



RKW
Kompetenz-
zentrum

Aufrechterhaltung der Beschäftigungs-
fähigkeit älterer Mitarbeiter –

Herausforderung für Unternehmenskultur und
alternsgerechte Personalentwicklung

Dr. Ekaterina Kouli



Handlungsleitende Fragen

- *Wie stellt sich gegenwärtig die Ausgangslage in den Unternehmen dar?
Informationsstand
personalpolitische Aktivitäten*
- *Welchen Beitrag kann die Unternehmenskultur, welchen die Personalentwicklung zur Aufrechterhaltung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter leisten?*
- *Welche Konsequenzen können aus dem Dargestellten gezogen werden?*



Gliederung

1. Ausgangslage in den Unternehmen: Informationsstand & personalpolitische Aktivitäten
2. Unternehmensperspektive: vier zentrale Handlungsfelder
3. Fokus Unternehmenskultur
4. Fokus alternsgerechte Personalentwicklung
5. Fazit
6. Was tut das RKW Kompetenzzentrum?



1 Informationsstand zum demographischen Wandel

repräsentative Studie des IfM Bonn 2008 für die deutsche Wirtschaft

Demographischer Wandel –

- *rd. 45 % der Unternehmen haben davon gehört, sich aber noch nicht mit den Auswirkungen beschäftigt.*
- *rd. 37 % der Unternehmen haben sich schon intensiver mit den möglichen Folgen für den Betrieb beschäftigt.*
- *rd. 17 % der Unternehmen (jedes sechste!) haben sich noch gar nicht mit dem Thema befasst.*



1 Personalpolitische Aktivitäten I

Qualifikationsrelevante Maßnahmen im Hinblick auf die kommende Alterung der Belegschaft (Mehrfachantworten)
 – Studie des IfM Bonn 2008

Maßnahmen	Aktivitätsgrad	Unternehmen (%)
Förderung lebenslangen Lernens aller	ergriffen	35,1
	nur geplant	19,0
Betriebsinterne Weiterbildungsberatung	ergriffen	29,1
	nur geplant	12,8
Personalentwicklung/ individ. Laufbahngestaltung	ergriffen	16,9
	nur geplant	12,8
Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere	ergriffen	13,7
	nur geplant	11,5





1 Personalpolitische Aktivitäten II

Maßnahmen im Hinblick auf die kommende Alterung der Belegschaft (Mehrfachantworten) – Studie des IfM Bonn 2008

Maßnahmen	Aktivitätsgrad	Unternehmen (%)
Verbesserung der technischen Ausstattung	ergriffen	42,3
	nur geplant	14,1
Generationenübergreifende Arbeitsteams	ergriffen	35,6
	nur geplant	7,8
Flexible Arbeitszeitgestaltung für Ältere	ergriffen	21,0
	nur geplant	14,8
Arbeitsplätze mit geringerer körperl./ psych. Belastung	ergriffen	7,5
	nur geplant	5,3



