

# Leistungsförderliche Unternehmensstrategien

Prof. Dr. Michael Hüther  
Direktor, Institut der deutschen Wirtschaft Köln  
Kongress „Potentiale älterer Arbeitnehmer“, 24. März 2010

# Gliederung

- **Unternehmerische Herausforderung im Strukturwandel**
- Ausgangslage und Befunde
- Alternde Belegschaften: Roads to Wisdom?

# Strategieoptionen der Re-Industrialisierung



# Unternehmerische Erfolgsfaktoren und Arbeitswelt

## Produktionssicht

- Innovationskraft
- Internationalität
- Vernetzung
- Tertiarisierung der Wertschöpfung

## Kundensicht

- Kundenorientierte Differenzierung
- Glaubwürdiges Lieferversprechen
- Glaubwürdiges Qualitätsversprechen
- Glaubwürdiges Serviceversprechen

## Arbeitswelt / Humankapital

**demo-  
graphischer  
Wandel**

- technischer Fortschritt und Digitalisierung
- Individualisierung und Flexibilisierung
- Internationalisierung

**Risiko-  
tragfähig-  
keit**

## Konsequenzen für die / Bedingungen der Arbeitswelt

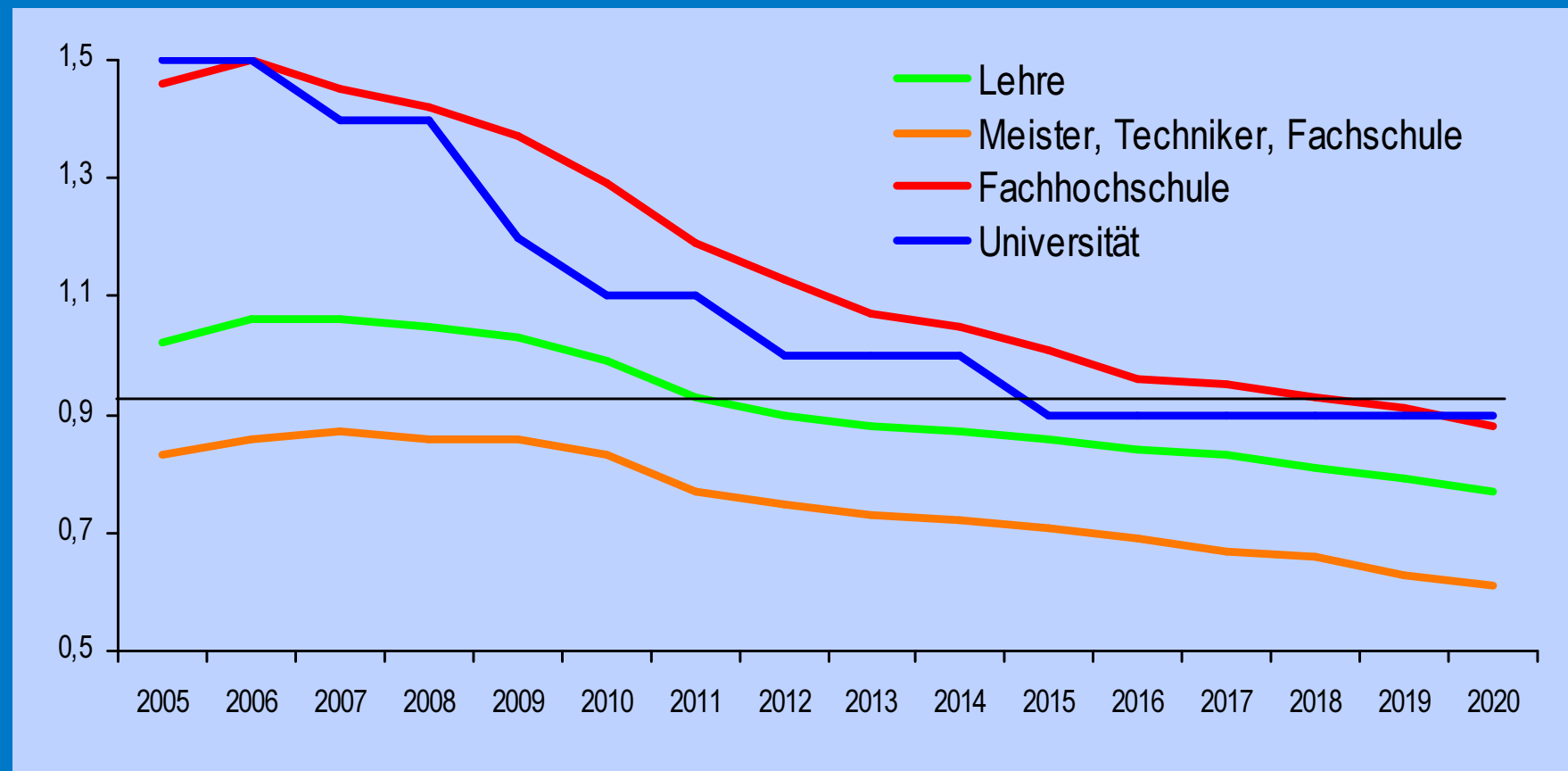
- engere Verzahnung von Lernen und Arbeiten, Differenzierung der Berufsbilder und Qualifikationen, differenzierte Begleitung zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit
- Rückgang der Ausbildungsbeteiligung, Vorlauf des Beschäftigungswandels vor dem Ausbildungswandel, Potenzial für Flexibilität der Arbeitsorganisation
- zunehmender Bildungsbedarf bei Fremdsprachen und internationale Qualifikationen, Beschleunigung des Wandels mit Überforderungspotenzial
  
