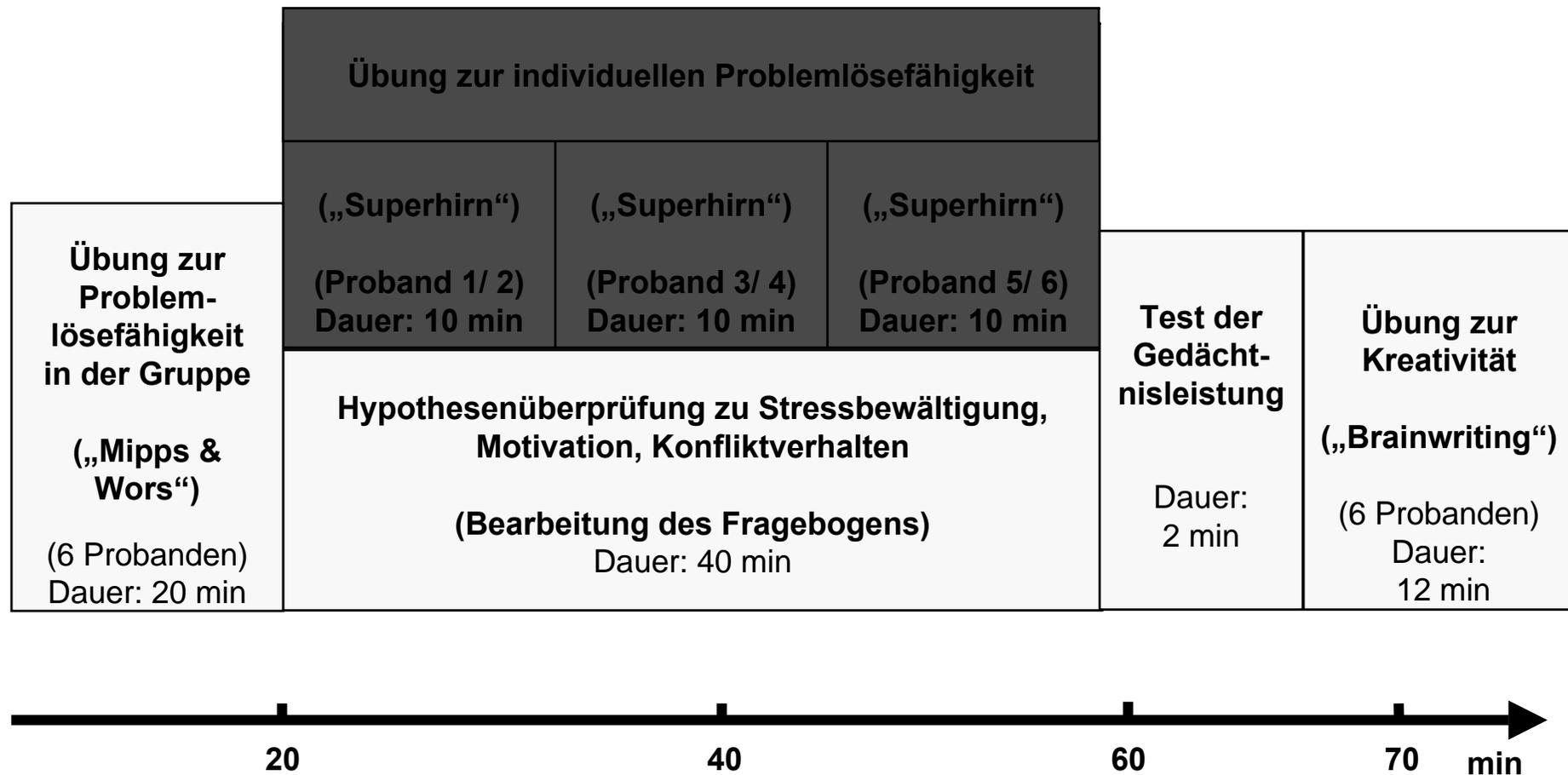
- Anzahl der Ideen innerhalb der Gruppe



Erhebungsinstrumente auf individueller Ebene und auf Gruppenebene



Untersuchungsablauf des ADM-Projekts





1. Aktualität des Themas und Forschungsstand

1.1. Aktuelle Daten zur Alterung der Belegschaften

1.2 Erfahrungen aus dem Forschungsprojekt ADM

2. Wissenschaftliche Grundlagen des Forschungsprojektes ADM

2.1 Konstrukt Handlungskompetenz

2.2. Untersuchungsziel

2.3 Forschungsdesign

➡ 3. Zentrale Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt ADM

4. Personalwirtschaftliche Schlussfolgerungen und Gestaltungsempfehlungen

Hypothesen zur Stressbewältigung (HS 1-6)

HS1 Jüngere Arbeitnehmer zeigen mehr problembezogenes Coping als ältere Arbeitnehmer.

HS2 Ältere Arbeitnehmer zeigen mehr emotionsbezogenes Coping als jüngere Arbeitnehmer.

HS3 Ältere und jüngere Arbeitnehmer unterscheiden sich nicht im proaktiven Coping. ✓

HS4 Ältere und jüngere Arbeitnehmer unterscheiden sich nicht in der präventiven Bewältigung.

HS5 Ältere und jüngere Arbeitnehmer unterscheiden sich nicht in der strategischen Planung.