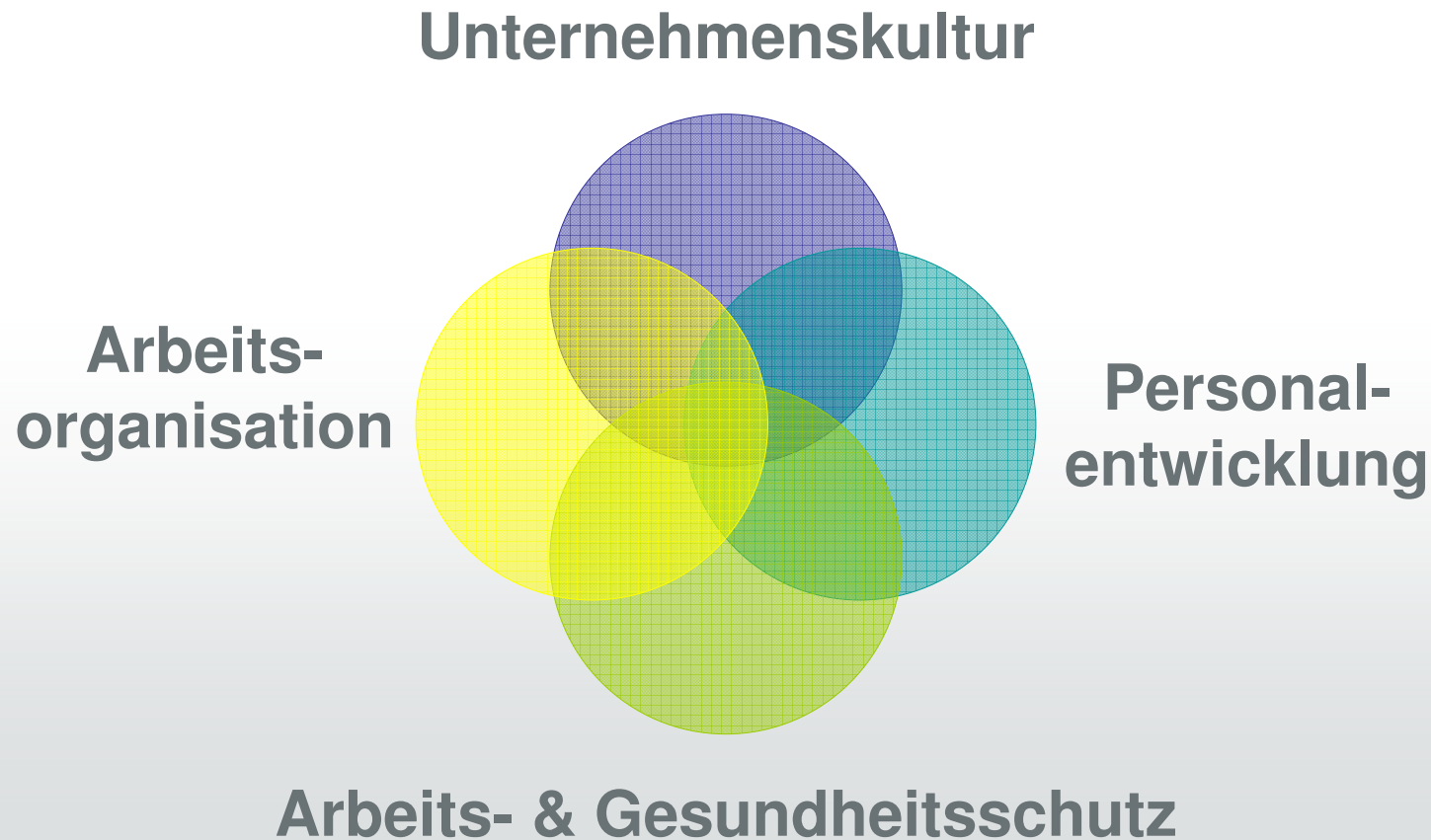
2 Unternehmensperspektive – zwei Grundüberlegungen