- **Bildungsverhalten und Risikotragfähigkeit:**  
steigende Studier-, Aus- und Weiterbildungsneigung, höhere Anforderungen in der Berufsausbildung, größeres Potential für individueller Vorsorge
- **Alterung und Schrumpfung der Gesellschaft:**  
Veränderte Knappheiten, verlängerte Erwerbsbiographien, steigende Multikulturalität

# Gliederung

- Unternehmerische Herausforderung im Strukturwandel
- **Ausgangslage und Befunde**
- Alternde Belegschaften: Roads to Wisdom?

# Struktureller Fachkräftebedarf

Ersatzquoten: 30- bis 35-Jährige in Relation zu 60- bis 65-Jährigen nach Qualifikation



Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus; Institut der deutschen Wirtschaft Köln

## Zufriedenheit mit der Arbeit nach Altersklassen

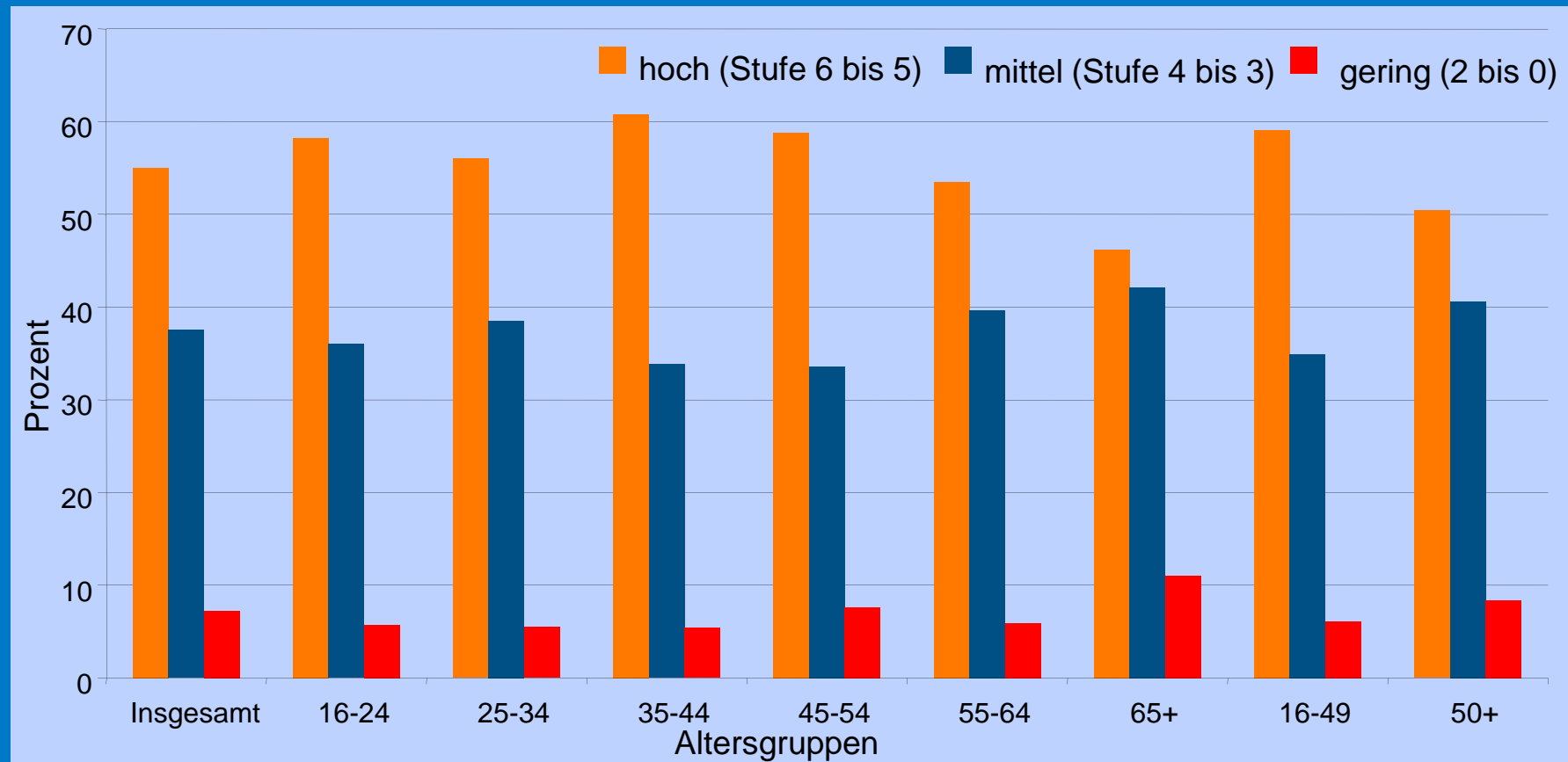
Zufriedenheit*	Bevölkerung im Alter von ... Jahren					
	<b>Unter 30</b>	30 – 39	40 – 49	50 – 59	<b>60 – 69</b>	Ingesamt
0 - 4	<b>13,9</b>	12,6	14,6	15,8	<b>15,1</b>	14,2
5 – 7	<b>36,9</b>	43,3	40,2	43,6	<b>35,9</b>	40,7
8 - 10	<b>49,2</b>	44,1	45,3	40,7	<b>49,1</b>	45,1

