



Olivia Janos

Vorschläge zur Umsetzung eines betrieblichen Age Management-Konzeptes

Ein Handlungsleitfaden für Unternehmen

Bachelorarbeit



BEI GRIN MACHT SICH IHR WISSEN BEZAHLT



- Wir veröffentlichen Ihre Hausarbeit, Bachelor- und Masterarbeit
- Ihr eigenes eBook und Buch - weltweit in allen wichtigen Shops
- Verdienen Sie an jedem Verkauf

Jetzt bei www.GRIN.com hochladen
und kostenlos publizieren



Campus Künzelsau

Reinhold-Würth-Hochschule

Studiengang Betriebswirtschaft und Kultur-,
Freizeit-, Sportmanagement

Bachelor Thesis

**Vorschläge zur Implementierung und Umsetzung
eines betrieblichen Age Management Konzeptes**

- Ein Handlungsleitfaden für Unternehmen -

Verfasserin: Olivia Janos

Abgabedatum: 11.04.2011

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis	V
Abbildungsverzeichnis	VI
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung	4
1.3 Abgrenzung der Arbeit	6
1.4 Methodische Vorgehensweise	6
2 Theoretische Grundlagen	7
2.1 Der demographische Wandel in Deutschland als Hintergrund.....	7
2.1.1 Ursachen und Auswirkungen der demographischen Entwicklung ...	7
2.1.2 Herausforderungen für die Unternehmen	9
2.2 Begriffsabgrenzungen.....	11
2.2.1 Begriffsabgrenzung „Age Management“	11
2.2.2 Begriffsabgrenzung „Alter“	12
3 Konzeption eines Handlungsleitfadens für Unternehmen.....	14
3.1 Einführung	16
3.1.1 Ausgangslage	16
3.1.2 Vom Defizit- zum Kompetenzmodell	18
3.1.3 Darstellung ausgewählter Handlungsfelder und ihrer Ziele	20
3.2 Bewusstsein und Commitment wecken	22
3.3 Besetzung und Aufgaben eines Age Management Teams	24
3.4 Ermittlung der Ausgangssituation - Analysen	25
3.4.1 Altersstrukturanalyse.....	25
3.4.2 Arbeitsfähigkeitsanalyse.....	29

3.4.3	Standortbestimmung	31
3.5	Ausgewählte Maßnahmen des Age Managements	33
3.5.1	Unternehmenskultur	33
3.5.1.1	Aufklärungs- und Öffentlichkeitsarbeit	34
3.5.1.2	Aufbau eines demographieorientierten Unternehmensleitbildes	34
3.5.1.3	Altersfreundliche Rekrutierung.....	35
3.5.1.4	Best-Practice	36
3.5.2	Führung.....	37
3.5.2.1	Führungskräfte sensibilisierung	37
3.5.2.2	Entwicklungs- und Zukunftsgespräche	38
3.5.2.3	Best-Practice	39
3.5.3	Gesundheitsförderung.....	40
3.5.3.1	Aufbau einer Gesundheitsplattform	41
3.5.3.2	Ausweitung des Bewegungs- und Ernährungsangebots	44
3.5.3.3	Das motivierende Gesundheitsgespräch	45
3.5.3.4	Best-Practice	46
3.5.4	Wissensmanagement.....	47
3.5.4.1	Altersgemischte Teams	47
3.5.4.2	Mentorensysteme und Tandems	50
3.5.4.3	Vermittlung von Erfahrungswissen in Weiterbildungskursen ..	52
3.5.4.4	Einbindung ehemaliger Mitarbeiter	52
3.5.4.5	Best-Practice	52
3.5.5	Qualifikations- und Kompetenzentwicklung.....	53
3.5.5.1	Schaffung eines altersfreundlichen Lernklimas.....	49
3.5.5.2	Altersgerechte Laufbahngestaltung	55
3.5.5.3	Best-Practice	56
3.5.6	Arbeitgestaltung und -organisation.....	57
3.5.6.1	Altersgerechte Arbeitszeitgestaltung	57

3.5.6.2	Alternsgerechte Arbeitsplatzgestaltung	60
3.5.6.3	Leistungsabhängige Vergütung	63
3.5.6.4	Best-Practice	64
3.6	Erfolgskontrolle	66
3.7	Finanzielle Fördermöglichkeiten	69
3.8	Nutzen für den Arbeitgeber und den Arbeitnehmer	75
3.9	Schlusswort	77
4	Zusammenfassung und Fazit	78
	Literatur- und Quellenverzeichnis	VII
	Anhang	XVIII

