

# **Leitlinien/Empfehlungen zur altersgerechten Personalplanung und Arbeitsplatzgestaltung im Klein- und Mittelbetrieb – Ergebnisse aus dem Projekt „AgeQual“**

Dr. Matthias Vonken  
Universität Erfurt

# Beschäftigungs- und Aktivitätsraten Älterer in Europa

	Employment rates (% population aged 55-64)			Activity rates (% population aged 55-64)		
	Total	Male	Female	Total	Male	Female
	EU15	40,1	50,1	30,5	42,8	53,4
B	26,7	36,1	17,6	27,8	37,6	18,4
DK	57,8	64,5	50,4	60,4	67	52,9
D	38,4	47,1	29,9	43	52,3	33,9
EL	39,7	56	24,4	41,4	58,1	25,5
E	39,7	58,6	22	42,7	62,2	24,4
F	34,8	39,3	30,6	36,7	41,8	31,9
IRL	48,1	65,1	30,8	49,3	66,7	31,6
I	28,9	41,3	17,3	30,2	43	18,1
L	28,3	37,9	18,6	28,3	37,9	18,6
NL	42,3	54,6	29,9	43,3	55,8	30,6
A	30	39,8	20,9	31,8	42,9	21,5
P	50,9	61,2	41,9	52,9	63,5	43,5
FIN	47,8	48,5	47,2	52,1	53	51,2
S	68	70,4	65,6	71,2	74,3	68,2
UK	53,5	62,6	44,7	55,4	65,4	45,7

## Ziele:

1. Bestandsaufnahme für Beispielregionen in 5 Ländern
2. Entwicklung von Instrumenten und Maßnahmen
3. Entwicklung von regionalen Supportstrukturen

## Beteiligt sind außer der Universität Erfurt:

- BIBB, Bonn
- Carma, Universität Aalborg, Dänemark
- EHSAL, Universität Brüssel, Belgien
- 3S Research Laboratory, Wien, Österreich
- Kenniscentrum beroepsonderwijs arbeidsmarkt, Nijmegen, Niederlande

# Ziel 1: Bestandsaufnahme für Beispielregionen in 5 Ländern

## Regionen:

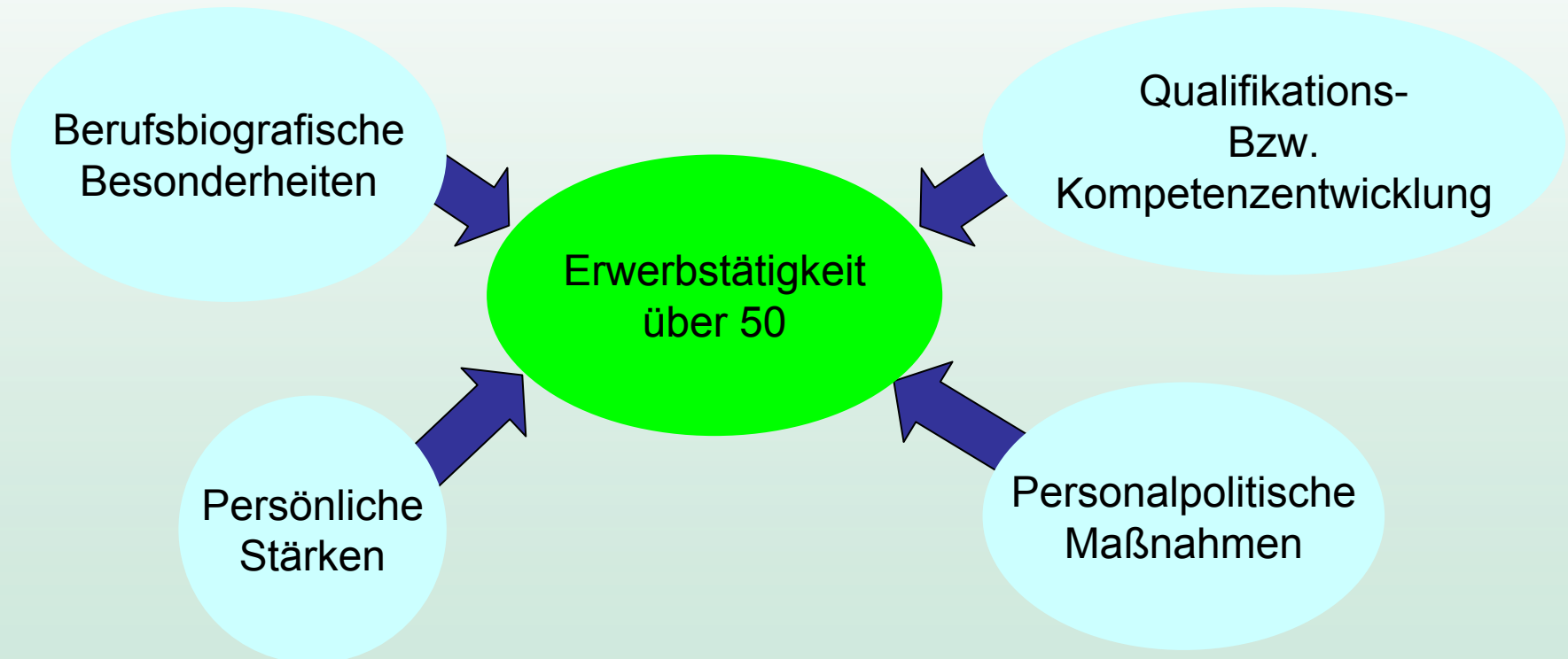
- Thüringen
- Nord Jütland
- Flandern
- Wien
- Niederlande