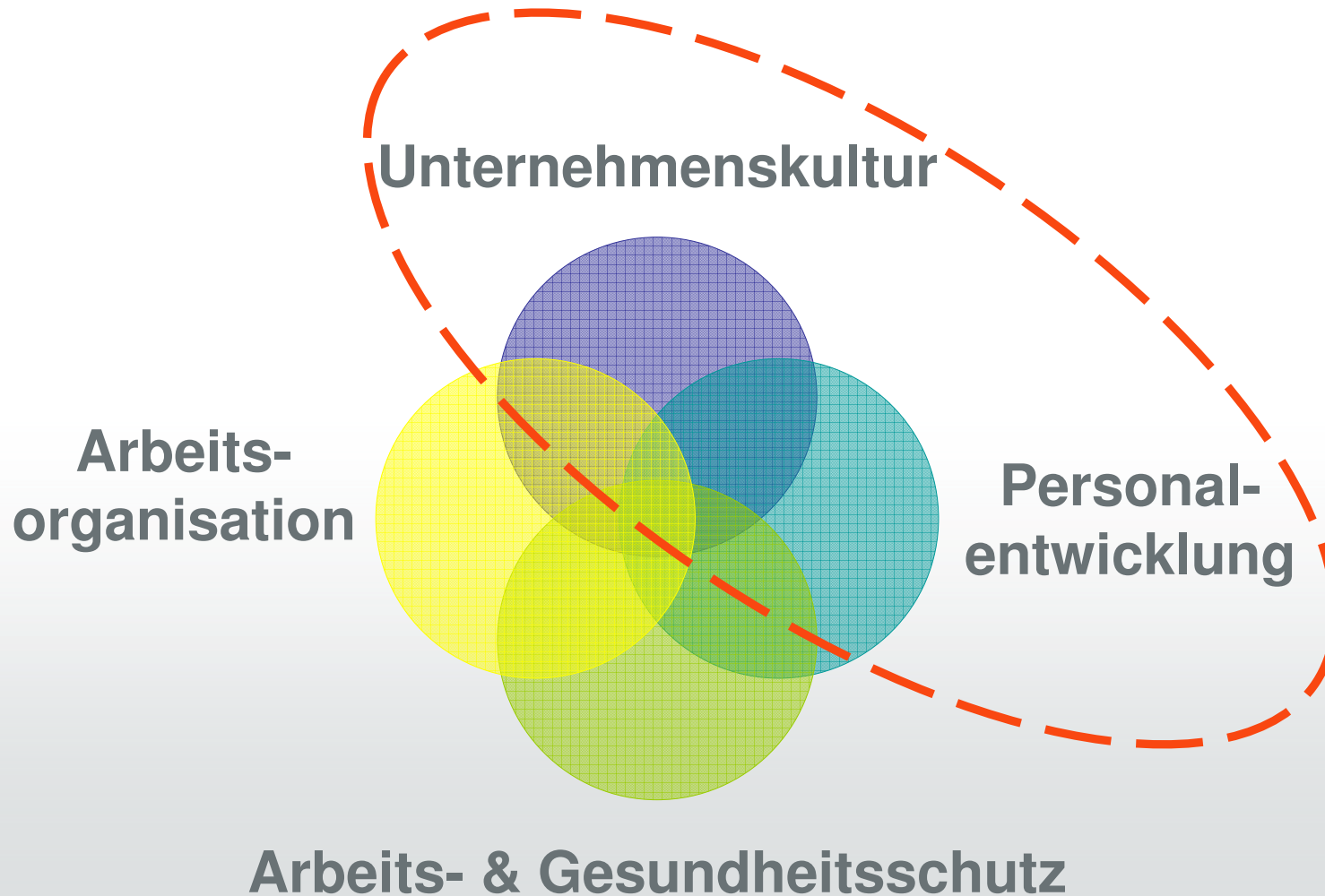
1. Die Aufrechterhaltung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter erfordert in der Unternehmensperspektive vor allem Anpassungen und Veränderungen in vier zentralen Handlungsfeldern.
2. Maßnahmen zur Aufrechterhaltung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter fokussieren nicht allein auf die Älteren, sondern umfassen die gesamte Belegschaft.



2 Vier zentrale Handlungsfelder



2 Vier zentrale Handlungsfelder



3 Unternehmenskultur ...

- *Ist der „Geist“ des Unternehmens, seine Werte und Normen.*
- *ist ein Steuerungssystem, das Orientierung gibt und damit Komplexität reduziert.*
- *ist aus dem Prozess der Unternehmensentwicklung gewachsen und oft nicht bewusst.*
- *drückt sich darin aus, wie die Unternehmensmitglieder sich verhalten und kommunizieren, in Ritualen und im Umgang, in den Organisationsformen und Regelungen, im Führungsstil, in der Gestaltung der Räume,.... .*