\* Skala 0 bis 10,  
0 = „ganz und gar unzufrieden“,  
10 = „ganz und gar zufrieden“.

Quelle: Meier, Schröder, 2007, S. 133.



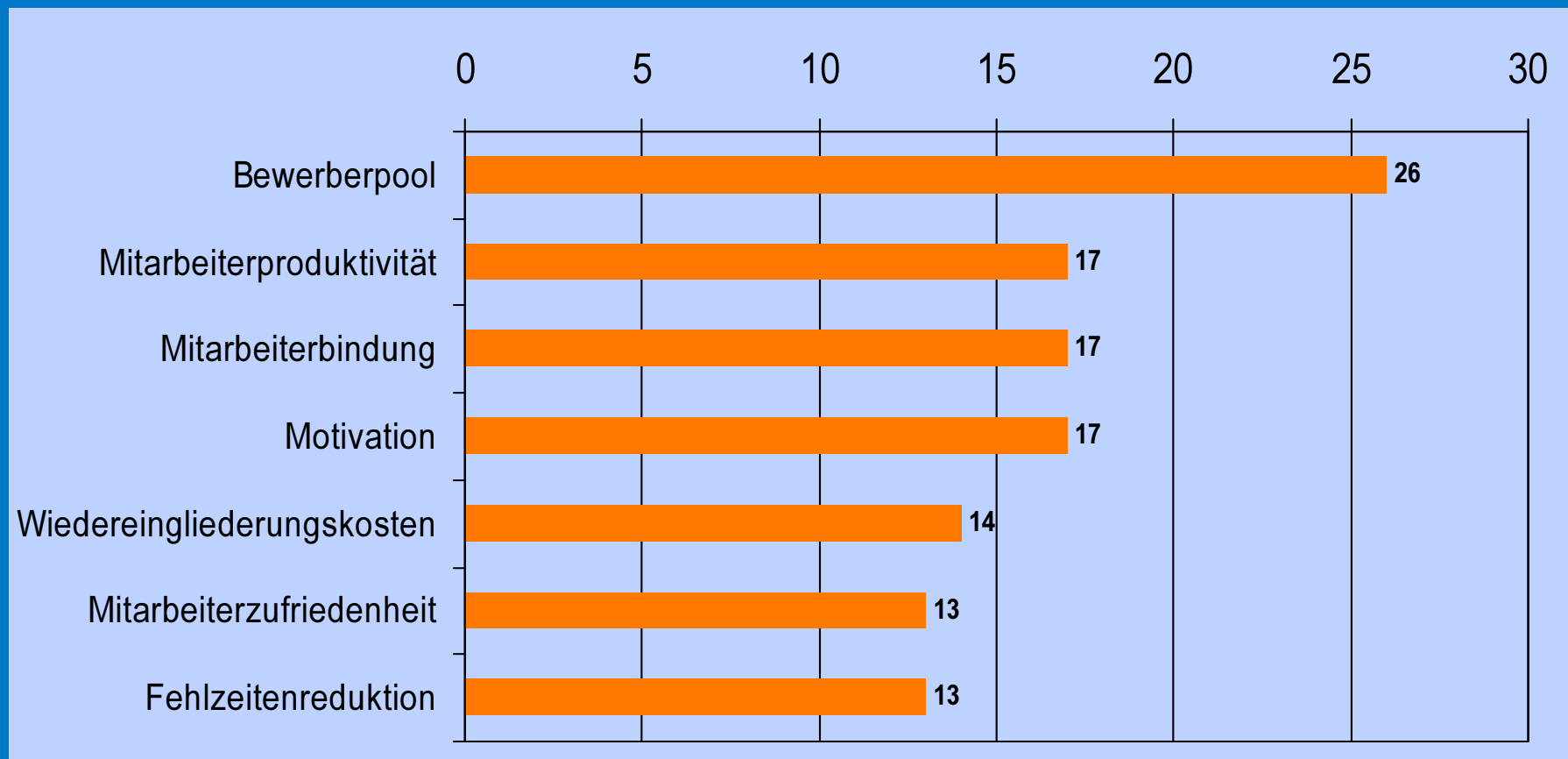
# „Hunger auf Erfolg“ in vH



Quelle: Meier, Schröder, 2007, S. 158.

# Die Rendite einer familienbewussten Personalpolitik

Unterschied zwischen Unternehmen mit und ohne familienbewusste Personalpolitik, in Prozent



Quelle: Universität Münster 2008.

# Gliederung

- Unternehmerische Herausforderung im Strukturwandel
- Ausgangslage und Befunde
- **Alternde Belegschaften: Roads to Wisdom?**

# Wiederentdeckung der Älteren für die Arbeitswelt

- **Größere Repräsentanz Älterer in den Unternehmen** erfordert eine Auseinandersetzung mit den Strategien der betrieblichen Personalpolitik und der wirksamen Altersbilder.
- **Kompetenzmodell des Alter(n)s** dringt in die Unternehmen ein.
- Ein **neuer Generationenvertrag** sieht die Älteren in einer **Eigen- und Mitverantwortung** für den Einsatz ihrer Ressourcen, Kompetenzen und Potenziale in Wirtschaft und Gesellschaft.
- Damit ist die Frage nach der **Verlässlichkeit der politischen Rahmenbedingungen** und den Anpassungsmöglichkeiten der Unternehmen (differenzierte Antworten) sowie der Arbeitswelt (Möglichkeiten des Statuswechsels) gestellt.

# Erfahrungswissen Älterer: Ein realistisches Alter(n)sbild?

- Erfahrungswissen ist im Unternehmen **nicht per se positiv** zu werten, sondern abhängig von den Inhalten sowie der Bereitschaft zur offenen, relativierenden Kommunikation.
- Bedeutsamer ist Erfahrungswissen als **Provokation und Orientierung** bei der Entwicklung und der Einführung von Neuerungen.
- Erfahrungswissen kann im Sinne eines **Funktionsgedächtnisses** auch Lotsenfunktion in unseren immer umfangreicheren Wissensbeständen entfalten.
- Schließlich kann Erfahrungswissen als **informelles Wissen** über das Innenleben des Unternehmens Bedeutung erlangen.