HS6 Ältere und jüngere Arbeitnehmer unterscheiden sich nicht bei der Suche nach sozialer Unterstützung. ✓



Zentrale Erkenntnisse zur Stressbewältigung

- **Je älter die Arbeitnehmer, desto eher wird Stress präventiv vermieden.**
- **Ältere Arbeitnehmer bevorzugen kognitive Stressbewältigungsstrategien.**
- **Ältere Arbeitnehmer versuchen, Stressbewältigung strategisch zu planen.**



Hypothesen zur Motivation (HM 1-5)

HM1 Jüngere Arbeitnehmer zeigen ein stärker ausgeprägtes Leistungsmotiv als ältere Arbeitnehmer.

HM2 Jüngere Arbeitnehmer zeigen ein stärker ausgeprägtes Anerkennungs-/Machtmotiv als ältere Arbeitnehmer.

HM3 Ältere Arbeitnehmer zeigen ein stärker ausgeprägtes Selbstverwirklichungsmotiv als jüngere Arbeitnehmer.

HM4 Ältere Arbeitnehmer zeigen ein stärker ausgeprägtes Sicherheitsmotiv als jüngere Arbeitnehmer.

HM5 Ältere Arbeitnehmer zeigen ein stärker ausgeprägtes Kontaktmotiv als jüngere Arbeitnehmer.



Zentrale Erkenntnisse zur Motivation

- **Ältere Arbeitnehmer sind bestrebt, ihre soziale, physische und ökonomische Sicherheit aufrecht zu erhalten.**
- **Jüngere Arbeitnehmer zeigen eher Motive der Macht und Autorität.**
- **Jüngere Arbeitnehmer streben nach Aufrechterhaltung ihrer sozialen Kontakte.**
- **Jüngere und ältere Arbeitnehmer streben in gleichem Maße nach Leistung und nach Selbstverwirklichung.**



Hypothesen zur individuellen Problemlösefähigkeit (HP 1-4)

HP1 Ältere Arbeitnehmer zeigen eine längere Problemlösedauer als jüngere Arbeitnehmer.

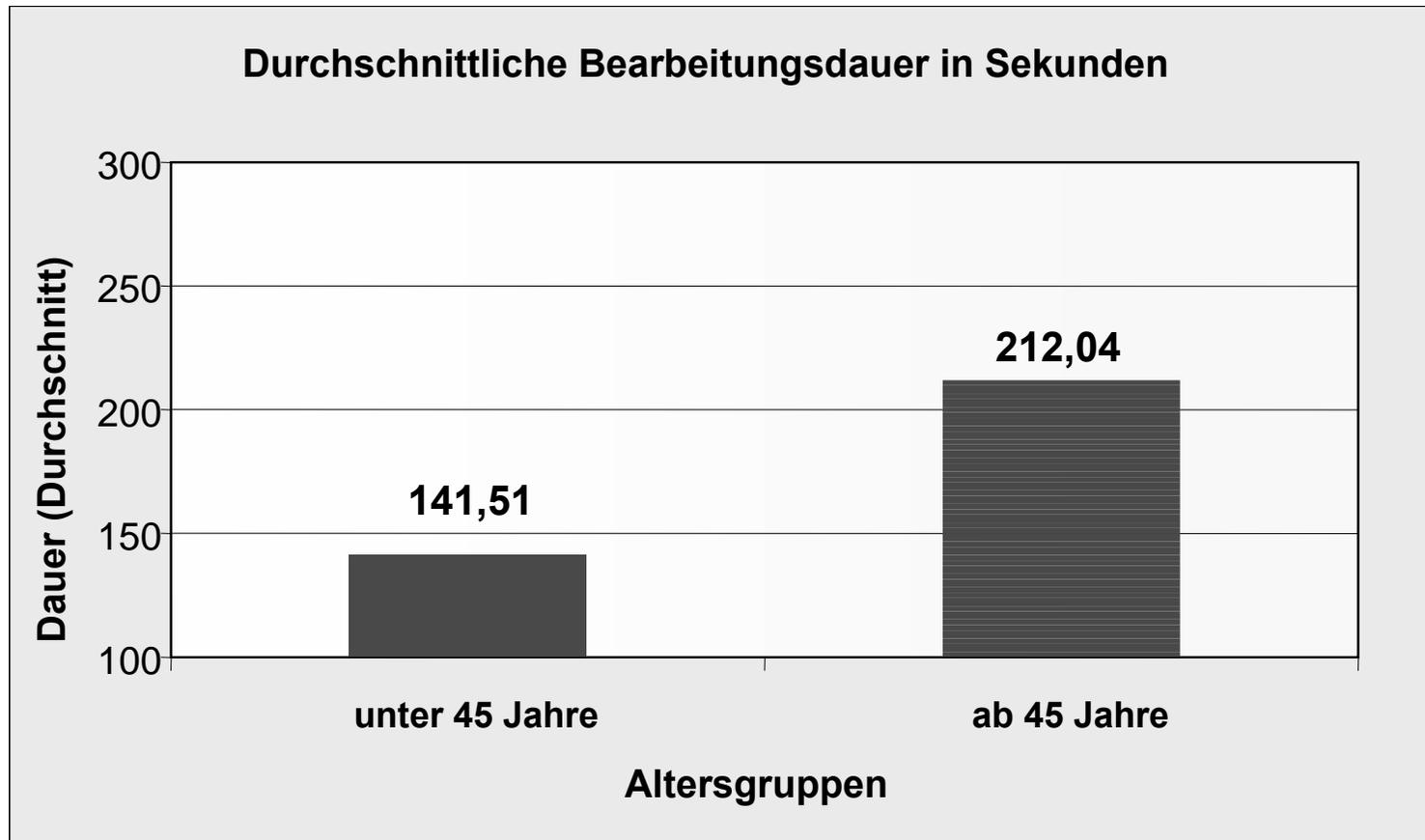
HP2 Ältere Arbeitnehmer kommen häufiger als jüngere Arbeitnehmer nicht zum richtigen Ergebnis.