## Untersuchungsansätze:

- Ältere werden nicht als Problemfall, sondern als Experten ihrer eigenen Arbeitssituation angesehen.
- Fragen nach Strategien
  - im Umgang mit älteren Arbeitnehmern (Arbeitgeber)
  - zur Bewältigung des Arbeitslebens (Berufsbiografien, Umgang mit sich ändernden Situationen etc.)

Kernthese für die Erstellung von Interviewleitfäden:

- Was hat dazu beigetragen, dass Arbeitnehmer/in mit über 50 noch erwerbstätig ist bzw. sein kann?
- Annahme: Besonderen Einfluss haben



Eigenschaft	Eher mehr	Eher weniger	Teils/teils
Erfahrungswissen	18	0	1
Qualitätsbewusstsein	19	0	0
Zuverlässigkeit	19	0	0
Arbeitsmoral und -disziplin	19	0	0
Bodenständigkeit	18	0	1
Bekanntheit bei Kunden	11	2	2
Vertrautheit mit betrieblichen Prozessen	14	0	5
Selbständigkeit in der Arbeit (Planungs- und Entscheidungsfähigkeit)	16	1	2
Fähigkeit zur Bewältigung neuer Aufgaben und Anforderungen	9	1	7
flexible Einsetzbarkeit in verschiedenen Tätigkeiten	15	1	3
zeitlich flexible Einsetzbarkeit	16	1	2
Teamfähigkeit, Verhältnis zu Kollegen	17	1	1
Körperliche Belastbarkeit	12	2	5
Psychische Belastbarkeit	14	2	3