# Aktive Gestaltung der vom Strukturwandel eingeforderten positiven Alter(n)sbilder

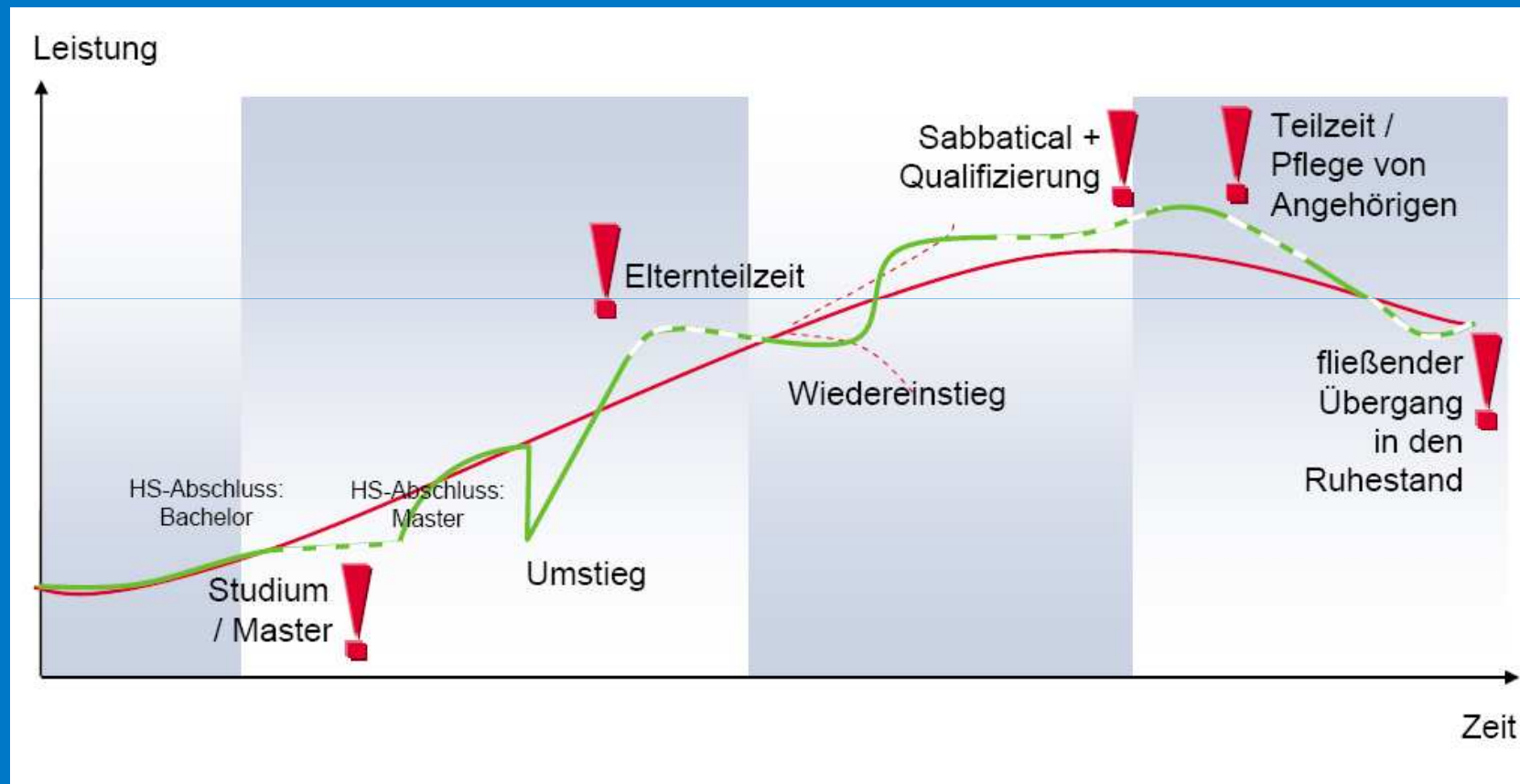
- Gesundheitsschutz und -förderung
- Qualifikationssicherung und -ausbau
- alter(n)sfreundliche Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung
- lebenslanges Lernen
- Mobilitätsförderung
- flexible Arbeitszeitregelungen und Maßnahmen zur Anpassung von Erwerbsbiografien, bei angemessener Berücksichtigung in der sozialen Sicherung
- Ausbau von betrieblichem age-management
- Motivationsförderung (insbesondere in den Dimensionen Qualität der Arbeit, Führungsstil, Arbeitsplatzsicherheit)

# Lebenszyklusorientierte Personalpolitik als ganzheitliches System

Fokus auf arbeits- und lebenszyklisch bedingte Bedürfnisse der Beschäftigten:

- **beruflicher Lebenszyklus:** von der Berufswahl bis zum Ausscheiden aus dem Berufsleben
- **betrieblicher Lebenszyklus:** vom Eintritt in das Unternehmen bis zum Ausscheiden / Laufbahn innerhalb einer Organisation (mit Aus- und Weiterbildungen)
- **stellenbezogener Lebenszyklus:** vom Antritt einer bestimmten Stelle bis zum Stellenwechsel oder dem Austritt aus dem Unternehmen
- **familiärer Lebenszyklus:** von der Gründung einer Familie über die Kindererziehung und ehrenamtlicher Tätigkeit bis zur Betreuung von pflegebedürftigen Familienmitgliedern
- **biosozialer Lebenszyklus:** Förderung der unterschiedlichen Potenziale in unterschiedlichen Lebensaltern.