Abkürzungsverzeichnis

ABI	Arbeitsbewältigungsindex
bzw.	beziehungsweise
EU	Europäische Union
e.V.	eingetragener Verein
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
ROI	Return on Investment
SBS	Sick-Building-Syndrom
WAI	Work Ability Index
WeGebAU	Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter Älterer in Unternehmen

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bestandsaufnahme der aktuellen Altersstruktur	27
Tabelle 2: Prognostizierte Entwicklung bis zum Jahr 2015	27
Tabelle 3: Prognostizierte Entwicklung bis zum Jahr 2020	27

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Angebot an altersspezifischen Maßnahmen.....	2
Abbildung 2: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland.....	8
Abbildung 3: Bevölkerung nach Altersgruppen.....	8
Abbildung 4: Deckblatt des Handlungsleitfadens	14
Abbildung 5: Die „Altersschere“ - Entwicklung der Erwerbspersonenzahl.....	17
Abbildung 6: Ausgewählte Handlungsfelder.....	20
Abbildung 7: Aufgaben des Age Management Teams	25
Abbildung 8: Altersstruktur 2015	28
Abbildung 9: Altersstruktur 2020	28
Abbildung 10: Vergleich mit den finnischen WAI-Kategorien	31
Abbildung 11: Ergebnis einer Standortbestimmung	33
Abbildung 12: Maßnahmen für eine alter(n)sfreundliche Unternehmenskultur .	34
Abbildung 13: Maßnahmen für eine alter(n)ssensible Führung	37
Abbildung 14: Maßnahmen der Gesundheitsförderung.....	40
Abbildung 15: Die häufigsten Krankheitsarten.....	42
Abbildung 16: Arbeitsunfähigkeit nach Alter und Geschlecht	43
Abbildung 17: Arbeitsunfähigkeit nach Alter in ausgewählten Berufen.....	44
Abbildung 18: Maßnahmen des Wissenstranfers	47
Abbildung 19: Alters-Produktivitätsprofile von Betrieben mit und ohne altersgemischte Teams.....	49
Abbildung 20: Funktionsweise eines Tandems	51
Abbildung 21: Maßnahmen der Qualifikations- und Kompetenzentwicklung	53
Abbildung 22: Maßnahmen der Arbeitsgestaltung und -organisation	57
Abbildung 23: Altersbezogene Arbeitszeitmodelle	57
Abbildung 24: Lebensphasengesteuerte Arbeitszeitsysteme der SICK AG	64
Abbildung 25: Beispiel eines Sabbaticals bei der SICK AG	65
Abbildung 26: Beispiel der Variante Teilzeitarbeit und ruhestandsnahe Freistellung	65
Abbildung 27: Beispiel eines Handlungsplans.....	68
Abbildung 28: Personalkosten.....	73

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Der demographische Wandel ist eine Thematik, die im Bewusstsein der deutschen Bevölkerung verankert ist. Welche Konsequenzen ergeben sich aus dem demographischen Wandel im Besonderen für die Erwerbstätigen in Deutschland?

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes sind derzeit 49% der Arbeitnehmer in der Altersgruppe der 30- bis unter 50-Jährigen und 31% in der Altersgruppe der 50- bis unter 65-Jährigen.¹ Bereits bis zum Jahr 2020 wird es zu einer Verschiebung kommen, ungefähr 40% der Erwerbstätigen werden dann der Gruppe der 50- und bis unter 65-Jährigen angehören.² Zwischen den Jahren 2017 und 2024 wird das Erwerbspersonenpotential zu jeweils etwa 40% aus den 30- bis unter 50-Jährigen und den 50- bis unter 65-Jährigen bestehen.³ Dieser Prozess der Veralterung wird mit einer Verminderung des Erwerbspersonenpotentials einhergehen. Prognosen zeigen, dass die Zahl der Erwerbspersonen (Personen im Alter von 20-65 Jahren) im gravierendsten Fall von knapp 50 Millionen im Jahr 2008 auf 33 Millionen im Jahr 2060 sinken könnte.⁴ Um diesem Rückgang entgegen zu wirken, wurde erst vor Kurzem beschlossen, ab dem Jahr 2012, das Renteneintrittsalter schrittweise auf 67 Jahre anzuheben.

