

Anforderungen an betriebliche Handlungsstrategien für alternde Belegschaften – Beispiel aus der Praxis

Dr. Bodo de Vries

**BMBF-Programm „Lernende Regionen –
Förderung von Netzwerken“
Aufaktworkshop Themennetz „Neue Übergänge“
12-13. Dezember 2005, Volkshochschule Osnabrück**

Fragestellungen

1. Welche Handlungsanforderungen leiten „Personalverantwortliche“ aus der betrieblichen Situation älterer Arbeitnehmer ab?
2. Was ist (neben dem Wandel der allgemeinen, wirtschaftlichen Rahmenbedingungen) die Voraussetzung für eine veränderte Einbindung älterer Mitarbeiter?
3. Welche alternativen Handlungsvoraussetzungen bedarf es zur Einbindung älterer Mitarbeiter?

1. **Welche Handlungsanforderungen leiten „Personalverantwortliche“ aus der betrieblichen Situation älterer Arbeitnehmer ab?**

Die ESA hat im Jahr 2003 30 Arbeitgeber bzw. Personalverantwortliche (13 Verwaltungen, 17 Betriebe im produzierenden Gewerbe) mit insgesamt 10.125 Mitarbeitern standardisiert befragt.

Ergebnis:

Es lässt sich deutlich eine **jungendzentrierte Personalpolitik** von Personalverantwortlichen belegen trotz der Sensibilisierung für die besondere Situation älterer Arbeitnehmer und dem Wissen zu Fragestellungen des Demographischen Wandels!

Jugendzentrierte Personalpolitik entsteht durch:

1. Einseitige Zuschreibungen besonderer Kompetenzen junger und alter Mitarbeiter
2. Dem Freisetzen älterer Mitarbeiter vor dem Erreichen der gesetzlichen Altersgrenzen (in Betrieben vollständig, in Verwaltungen tendenziell)
3. (...)

Leistungsmerkmale junger und alter Mitarbeiter im Kreis Borken

Leistungsmerkmale	Unternehmen und Verwaltungen im Kreis Borken		
	eher junge Mitarbeiter	eher ältere Mitarbeiter	alte u. junge Mitarbeiter
Berufsspezifische Kenntnisse	6	23	0
Motivation, Arbeitsmoral	10	19	1
Identifikation mit Zielvorgaben	12	17	1
Besonnenheit	1	24	0
Erfahrung	1	26	0
Flexibilität	25	2	0
Innovationsfähigkeit	24	3	1
Kreativität	23	4	1
Leistungswille	14	11	1
Nutzung neuer Produktionstechniken	24	1	1
Produktivität	16	6	1
Selbständigkeit	4	22	1
soziales Engagement	4	24	1
Toleranz	9	19	1
Verantwortung	6	22	1

Quelle: Europäische
Senioren-Akademie:
Zur Situation älterer
Arbeitnehmer im Kreis
Borken; 2003;
Download in:
[www.europaeische-
senioren-akademie.de](http://www.europaeische-senioren-akademie.de)

Die Zuschreibungen sind:

<p>unwirtschaftlich</p>	<p>Auch wenn es den demographischen Wandel nicht gäbe, schränken die zugeschriebenen Leistungsmerkmale die Produktivität (und Mitarbeiter) ein.</p>
<p>gesellschaftlich nicht (mehr) tragfähig</p>	<p>Das höhere Lebensalter im 21. Jahrhundert steht vor personalen und gesellschaftlichen Anforderungen an das lebenslange Lernen.</p>

2. Was ist die Voraussetzung für eine veränderte Einbindung älterer Mitarbeiter?

Wissen über

- den demographischen Wandel,
- über Entwicklungspotentiale (älterer) Mitarbeiter,
- Altersentwicklungen im Betrieb
- (...) ?

These:

Wissen führt nicht (zwangsläufig) zu Handlungskompetenzen, die wir für das betriebliche Management benötigen.

Deshalb kann durch Wissen von Personalverantwortlichen das notwendige Lernen, generationsübergreifendes Lernen, das lebenslange Lernen oder auch die Teilhabe älterer Menschen an Lernprozessen in Betrieben nicht als gesichert gelten.

3. Welche alternativen Handlungsvoraussetzungen bedarf es zur Einbindung älterer Mitarbeiter?

These:

Handlungsvoraussetzungen für die Einbindung älterer Mitarbeiter leiten sich aus Handlungskompetenzen von Personalverantwortlichen ab.

Welche (Teil-) Kompetenzen benötigen Personalverantwortliche als berufliche Handlungskompetenz zur Einbindung älterer Mitarbeiter?