# Lebenszyklusbezogene Personalpolitik

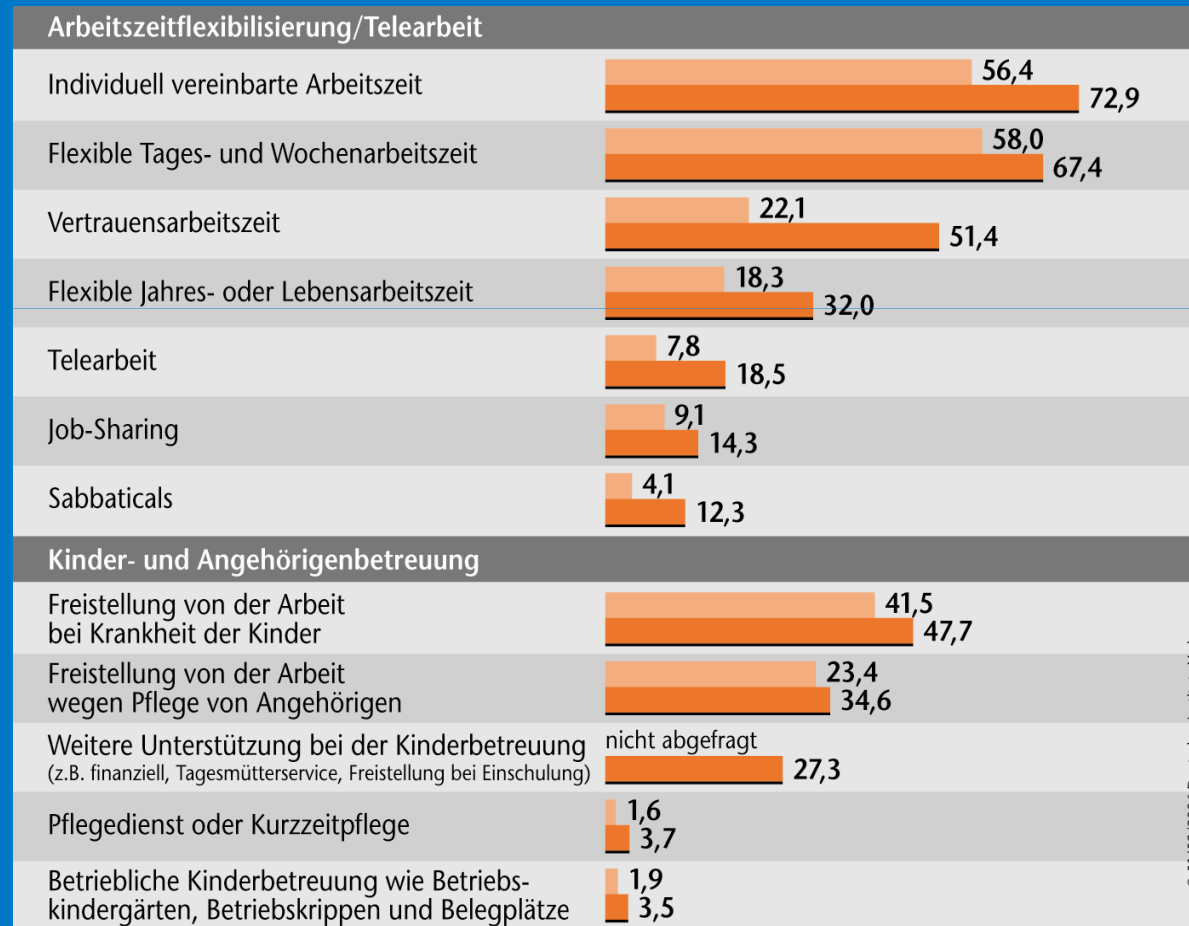


Quelle: DekaBank



# Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit

Anteil der Unternehmen mit genannter Maßnahme in Prozent (oben 2003, unten 2006)