Sind deutsche Unternehmen auf diese Veränderungen vorbereitet? Welche Konsequenzen ergeben sich aus einer alternden und altersdiverseren Belegschaft für Arbeitnehmer und Arbeitgeber? Welche Maßnahmen sind zu ergreifen, um langfristig innovativ, produktiv und wettbewerbsfähig zu bleiben, und um dem sich bereits abzeichnenden Fachkräftemangel entgegen zu wirken? Wie wird ein Werben für qualifizierte Arbeitskräfte in 20 Jahren aussehen?

¹ Vgl. Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Bevölkerung Deutschlands bis 2060 - 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2009, S. 6, online im Internet: URL: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2009/Bevoelkerung/pressebroschuere_bevoelkerungsentwicklung2009_property=file.pdf, (Stand: 01.11.10)

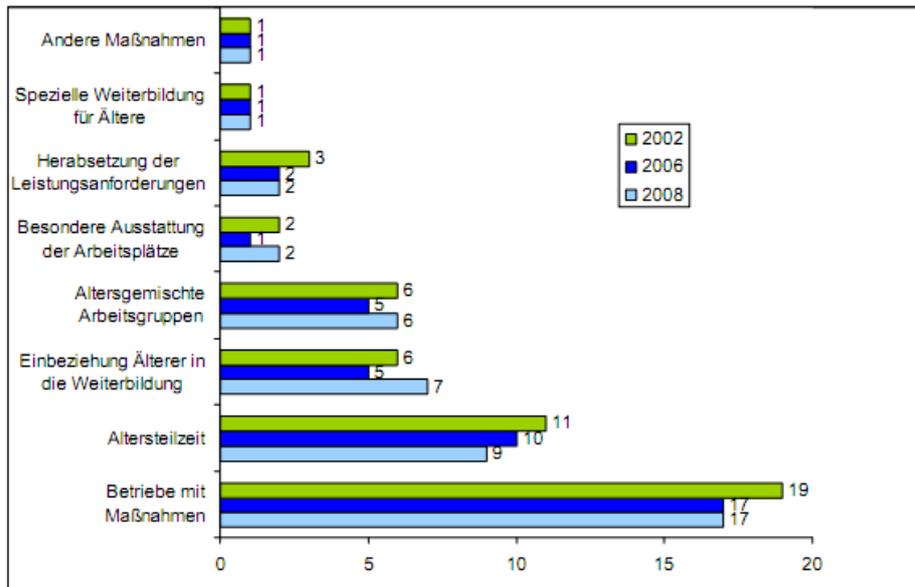
² Vgl. Ebenda, S. 44

³ Vgl. Ebenda, S. 6

⁴ Vgl. Ebenda

Laut Umfragen des Nürnberger Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung boten 2008 nur ein Prozent der Betriebe spezielle Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer an.⁵ Altersgemischte Arbeitsgruppen gab es in nur sechs Prozent der Betriebe und eine besondere, auf ältere Arbeitnehmer angepasste, Ausgestaltung der Arbeitsplätze nur bei zwei Prozent.⁶

Abbildung 1: Angebot an altersspezifischen Maßnahmen⁷



Die meisten Unternehmen befinden sich, sofern sie sich mit Thematik demographischer Wandel befasst haben, noch in einer Phase des Experimentierens.⁸ Begründet werden kann diese noch geringe Auseinandersetzung mit der Thematik, mit Wissensdefiziten über die demographische Entwicklung, als auch mit der Ansicht einer „fehlenden Notwendigkeit“ darauf zu reagieren.⁹

„Zudem ist das Bewusstsein für demografische Themen unterentwickelt. Es fehlen die Hinweise, was dies genau bedeutet und welche konkreten Fragen gestellt werden müssen. Das erfordert ein intensives

⁵ Vgl. Bellmann, Lutz, Leber, Ute: Betriebliche Weiterbildung für Ältere - Alter, Altern, Arbeit, 26./24.04.2010, S. 10, online im Internet: URL: http://doku.iab.de/veranstaltungen/2010/ws_alter_bellmann_leber_folien.pdf, (Stand: 03.03.11)