HP3 Ältere Arbeitnehmer haben eine geringere Verarbeitungskapazität als jüngere Arbeitnehmer, das heißt sie machen mehr Fehler.

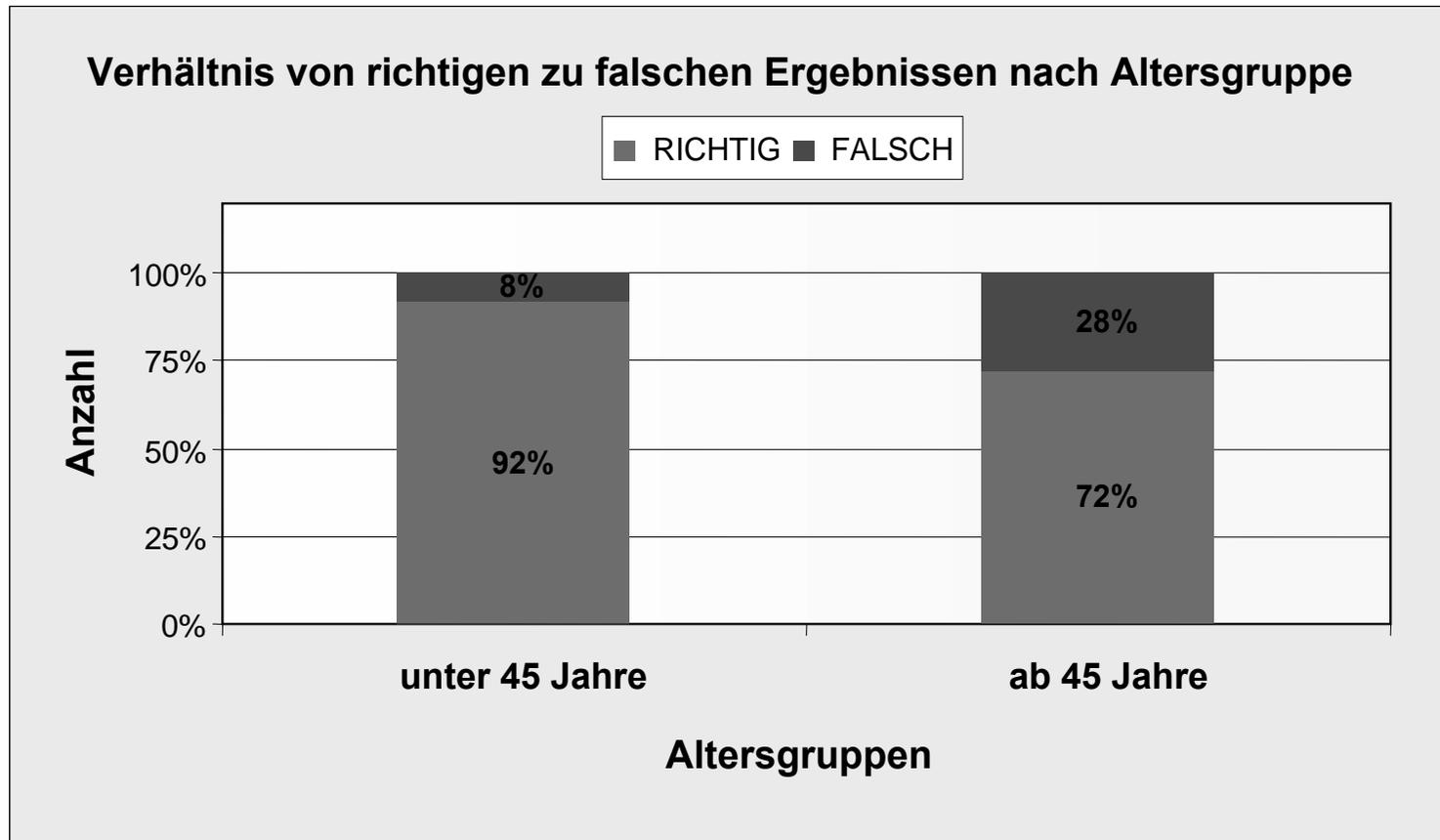
HP4 Ältere Arbeitnehmer zeigen eine geringere Gedächtnisleistung als jüngere Arbeitnehmer.



Individuelle Problemlösefähigkeit : Problemlösedauer nach Lebensalter



Individuelle Problemlösefähigkeit : Altersbezogene Problemlösequalität



Hypothesen zur gruppenbezogenen Problemlösefähigkeit (HP 5-7)

HP5 Altersdiverse Gruppen unterscheiden sich hinsichtlich der Problemlösedauer.