Methodenkompetenz

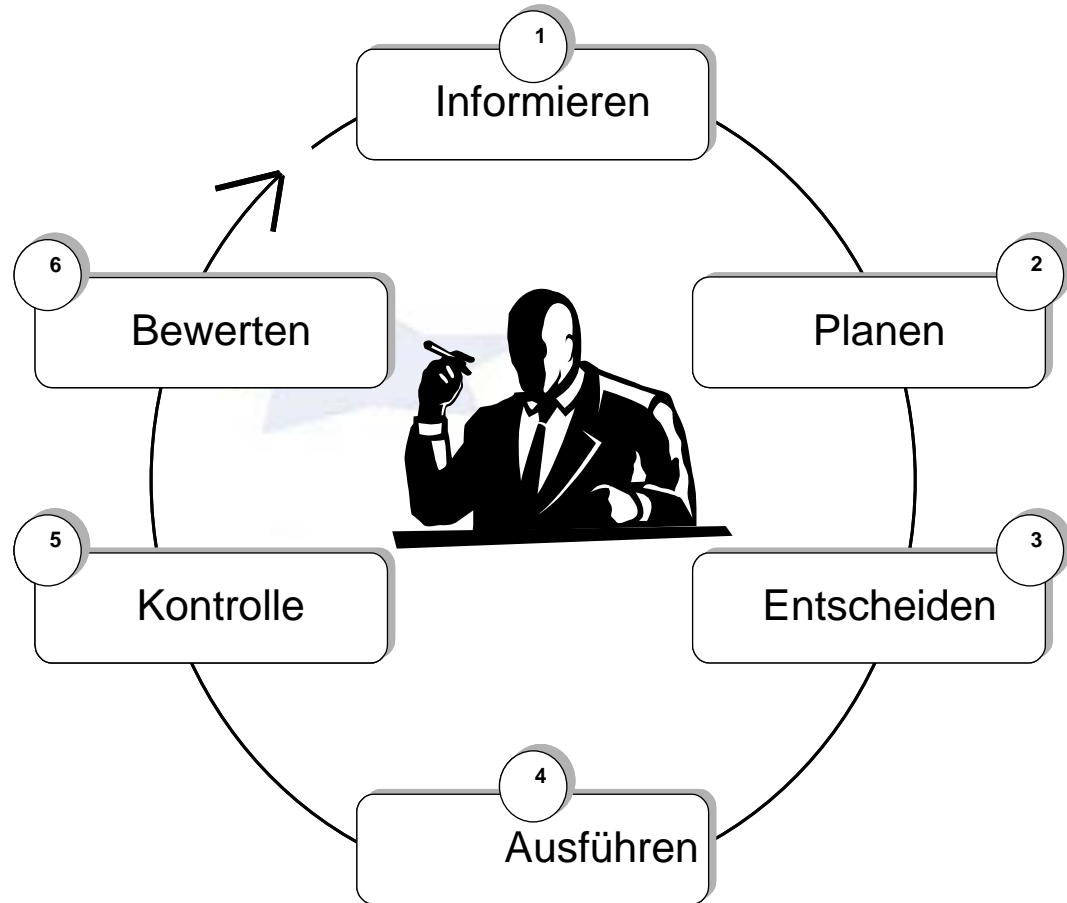
Fachkompetenz



Sozialkompetenz

Personal- (Selbst-)kompetenz

Handlungslogik im (Change-) Management von Personalverantwortlichen:



Die vollständige Handlung im Management von Personalverantwortlichen

Welcher Zweck soll erreicht werden?

1 Informieren

Wie kann ich vorgehen?

2 Planen

Was kann ich beim nächsten mal besser machen?

6 Bewerten

Berufliches Handeln



3 Entscheiden

Handlungskompetenz

Für welchen Weg entscheide ich mich?

5 Kontrollieren

4 Durchführen

Ist der Auftrag sachgerecht ausgeführt, das Ziel erreicht?

Wie setze ich meinen Plan unter den gegebenen Bedingungen um?

Die vollständige Handlung im Selbstmanagement von älteren Mitarbeitern

Welcher Zweck soll erreicht werden?

1 Informieren

Wie kann ich vorgehen?

2 Planen

3 Entscheiden

Für welchen Weg entscheide ich mich?

4 Durchführen

Wie setze ich meinen Plan unter den gegebenen Bedingungen um?

Was kann ich beim nächsten mal besser machen?

6 Bewerten

5 Kontrollieren

Ist der Auftrag sachgerecht ausgeführt, das Ziel erreicht?



Anforderungen an betriebliche Handlungsstrategien für alternde Belegschaften

Personalverantwortliche

- Handlungsmotive
- Handlungsanreize
- Handlungs-kompetenz
(Methoden-, Fach-, Personal- u. Sozialkompetenz)

Älterer Mitarbeiter

- Handlungsmotive
- Handlungsanreize
- Handlungs-kompetenz
(Methoden-, Fach-, Personal- u. Sozialkompetenz)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