⁶ Vgl. Ebenda

⁷ Quelle: Bellmann, Lutz, Leber, Ute: Betriebliche Weiterbildung für Ältere - Alter, Altern, Arbeit, 26./24.04.2010, S. 10, online im Internet: URL: http://doku.iab.de/veranstaltungen/2010/ws_alter_bellmann_leber_folien.pdf, (Stand: 03.03.11)

⁸ Vgl. Bruch, Heike, Kunze, Florian, Böhm, Stephan: Generationen erfolgreich führen - Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, Wiesbaden 2010, S. 17

⁹ Vgl. Fahrion, Otmar, Geschäftsführer der Fahrion Engineering GmbH & Co. KG, persönliches Email, 03.03.11

Nachdenken, ein Problembewusstsein und einen Leitungsbeschluss. Es muss „von oben“ gewollt sein.“¹⁰

Unternehmen, die sich bereits den Herausforderungen des demographischen Wandels widmen, sind Großunternehmen wie beispielsweise die Metro AG,

Lufthansa oder BMW.¹¹ Der Großteil der deutschen Unternehmen ist jedoch noch unzureichend auf den „Paradigmenwechsel von der Frühverrentungspolitik zur demografiegerechten Personalpolitik“¹² vorbereitet.

„Aktives „Age-Management“ ist in deutschen Betrieben noch die Ausnahme.“¹³

Um dem demographischen Wandel erfolgreich zu begegnen, müssen insbesondere aber auch klein- und mittelständische Unternehmen nachhaltige Altersstrukturen aufbauen und in die Weiterbildung der älteren Mitarbeiter investieren. Die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter im mittleren und höheren Erwerbsalter muss gesichert werden. Alternde und ältere Mitarbeiter sollen besser und länger wertschöpfend in einem Unternehmen eingesetzt werden können. Wer langfristig seine Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sichern will, wird es sich nicht leisten können, auf ältere Arbeitnehmer zu verzichten.¹⁴

Auch in Österreich werden die Auswirkungen des demographischen Wandels deutlich zu spüren sein. Österreichs Arbeitsmarkt droht bereits im Jahr 2015 zu kippen, da die Zahl der Menschen, die in den Ruhestand gehen, nicht durch die Zahl der Berufseinsteiger ausgeglichen werden kann.¹⁵ Zudem steht im Vergleich zum EU-Durchschnitt, in dem jeder Dritte zwischen 60 und 64 Jahren noch erwerbstätig ist, in Österreich nur jeder Fünfte noch im Erwerbsleben.

Schweizer Unternehmen sind laut Aussagen des Adecco Institutes in geringerem Maße durch den demographischen Wandel beeinträchtigt.¹⁶

Aufgrund attraktiver Rahmenbedingungen für Arbeitnehmer, wie beispielsweise

¹⁰ Mai, Wolfgang, Siemens AG, Betriebsrat Erlangen, persönliches Email, 25.03.11

¹¹ Vgl. Nahrendorf, Rainer: Die altersgerechte Arbeitswelt ist noch eine Ausnahme, 1.11.2010, online im Internet: URL: <http://www.handelsblatt.com/meinung/kommentar-unternehmen/unternehmen-die-altersgerechte-arbeitswelt-ist-noch-eine-ausnahme;2683771>, (Stand: 03.11.10)

¹² Ebenda

¹³ Ebenda

¹⁴ Vgl. Keilmann, Stefan: Das Problem ist die Trägheit des Systems, 17.11.10, online im Internet: URL: <http://www.tagesschau.de/wirtschaft/rente210.html>, (Stand: 03.03.11)

¹⁵ Vgl. hierzu und zu den weiteren Angaben in dem vorliegenden Textabsatz: Allianz Elementar Versicherungs-Aktiengesellschaft (Hrsg.): Allianz: Arbeitsmarkt in Österreich kippt im Jahr 2015, 15.03.2010, online im Internet: URL: http://unternehmen.allianz.at/presse/news/2010/Artikel_13.html, (Stand: 03.03.11)

¹⁶ Vgl. Adecco Institut (Hrsg.): Schweizer Unternehmen kaum durch den demographischen Wandel beeinträchtigt - Attraktivität der Schweiz gleicht Folgen aus, 12.08.08, online im Internet: URL: http://institute.adecco.com/Press/MediaReleases/Articles/Documents/2008_06_Switzerland_German_SchweizerUnternehmen.pdf, (Stand: 05.03.11)