3 Unternehmenskultur & Alter I

- *Welche Werte und Normen prägen das Verständnis von Alter im Unternehmen?*

- *Wie drücken sie sich im Unternehmen aus, z. B.:*
 - *Wie wird über Alter & Ältere geredet? Was bleibt ungesagt?*
 - *Welche Stereotypen existieren für Alter & Ältere?*
 - *Wie verhalten sich Führungskräfte gegenüber Älteren?*
 - *Tauchen Ältere auf Fotos in Imagebroschüren auf?*
 - *Wie ist der Umgang mit Älteren?*



3 Unternehmenskultur & Alter II

Bestehende Stereotype hemmen eine optimale „Nutzung“ und Integration Älterer in den Betrieb! – Beispiele

Frühverrentungsstrategie in der Personalpolitik

Vorurteil, Ältere seien weniger leistungsfähig und -bereit

Rekrutierungsstrategie fokussiert auf junge Bewerber

Innovation wird mit jungem Geist gleichgesetzt

Vorurteile Jüngere ↔ Älteren

Weiterbildung für Ältere lohnt sich nicht mehr



(Erfahrungs)wissen geht verloren

Verhindert passgenauen Einsatz Älterer nach Stärken & Schwächen

Geeignete, kompetente Ältere fallen aus dem Raster

Die Kompetenzen Älterer werden zu wenig für Innovationen genutzt

Barriere Zusammenarbeit und Wissenstransfer

Wissen und Qualifikation Älterer veralten



3 Unternehmenskultur & Alter III



RKW
Kompetenz-
zentrum

Ziel

eine aufgeschlossene, nicht stereotype Einstellung gegenüber jedem Alter

Ansatzpunkte

unternehmensspezifische Faktoren beeinflussen



3 Unternehmenskultur – beeinflussbare Faktoren

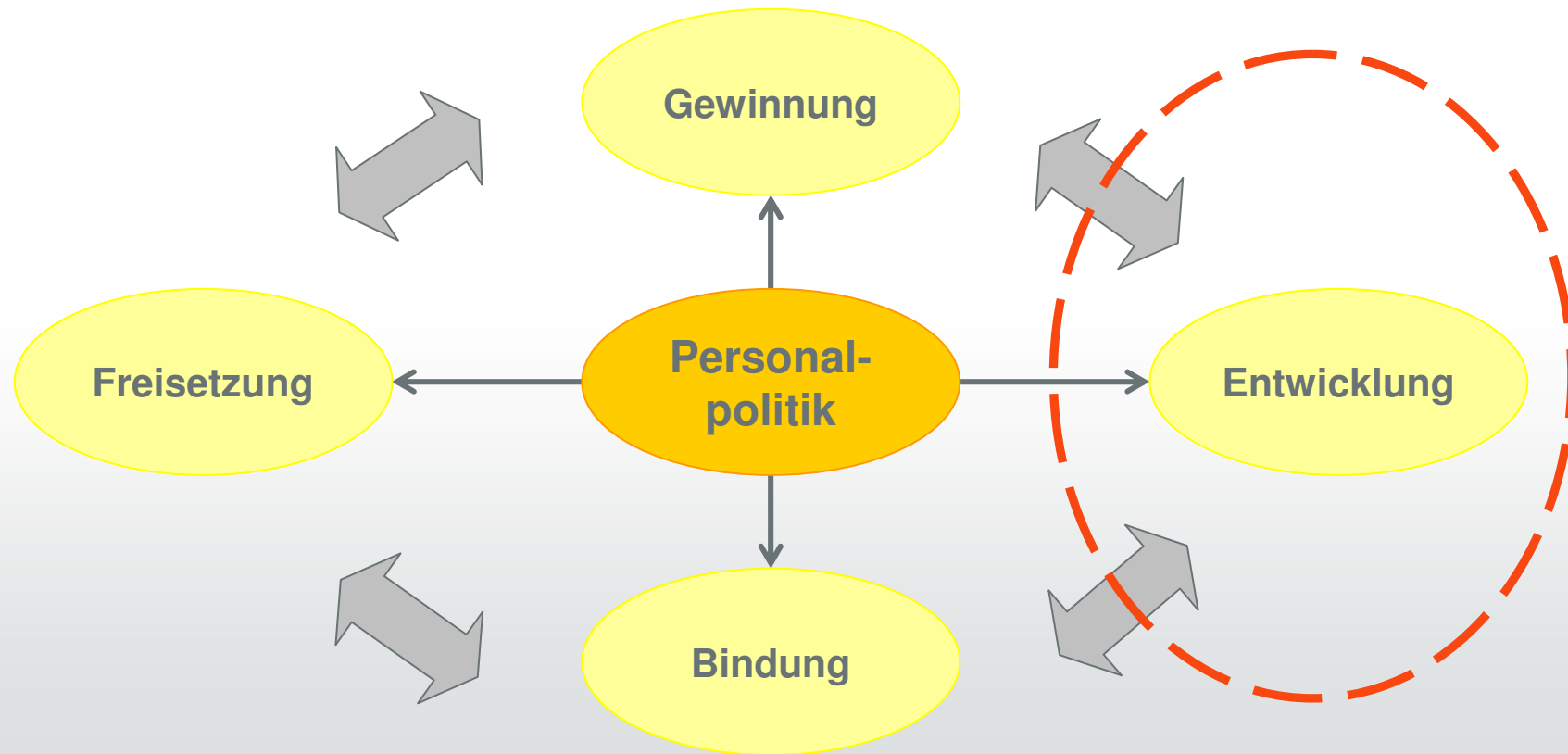


3 Unternehmenskultur – Sechs Schritte der Veränderung

- *Wie lässt sich unsere Kultur konkret beschreiben?*
- *Wie soll unsere neue Kultur aussehen? Z. B. Abbau von Vorurteilen bezüglich der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft älterer Mitarbeiter*