## Stärken

### Sekundärtugenden

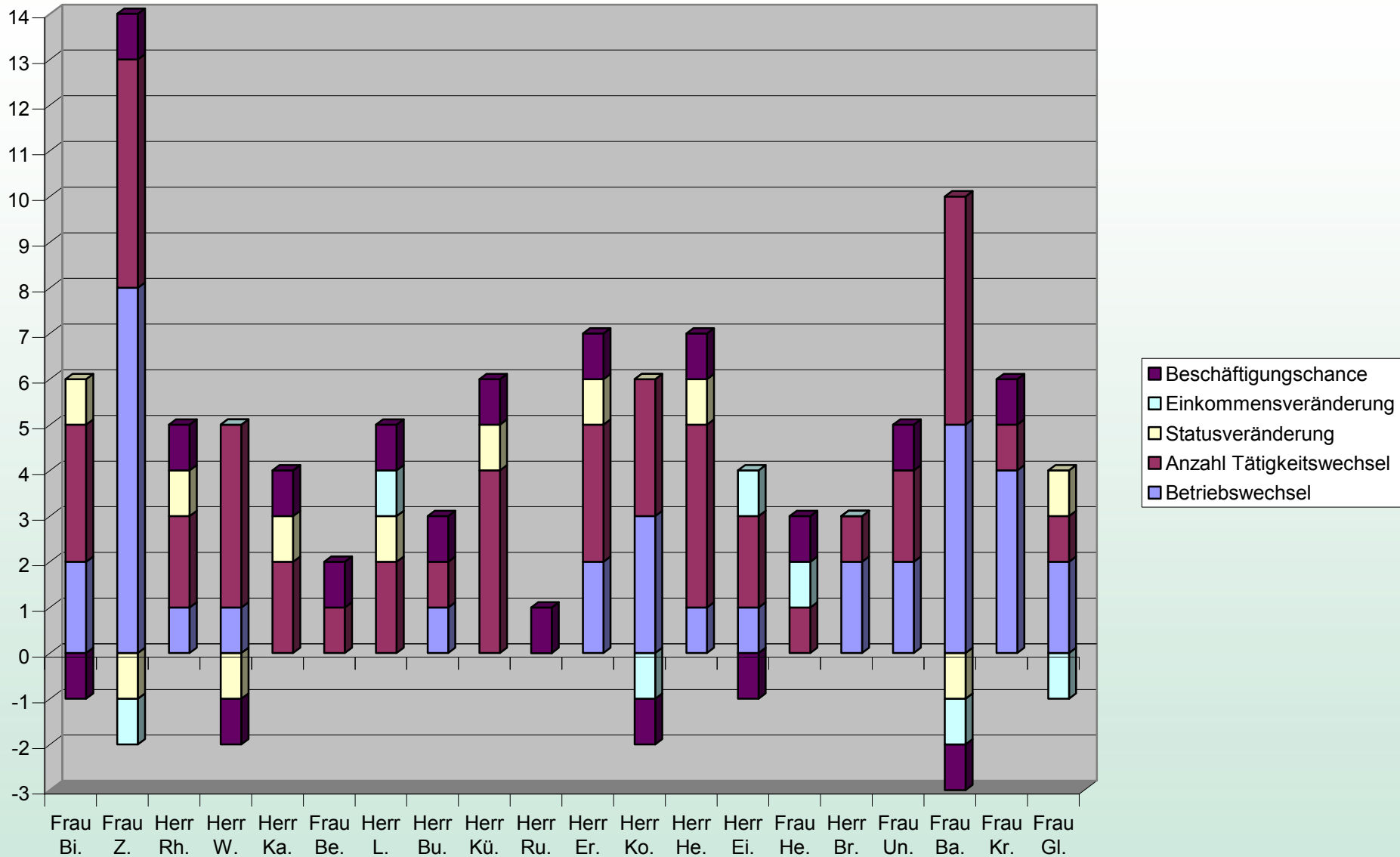
- „Gehorsamkeit“ (6x)
- Ruhe (4x)
- Fleiß (4x)
- Anpassung

### Besondere Eigenschaften

- Akribie (6x)
- Sozialkommunikative Fähigkeiten (5x)
- Kontaktfreudigkeit (2x)
- Eigeninitiative (2x)
- Systematisches Arbeiten
- Problemlösen
- Umsichtigkeit
- Fachliches Selbstbewusstsein
- Ehrgeiz
- Eigeninitiative

## Schwächen

- Umgang mit IT (4x)
- Langsamer als Jüngere (2x)
- Zeitmanagement (2x)
- Unsicherheit/ Unwille Autofahren
- Nachgiebigkeit
- Impulsiv
- Sequentielles Arbeiten
- Pädagogische Qualifikationen
- Fremdsprachen
- Fachliches Teilwissen



# Was unterscheidet die optimistischen von pessimistischen Befragten?

- In Bezug auf Bereitschaft zur Weiterbildung: *kein Unterschied*
- In Bezug auf Strategien zur Bewältigung neuer Anforderungen:

## „Optimisten“

- Weiterbildung als Strategie
- Soviel Informationen beschaffen, wie möglich
- Selbstorganisiertes Lernen, auch in der Freizeit
- Probleme von Grund auf lösen, statt zu imitieren

## „Pessimisten“

- Passiv ertragend
- Nach Anleitung
- Keine Strategie

Optimisten nennen als Stärken zusätzlich:

- Akribie
- Systematisches Arbeiten
- Problemlösen

- Sozialkommunikative Fähigkeiten
- Fachliches Selbstbewusstsein
- Eigeninitiative
- Ehrgeiz