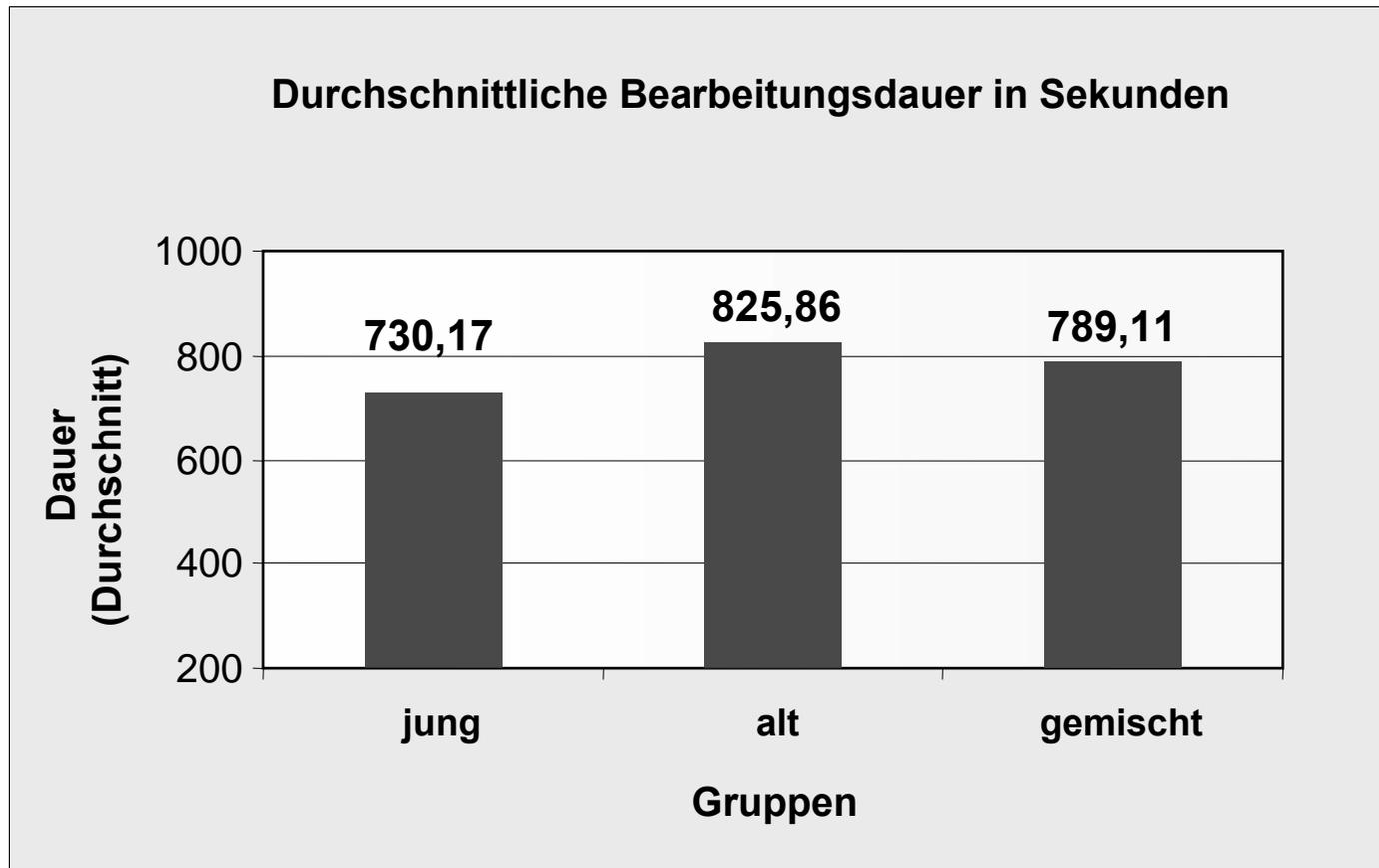
HP6 Altersdiverse Gruppen unterscheiden sich hinsichtlich der Problemlösequalität.



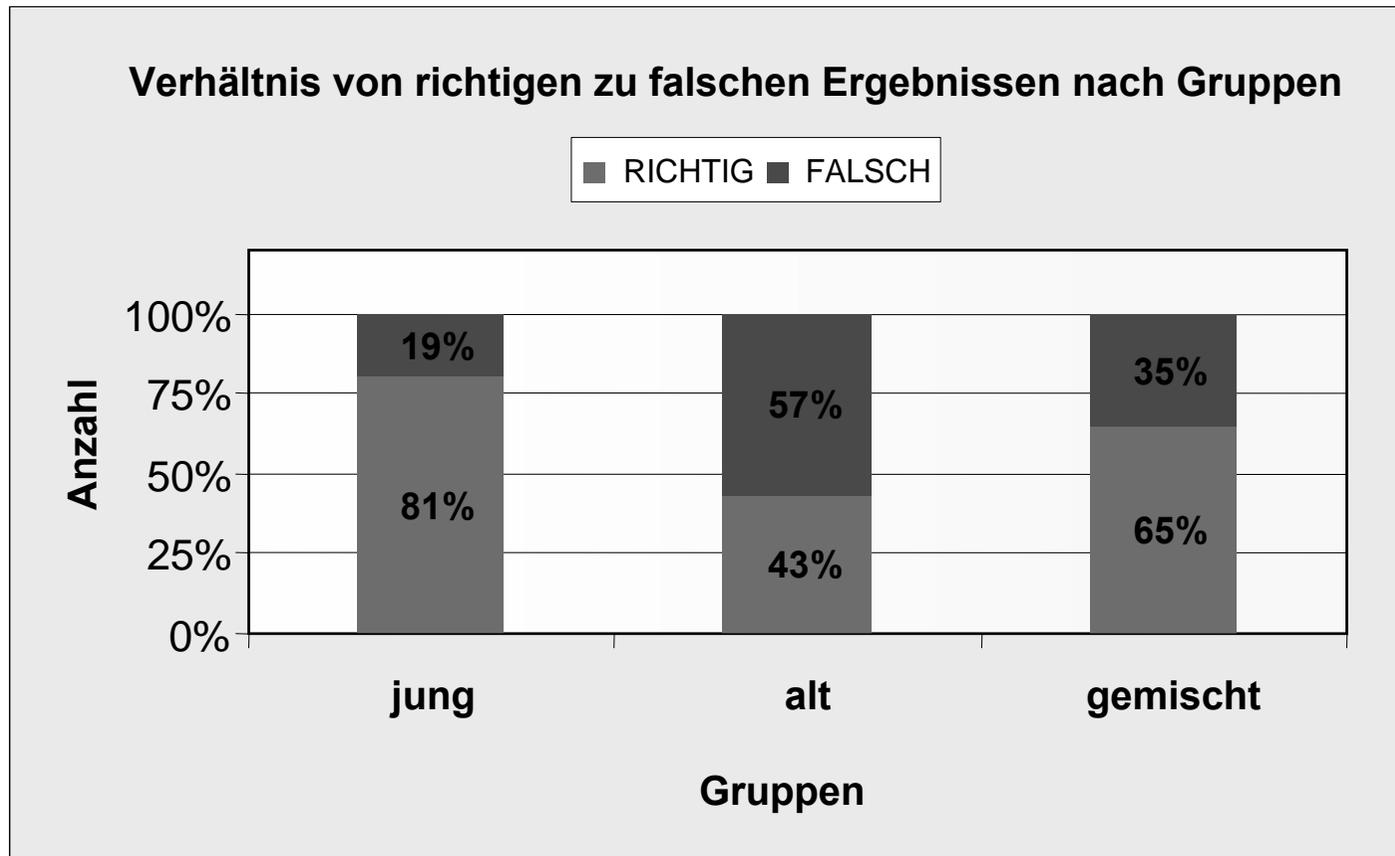
HP7 Altersdiverse Gruppen unterscheiden sich nicht hinsichtlich der Wahl Denkkategorien.