- *Warum ist es notwendig, Veränderungen durchzuführen?*
- *Durch Vorleben Normen umsetzen*
- *Alle in die Kulturveränderung mit einbeziehen*
- *Die Veränderungen konsequent in allen Unternehmensbereichen und Funktionen umsetzen*



4 Personalentwicklung



4 Personalentwicklung

Herausforderung

- *Alle Altersgruppen in die Kompetenzentwicklung und Qualifizierung einbinden sowie das Erfahrungswissen Älterer zu nutzen, um das Unternehmen in seiner Wettbewerbsfähigkeit und seiner Innovationskraft zu stärken.*

Chance

- *Mit älteren Mitarbeitern, ihrer Bindung an den Betrieb und dem Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit dem Fachkräftemangel begegnen.*



4 Personalentwicklungstrategie – Ansatzpunkte I

Ansatzpunkte einer altersgerechten Personalentwicklungsstrategie sind z.B.:

Ist-Zustand erheben – Bedarfe ermitteln

- *Altersstruktur- und Qualifikationsanalysen*
- *Beteiligungsorientierte, individuelle Qualifikationsbedarfe ermitteln persönliche und unternehmerische Ziele synchronisieren*

Konzept Lebensbegleitenden Lernens etablieren

- *Altersgerechte Weiterbildung (altersgerechte Didaktik)*
- *Arbeitsintegriertes Lernen durch eine lernförderliche Arbeitsgestaltung, die auch die Entwicklung und die Persönlichkeit voranbringt.*



4 Personalentwicklungstrategie – Ansatzpunkte II

Gestaltungsfunktion des Betriebes anerkennen

- *Rahmenbedingungen schaffen, welche zu selbstorganisierten Lernprozessen motivieren sowie das Lernen fördern und die Kompetenzentwicklung unterstützen.*

Erfahrungswissen nutzen und aufwerten

- *Lernen in altersgemischter Zusammensetzung ist wichtig für den Wissenserhalt und -transfer im Unternehmen*
- *Zusammenarbeit in altersgemischten Teams, Mentorensystemen, Wissensgemeinschaften*