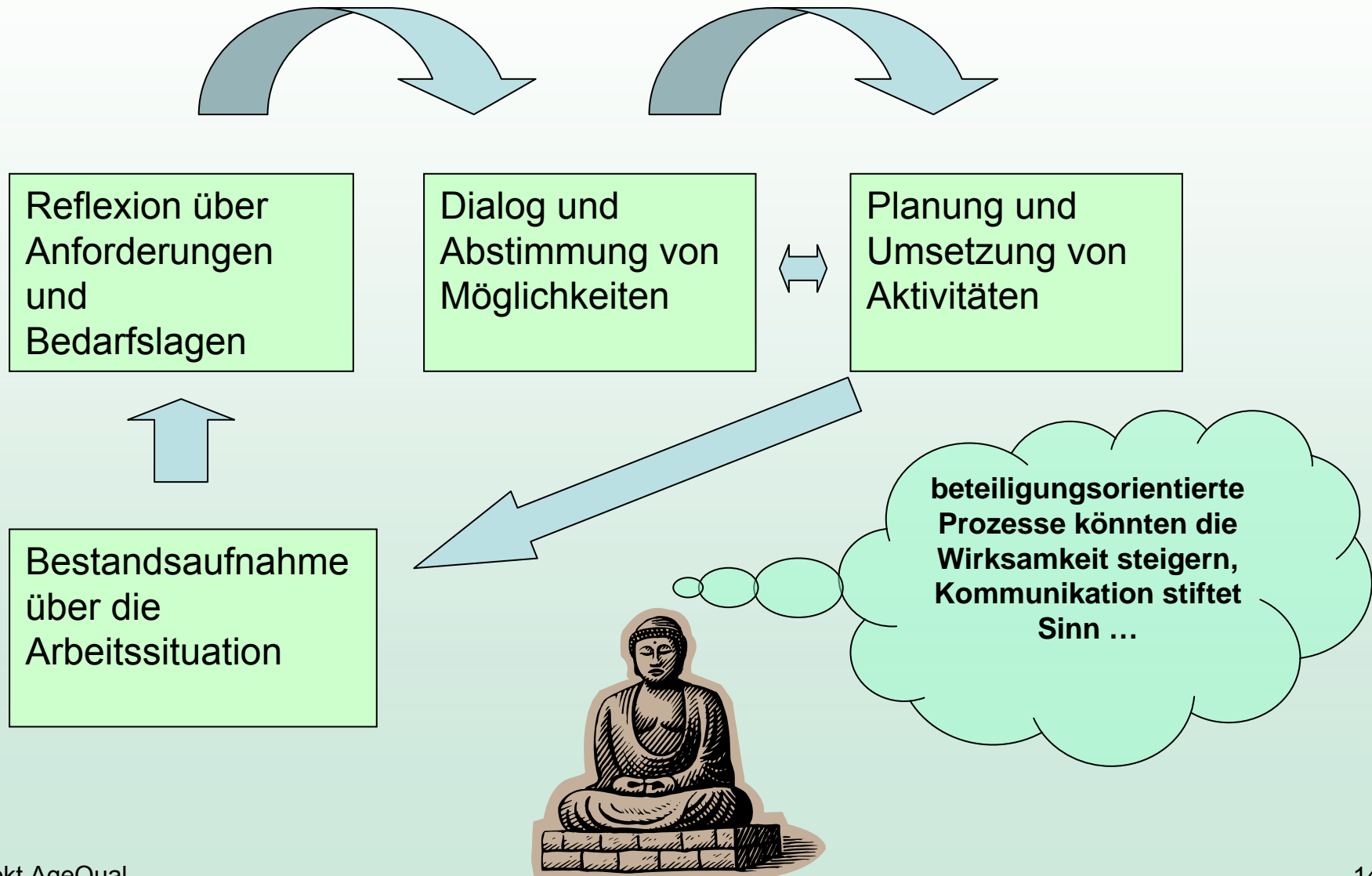
- IAB-Betriebspanel 2002: Wichtigste Eigenschaften in Betrieben zwischen 5 und 99 Beschäftigten sind
  - Arbeitsmoral (1)
  - Erfahrungswissen (4)
- Am Ende der Skala:
  - Körperliche Belastbarkeit (9)
  - Psychische Belastbarkeit (11 von 12)
- Die befragten Betriebe gaben alle als sehr wichtig an (keine Reihenfolge):
  - Erfahrungswissen
  - Arbeitsmoral, Arbeitsdisziplin
  - Körperliche Belastbarkeit (ist der Betriebsauswahl zu zuschreiben)
  - Psychische Belastbarkeit
- Auch sehr wichtig:
  - Qualitätsbewusstsein
  - Zuverlässigkeit