Gruppenbezogene Problemlösefähigkeit : Problemlösedauer nach Lebensalter



Gruppenbezogene Problemlösefähigkeit : Altersbezogene Problemlösequalität



Zentrale Erkenntnisse zur Problemlösefähigkeit

- **Ältere Arbeitnehmer verfügen insgesamt über geringere Fähigkeiten zur Lösung von Problemen.**
- **Diese Leistungsunterschiede lassen sich ebenfalls auf der Gruppenebene für homogen alte Arbeitsgruppen nachweisen.**
- **Altersdiverse Gruppen unterscheiden sich nicht in der Wahl der Denkkategorien, das heißt: alle Gruppen bevorzugen gleichermaßen divergentes Denken, wenn dies erforderlich ist.**



Hypothesen zum Konfliktverhalten (HK 1-2)

HK1 Die Ausprägung der Konfliktstile ist nicht altersabhängig, das heißt bei Kontrolle des Jobalters verschwindet der Zusammenhang zwischen Alter und Konfliktstilen.

HK2 Es besteht ein Zusammenhang zwischen dem Jobalter und der Ausprägung der Konfliktstile.



Zentrale Erkenntnisse zum Konfliktverhalten

- **Jüngere Arbeitnehmer weichen Konflikten mit Kollegen oder Bekannten aus.**
- **Es besteht kein Zusammenhang zwischen dem Jobalter und dem Umgang mit Konflikten.**



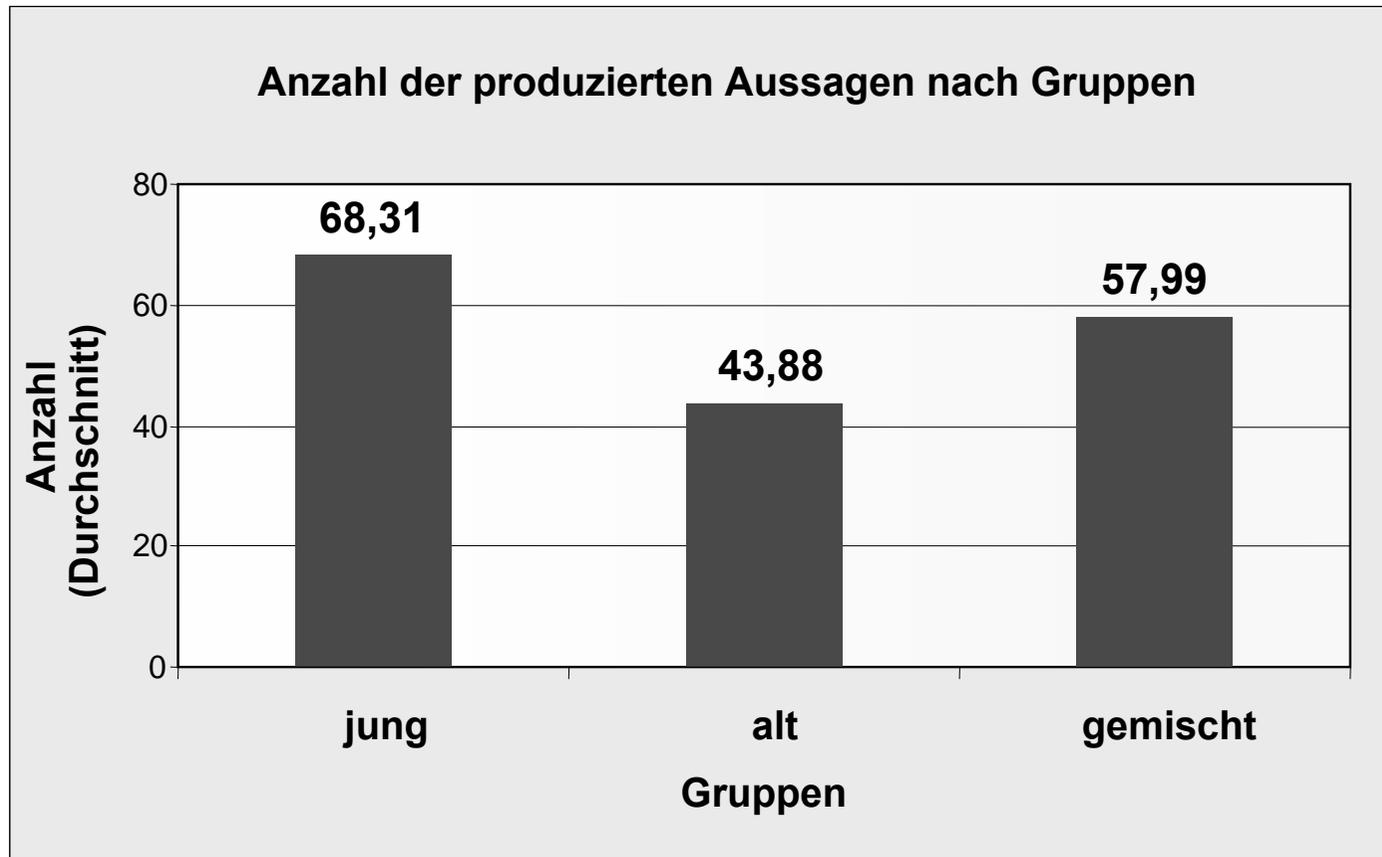
Hypothesen zur Kreativität (HKr 1-2)