4 Personalentwicklungstrategie – Ansatzpunkte III

Wertschätzung durch Führung

- *Dialogorientierte Leistungsbeurteilungsgespräche und Zielvereinbarungen; Mitarbeiter- und Unternehmensziele effizient miteinander verbinden*
- *Lebensphasenorientierte Karriere- und Vergütungssysteme*

Alternsgerechte Laufbahnplanung

- *Tätigkeitswechsel: Für ältere Mitarbeiter Aufgaben definieren, die erfahrungsbasierte Kompetenzen erfordern; zunehmende Komplexität der Aufgaben bei abnehmender körperlicher Belastung*
- *Beteiligungsorientierte, lebensphasenorientierte, längerfristige Planung*

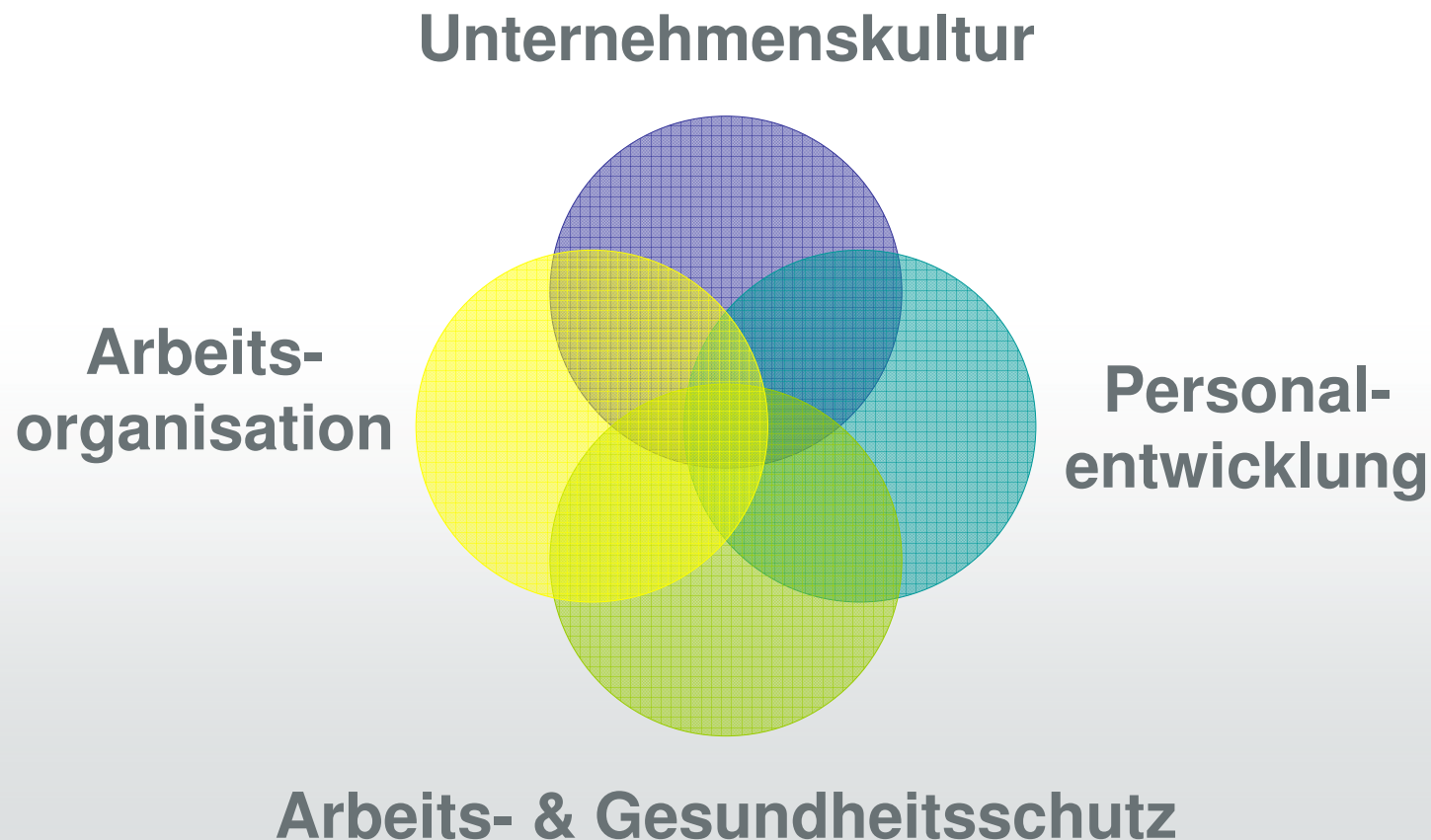


5 Fazit I

- *Die vorgestellten Ansatzpunkte werden in den wenigsten Unternehmen in Deutschland umfassend umgesetzt.*
- *Vielmehr fehlt es nach wie vor an der Sensibilisierung der Unternehmen für die Wirkungen des demographischen Wandels im Hinblick auf den strukturellen Wandel der Ressource Humankapital.*
- *Es braucht eine verzahnte Strategie in und zwischen den zentralen Handlungsfeldern.*



3 Vier zentrale Handlungsfelder



5 Fazit II

- *Nicht alle Unternehmen werden in der Lage sein, selbst Maßnahmen zur Beschäftigungsfähigkeit zu entwickeln. Sie brauchen ein Angebot an geeigneten Instrumenten und eine begleitende Unterstützung in der Umsetzung.*
- *Auch die Mitarbeiter sind gefordert, zu ihrer Beschäftigungsfähigkeit beizutragen.*



5 Fazit II

Fragen über die Unternehmensperspektive hinaus

- *Wie kann die Politik die Rahmenbedingungen für die Unternehmen und für ältere Beschäftigte verbessern?*