## Einschätzung älterer Beschäftigter: Stärken + Probleme

<b>Erfahrungswissen</b>	<b>eher Ältere</b>	<b>wichtig</b>
<b>zeitlich flexible Einsetzbarkeit</b>	<b>eher Ältere</b>	<b>wichtig</b>
<b>Zuverlässigkeit</b>	<b>eher Ältere</b>	<b>wichtig</b>
<b>körperliche Belastbarkeit</b>	<b>eher Jüngere</b>	<b>wichtig</b>
<b>Lernfähigkeit</b>	<b>eher Jüngere</b>	<b>weniger wichtig</b>
<b>Lernbereitschaft</b>	<b>eher Jüngere</b>	<b>wichtig</b>

- Erfahrungswissen  
Arbeitgeber: eher bei Älteren = Arbeitnehmer: eher mehr
- Arbeitsmoral, Arbeitsdisziplin  
Arbeitgeber: teils bei Älteren, teils unabh. ≈ Arbeitnehmer: eher mehr
- Körperliche Belastbarkeit  
Arbeitgeber: teils bei Jüngeren, teils unabh. = Arbeitnehmer: teils/teils
- Psychische Belastbarkeit  
Arbeitgeber: teils bei Älteren, teils unabh. = Arbeitnehmer: teils/teils
- Qualitätsbewusstsein  
Arbeitgeber: unabhängig ≠ Arbeitnehmer: eher mehr
- Zuverlässigkeit  
Arbeitgeber: teils bei Älteren, teils unabh. ≈ Arbeitnehmer: eher mehr

- Es besteht Kommunikations- und Analysebedarf zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern in Bezug auf
  - vorhandene Fähigkeiten und Schwächen
  - Zuordnung von Stärken und Schwächen
  - alternative oder ergänzende Möglichkeiten des betrieblichen Einsatzes
- Mögliche Instrumente:
  - Kommunikativ gestütztes Analyseraster zur Identifizierung von Stärken und Schwächen durch Dritte (unterstützte Selbstreflexion)
  - Reflexionsleitfäden zur Unterstützung der Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Kommunikation in Bezug auf Vergegenwärtigung von Alterungsproblemen (betriebsstrukturell und individuell)
  - Einsatz von Mediatoren (Qualifizierungskoordinatoren) in regionalen Supportstrukturen



# Leitfäden: Alternsgerechte Personalentwicklung

## Leitfaden zur alternsgerechten Personalplanung und Arbeitsplatzgestaltung im Klein- und Mittelbetrieb

### Ziele:

- Unterstützung für KMU bei ihrer Fachkräftesicherung sowie dem Erhalt und der Weiterentwicklung des Beschäftigtenpotentials in ihrem Betrieb
- Information
- Vorstellung zentraler Handlungsfelder
- Aufzeigen einer für KMU geeigneten Vorgehensweise und Bereitstellung von Instrumenten für eine alternsgerechte Personalplanung und Arbeitsplatzgestaltung

### Schwerpunktsetzung:

- Arbeitsplatzbezug als zentrale Handlungsebene
- Erfahrungen aus Betriebsfallstudien:
  - begrenzte Ressourcen in KMU,
  - vorrangig einzelfallbezogene Handlungsebene

## KMU-Leitfaden: Konzept

- alternsgerechte Gestaltung im Dialog mit den Beschäftigten:
  - verschiedene Problemkenntnisse und Lösungsideen nutzen
  - verschiedene Bedürfnisse und Ziele berücksichtigen → nachhaltige Lösungen
- Voraussetzung: Klärung der eigenen Sichtweise auf
  - Bestandsaufnahme / Problemeinschätzung,
  - Ziele,
  - Aktivitäten zur Zielerreichung
- KMU-Leitfaden und Beschäftigten-Leitfaden als Teile eines Beratungsprozesses
- nach Möglichkeit Hinzuziehung externer Unterstützung zur Beratung / Moderation (z.B. die vom Land Thüringen geförderten QualifizierungsberaterInnen, [www.qualifizierte-fachkraefte.de](http://www.qualifizierte-fachkraefte.de))