HKr1 Altersgemischte Gruppen sind kreativer als altershomogene Gruppen, das heißt sie produzieren die meisten Ideen.

HK2 Jüngere Arbeitnehmer sind nicht kreativer als ältere Arbeitnehmer.



Kreativität



Zentrale Erkenntnisse zur Kreativität

- **Jüngere Arbeitnehmer sind deutlich kreativer als ältere.**
- **Junge Arbeitsgruppen sind deutlich kreativer als alte und altersgemischte Arbeitsgruppen.**
- **Altersgemischte Arbeitsgruppen sind deutlich kreativer als alte Arbeitsgruppen.**

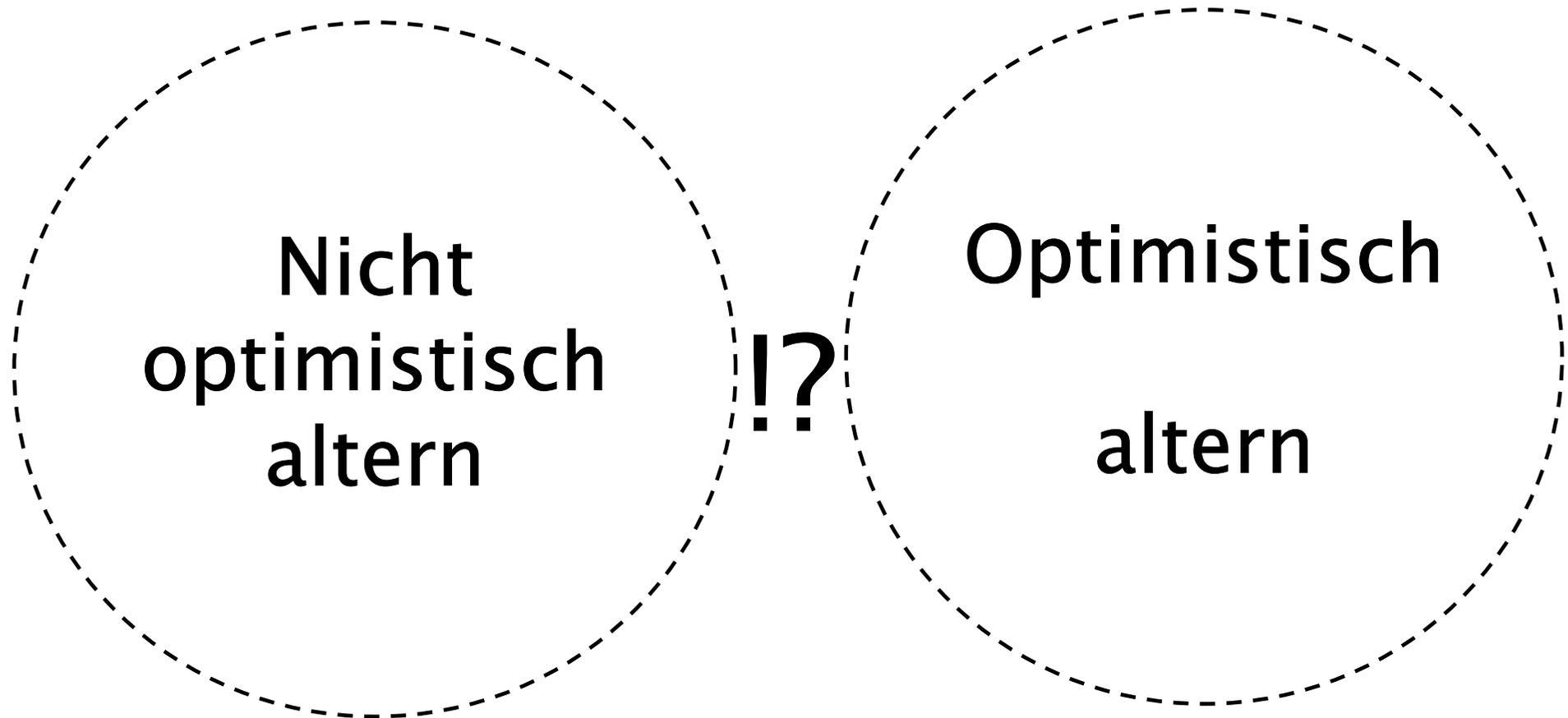


Zentrale Erkenntnisse zum Gedächtnis

Fünf Fragen zum vorangegangenen Spiel „Mipps & Wors“

- **Je jünger, desto größer war die Anzahl richtiger Lösungen.**
- **Ein Vergleich der Mittelwerte bestätigte signifikante Altersgruppenunterschiede.**
- **Probanden unter 45 Jahren hatten eine signifikant höhere Anzahl an richtigen Antworten.**





Was stimmt uns optimistisch ?