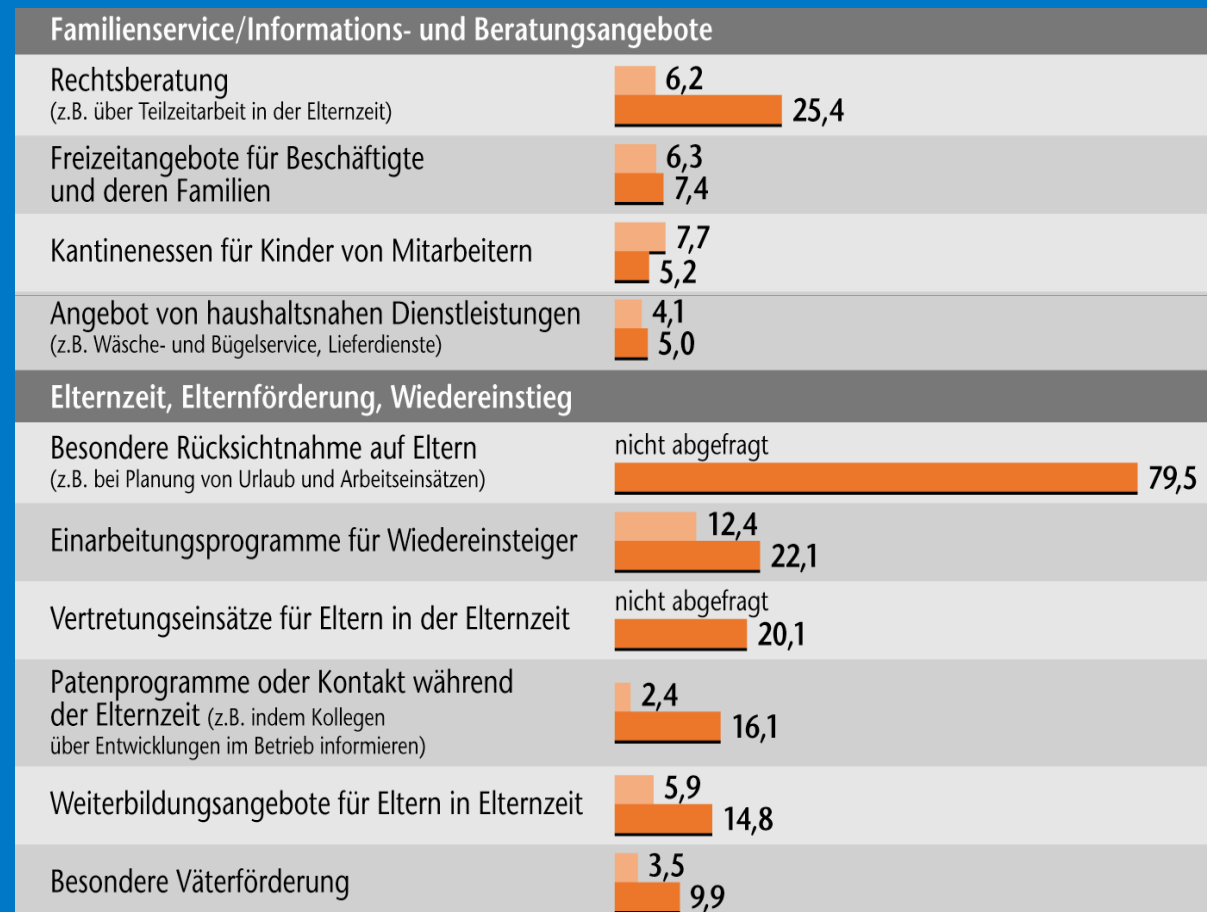


- Im Bereich „Flexible Arbeitszeiten und Telearbeit“ sind die Unternehmen am aktivsten
- Kinderbetreuung hingegen ist aus Sicht der meisten Unternehmen Aufgabe von Ländern und Kommunen

Quelle: IW Köln

# Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit

Anteil der Unternehmen mit genannter Maßnahme in Prozent (oben 2003, unten 2006)