## KMU-Leitfaden: Inhaltlicher Aufbau

### Teil A: Thematische Einführung

- Entwicklung des Leistungsvermögens
- zentrale Handlungsfelder: Personalplanung, -entwicklung, Arbeits(zeit)-gestaltung und Arbeitsorganisation, Gesundheitsförderung, Führung und Unternehmenskultur

### Teil B: Arbeitsplatzanalyse und Entwicklungsmöglichkeiten, u.a.

- Altersstrukturanalyse
- Entwicklung von Abteilungen und betrieblichen Funktionen
- Arbeitsplatzanalyse: Anforderungen des Arbeitsplatzes und Entwicklungsmöglichkeiten der/des Beschäftigten – Qualifikationsbedarf, Belastungen, Arbeitszeit etc.
- Planung und Umsetzung von Aktivitäten

exemplarischer Auszug aus dem KMU-Leitfaden:

**Tabelle 4: (Qualifikations-)Anforderungen**

Welche Anforderungen stellt der <b>Arbeitsplatz</b> – gegenwärtig und künftig (weil betrieblich erforderlich oder zur alternsgerechten Gestaltung möglich)?			• Qualifikationsstand der/des <b>Beschäftigten</b>	
<b>4.1 spezielle berufsfachliche Qualifikationen:</b>	jetzt	künftig	⇒ vorhanden	⇒ (weiter-)entwickeln:
1. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	1. ....
2. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	2. ....
3. ....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	3. ....

- allgemeine berufliche Fähigkeiten,
- soziale Kompetenz,
- spezielle organisatorische Fähigkeiten

mit Antwortvorgaben und Ergänzungsmöglichkeiten

## Leitfaden für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

### Ziele:

- Sicherung der Beschäftigung in höherem Lebensalter
- Unterstützung bei der Planung der künftigen Erwerbstätigkeit
- Bereitstellung von Instrumenten zur Einschätzung der Arbeitssituation und zur Erarbeitung eigener Vorstellungen über Veränderungs-/Entwicklungsmöglichkeiten
- Vorbereitung auf deren Besprechung mit Vorgesetzten bzw. Betriebsleitung

### Schwerpunktsetzung:

- Arbeitsplatzbezug: Belastungen und Entwicklungsbedarf
- Erfahrungen aus Betriebsfallstudien:
  - teils Nicht-Ausführbarkeit der gegenwärtigen Tätigkeit bis zur Rente,
  - teils wenig Nachdenken über Belastungen

## Beschäftigten-Leitfaden: Inhaltlicher Aufbau

### Kurze Einführung / Zielstellung

### Einschätzung von Arbeitsanforderungen, Fähigkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten

- Tätigkeiten
- Anforderungen
- Arbeitszeitgestaltung
- belastende Anforderungen und Arbeitsumstände
- eigene Aktivitäten (z.B. Weiterbildung)