Zusammenfassung

Nicht optimistisch altern

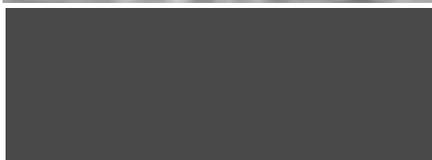
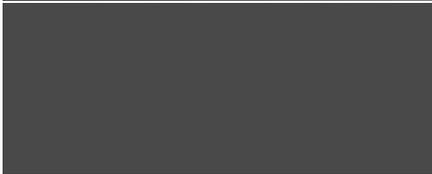
Teilweise Bestätigung
altersstereotyper Annahmen:

- **Tendenzielle Verschlechterung der Handlungskompetenz:**
- ✓ **Problemlösefähigkeit nimmt ab**
- ✓ **Gedächtnis verschlechtert sich**
- ✓ **Kreativität nimmt ab**

Optimistisch altern

- **Tendenzielle Verbesserung bei wichtigen kognitiven Aspekten:**
- ✓ **Strategisches Denken wird solider**
- ✓ **Problembezogenes Denken hilft bei der Stressbewältigung**
- ✓ **Divergentes Denken bleibt erhalten**
- ✓ **Umstellungsbefähigung bleibt erhalten**
- ✓ **Leistungsmotivation ist unverändert**





1. Aktualität des Themas und Forschungsstand

1.1. Aktuelle Daten zur Alterung der Belegschaften

1.2 Erfahrungen aus dem Forschungsprojekt ADM

2. Wissenschaftliche Grundlagen des Forschungsprojektes ADM

2.1 Konstrukt Handlungskompetenz

2.2. Untersuchungsziel

2.3 Forschungsdesign

3. Zentrale Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt ADM

➡ 4. Personalwirtschaftliche Schlussfolgerungen und Gestaltungsempfehlungen



Ausgangslage in den Unternehmen

1. Der demografische Wandel bietet die Chance, Flexibilitätsgewinne zu realisieren, da sich die Familienaufgaben einer alternden Belegschaft verändern (Kinderbetreuung nimmt ab, Pflegeaufgaben nehmen zu).
2. Es gibt nicht in allen Unternehmen die Möglichkeit zum längerfristigen Ansparen von Arbeitszeit, nur Möglichkeiten der Arbeitszeitverkürzung.
3. Bezahlte Ausstiegszeiten zur individuellen Weiterbildung, zur privaten Verwendung, bezahlte gleitende Übergänge in den Ruhestand werden eher selten gewährt.
4. Zum Teil ist Mehrarbeitsbedarf aufgrund von situativen Erfordernissen oder aufgrund von Rekrutierungsproblemen in Spezialistenfunktionen und qualifizierten Tätigkeiten mit zusätzlichen Kosten verbunden.
5. Der Wechsel in eine schlechter bezahlte Tätigkeit (Belastungswechsel) ist noch mit einem negativen Image verbunden.
6. Mobile Telearbeit und Home-Office werden schon heute gelebt, sind jedoch nur in wenigen Fällen formalisiert bzw. werden als privilegierte Form der Arbeit verstanden. Es gibt Aufgabengebiete und Funktionen, bei denen mobile Telearbeit und Home-Office nicht möglich sind.



Anforderungen an eine demographiefeste Personalarbeit

- **PW muss Altersstruktur und Altersstrukturentwicklung analysieren**
- **PW muss alle Altersklassen in die demographische Bewältigung einbeziehen**
- **PW muss das Management und die Mitarbeiter für die Fakten der demographischen Entwicklung sensibilisieren.**
- **PW muss die Qualifikationsstruktur und die Aufgabenstruktur analysieren und ihre Instrumente demographiefest machen**
- **PW muss die Tätigkeiten auf kreative vs. Routinetätigkeiten untersuchen und segmentieren**



Anforderungen an eine demographiefeste Personalarbeit

- **PW muss stereotype Denkmuster aufbrechen**
- **PW muss differenziertes Angebot an personalwirtschaftlichen Leistungen bereitstellen (Kompensation, Integration, Motivation)**
- **PW muss Kompetenz zur individuellen Beratung der Mitarbeiter in allen Lebensphasen ausbauen**
- **PW muss neue Beschäftigungsformen fördern, z. B. Mentorentandems zur gegenseitigen Beratung Älterer und Jüngerer, projektorientierter Ausstieg, Fach- und Projektkarrieren und Work-Life-Balance-Maßnahmen**