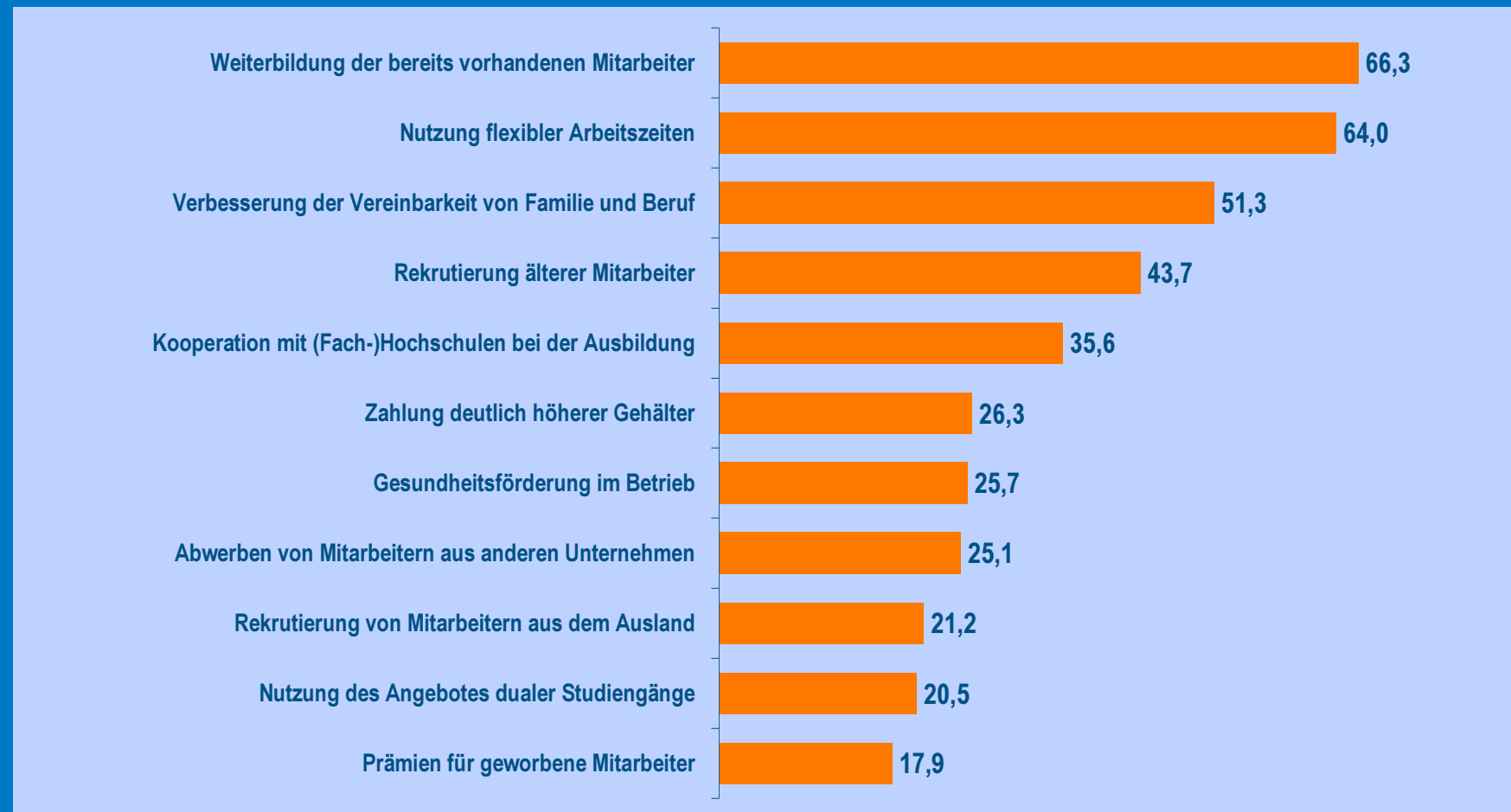
Quelle: IW Köln

# Gesundheitsmanagement im Unternehmen

- Betriebliche Gesundheitskontrolle und -förderung
- Ergonomisches Arbeiten und Arbeitsschutz sicherstellen
- **Bewahrung und Stärkung der Kompetenzen des Arbeitnehmers durch Angebote in Freizeit und Sport**
  - Analyse des Bedarfs des Einzelnen
  - Zielgenaue Angebote an den Einzelnen, um Wirkung zu erzielen und Streuverluste zu minimieren
  - Verpflichtung zur Teilnahme? Keine Utopie wie das Beispiel Conti zeigt. Auch in gehaltsrelevante Zielvereinbarungen integrierbar.

# Die Betriebe reagieren

Betriebliche Angebote zur Qualifizierung und Bindung von Mitarbeitern, 2008 in Prozent



Quelle: IW-Zukunftspanel

# Alterspezifische Erwerbstätigenquoten

Deutschland, nach Geschlecht, in vH

	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	55 – 59	60 – 64	55 – 64