### Auswertung und Schlussfolgerungen

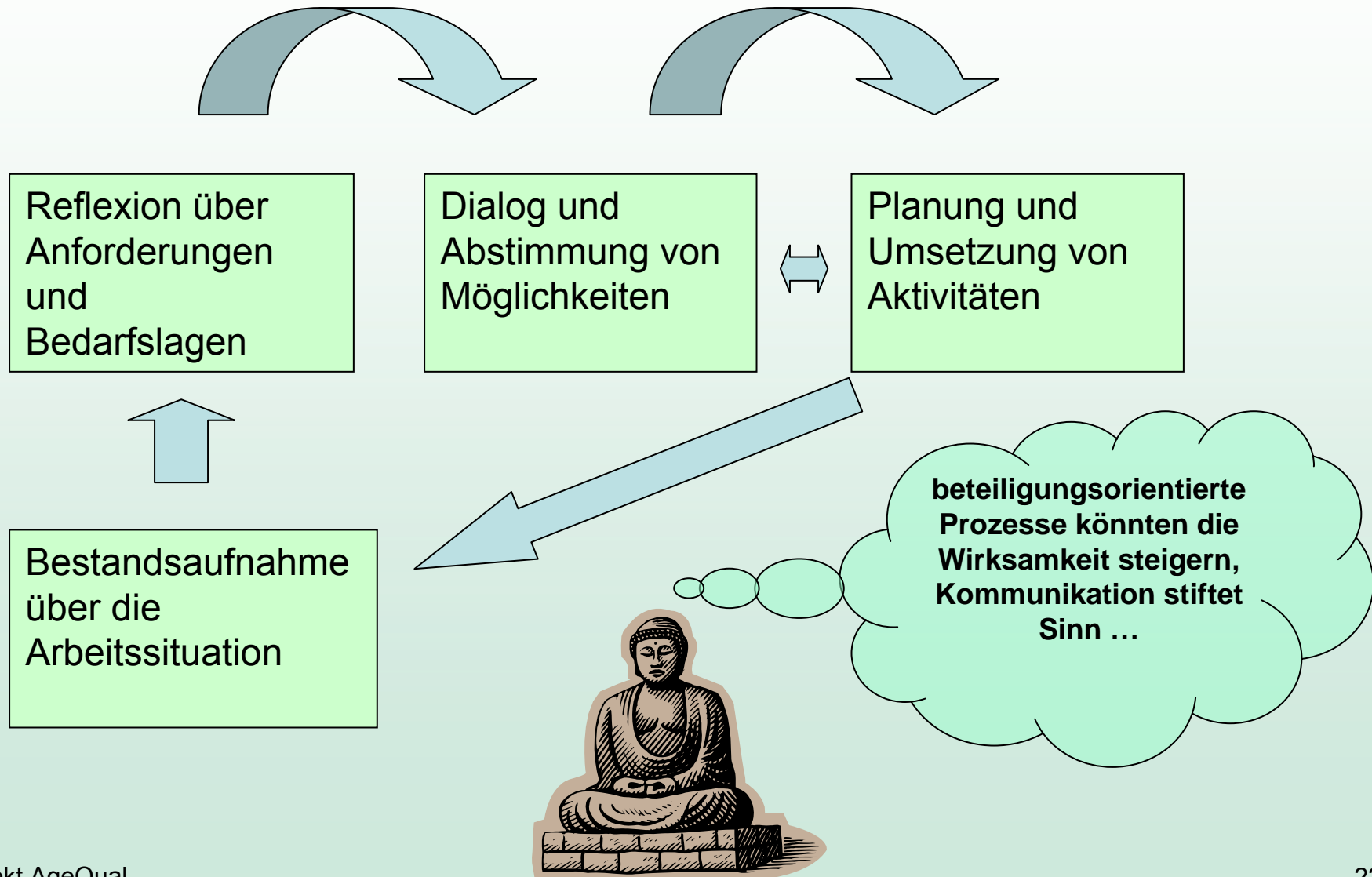
- Mögliche Aktivitäten zur Sicherung der Erwerbstätigkeit
- Prioritätensetzung

# Die Leitfäden: Der Beschäftigten-Leitfaden

exemplarischer Auszug

**Tabelle 8: Belastende Anforderungen und Arbeitsumstände**

Welche Anforderungen und Arbeitsumstände empfinden Sie mit Blick auf das Älter-Werden bei Ihrer Tätigkeit als zunehmend belastend?		♦ Haben Sie gegebenenfalls eine Idee, wie diese Belastungen reduziert werden könnten?
1. schweres Heben.....	<input type="checkbox"/>	1. ....
2. langes Stehen.....	<input type="checkbox"/>	2. ....
3. Dauerhafte Bildschirmbeobachtung....	<input type="checkbox"/>	3. ....
4. Hitze, Kälte, Staub, Sprühnebel.....	<input type="checkbox"/>	4. ....
5. häufiger Zeitdruck.....	<input type="checkbox"/>	5. ....
6. ....	<input type="checkbox"/>	6. ....
7. ....	<input type="checkbox"/>	7. ....



Rudolf Husemann, Martina Kattein und Matthias Vonken

# Leitfäden zur alternsgerechten Personalentwicklung und Qualifizierung

Handlungshilfen für Betriebsleitungen klein-  
und mittelständischer Unternehmen,  
Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sowie  
Bildungsträger