Inhalte demographiefester Personalarbeit

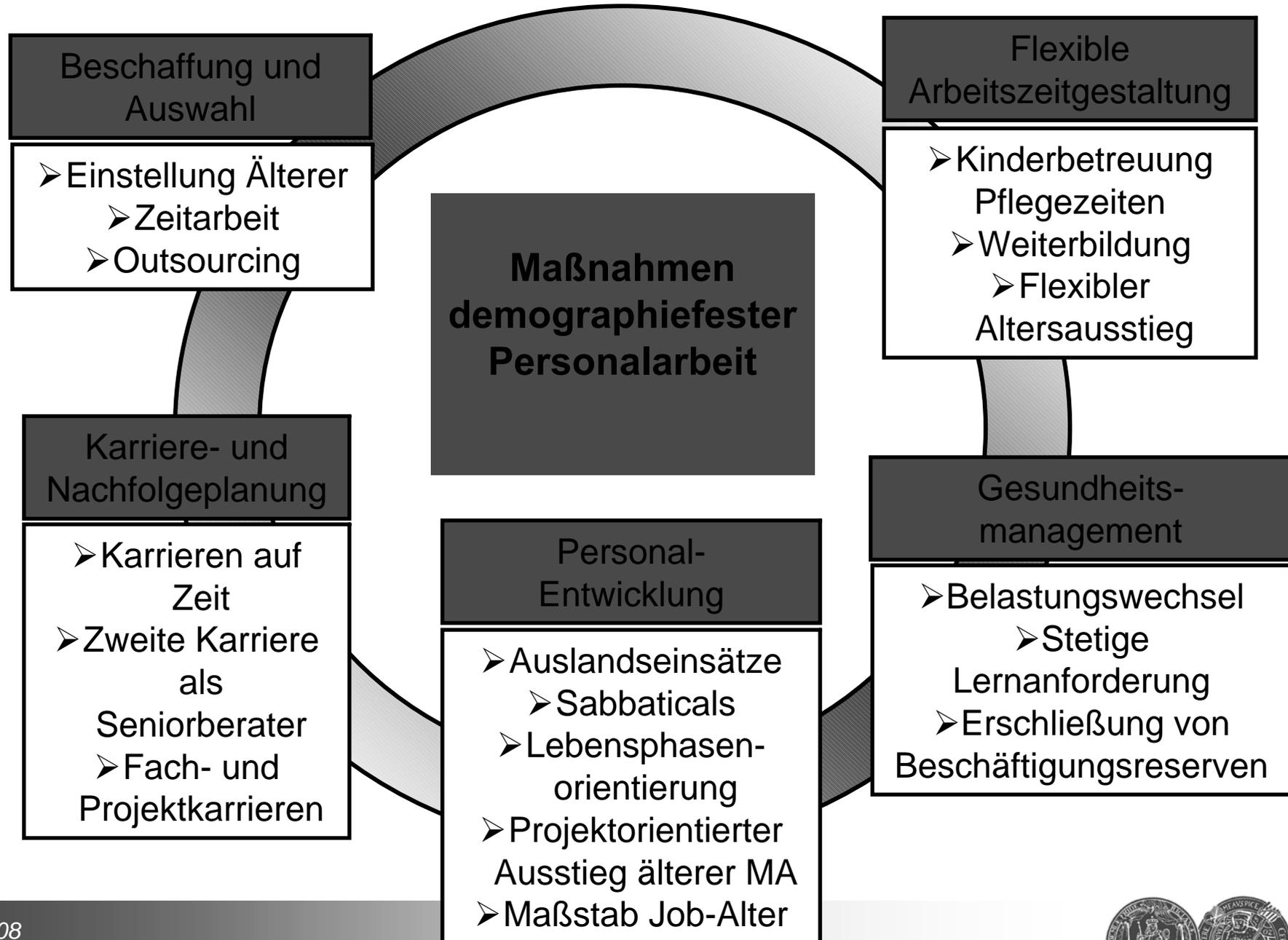
- **Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern auch jenseits der bisher praktizierten Altersgrenze**
- **Flexible Arbeitszeitgestaltung**
- **Demographiefeste Karriere- und Nachfolgeplanung**
- **betriebliches Gesundheitsmanagement für ältere und jüngere Mitarbeiter**
- **Führungskräftetraining für den Umgang mit altersheterogenen Belegschaften**
- **Sanktionierung von Bildungsaskese und Belohnung von lebenslangem Lernen**



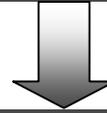
3-Phasen-Biographie

- 1. Phase: Ausbildung-Berufseinstiegs-Modell
- 2. Phase: Kern-Arbeits-Weiterbildungs-Modell
- 3. Phase: Teilzeit-Arbeits-Teilruhestands-Modell





Wenn wir fragen, wie wir mit der Alterung umgehen, ist es zu spät!



Wir müssen fragen, wie lernen junge Menschen sich auf das Altern vorzubereiten, wie bleiben Ältere jung?

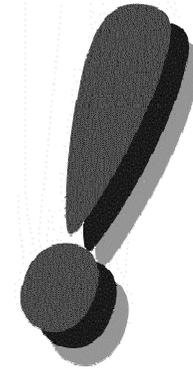


Tätigkeiten und Anforderungen, Qualifikation und Motivation bestimmen die beruflichen Chancen!



Generalisierende Schlussfolgerungen

- **Keine simple Mischung von Alt und Jung.**
- **Positiver Einfluss Älterer bei der Stressbewältigung.**
- **Moderierende Rolle Älterer bei Konflikten.**
- **Verbesserung der Kreativität durch Altersmischung.**



Noch Fragen?



Literatur

Forschungsbericht:

Becker, M./Labucay, I./Kownatka, C. (2008): „Optimistisch altern. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde demographiefester Personalarbeit für altersgemischte Belegschaften“, erschienen im April 2008 beim Rainer Hampp Verlag, München/Mering (enthält umfassende themenbezogene Literaturangaben).

Kontakt

Professor Dr. Manfred Becker
Dipl.-Kfm. M. Sc. Inéz Labucay
Große Steinstraße 73
Martin Luther University Halle-Wittenberg
06108 Halle (Saale) – Germany

0345/55-23335 oder –23339
manfred.becker@wiwi.uni-halle.de
inez.labucay@wiwi.uni-halle.de