<b>Männer</b>													
1996	77,4	71,2	65,3	54,6	47,0	38,1	31,4	26,9	16,4	13,3	<b>63,72</b>	<b>26,28</b>	<b>48,03</b>
2001	75,9	71,8	70,6	64,1	57,1	44,2	35,9	29,8	19,7	14,4	66,94	29,43	46,71
2006	76,8	75,5	72,4	69,5	64,6	52,6	48,0	41,5	30,6	22,5	72,06	37,90	56,11
2008	81,1	79,1	77,2	74,3	69,9	58,5	52,0	44,2	33,3	28,0	<b>76,40</b>	<b>43,00</b>	<b>61,50</b>
<b>Frauen</b>													
1996	52,9	47,0	43,1	35,4	29,0	15,9	12,0	8,9	7,3	5,9	<b>41,81</b>	<b>10,43</b>	<b>28,07</b>
2001	57,2	56,9	50,6	45,0	38,4	23,7	14,9	12,0	10,3	7,4	48,62	13,79	29,41
2006	65,2	59,2	57,4	51,2	47,9	35,6	28,1	23,8	15,6	12,0	56,64	21,91	40,30
2008	68,6	64,9	63,1	56,0	52,4	39,8	33,8	28,8	19,5	14,5	<b>61,10</b>	<b>27,20</b>	<b>45,90</b>

Quelle: Statistisches Bundesamt, Mikrozensus; Altersübergangsreport 2008-03, Institut der deutschen Wirtschaft Köln