- *Welche Angebote können Verbände sowie anwendungsorientierte Forschungseinrichtungen den Unternehmen und Beschäftigten zur Umsetzungsbegleitung unterbreiten?*



5 Was tut das RKW Kompetenzzentrum? I



Zum Beispiel

- ***www.perso-net.de***
ein Online-Kompendium für Personalpolitik und -entwicklung im Mittelstand (erprobte Konzepte, Praxisempfehlungen, Instrumente, gute Beispiele)
- ***Praxis-Handbuch „Fachkräftesicherung“*** im Auftrag des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg
(Strategien, Betriebsbeispiele, rechtliche Rahmenbedingungen und Fördermöglichkeiten für den baden-württembergischen Mittelstand)



5 Was tut das RKW Kompetenzzentrum? II



Zum Beispiel

- **Arbeitskreis „Ältere Beschäftigte“**
KMU aus dem Rhein-Main-Gebiet können ihre Erfahrungen zum Thema "Demographie" austauschen
- **Projekt „Handwerk mit Zukunft – Marktpotenziale steigern und Fachkräfte sichern (09/2008-08/2010)**
Insbesondere kleine Handwerksbetriebe überprüfen ihre Situation, führen Altersstrukturanalysen durch und erarbeiten Umsetzungsmöglichkeiten zur Steigerung ihrer Marktpotenziale und zur Fachkräftesicherung in der älter werdenden Gesellschaft



5 Was tut das RKW Kompetenzzentrum? II



Zum Beispiel

- ***TriKom – Qualität und Kompetenz im RKW***
(10/2005-01/2007)

Eine Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahme für den Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern; ein Modell für KMU mit alternden Belegschaften.



Interesse an weiteren Informationen?



RKW
Kompetenz-
zentrum

Kontakt

RKW Kompetenzzentrum
Dr. Ekaterina Kouli
Düsseldorfer Straße 40
65670 Eschborn

06196 495-3200
kouli@rkw.de

www.rkw.de

