



# Betriebliches Personal- und Qualifizierungsmanagement bei verlängerter Lebensarbeitszeit

Landestagung Berlin-Brandenburg des Deutschen  
Arbeitsgerichtsverbands, Berlin, 17. September 2015

Dr. Hans-Peter Klös

## **Arbeitswelt zwischen Flexibilitäts- und Stabilitätsbedarfen**

**Ansatzpunkte betrieblichen Personalmanagements**

**Ansatzpunkte betrieblichen Qualifizierungsmanagements**

# Arbeit: Lust oder Last?

Arbeit  
Arbeit



1960



2010

# Ausgewählte Strukturtrends der Arbeitswelt



Quelle: eigene Darstellung

# Baukasten betrieblicher Personalpolitik

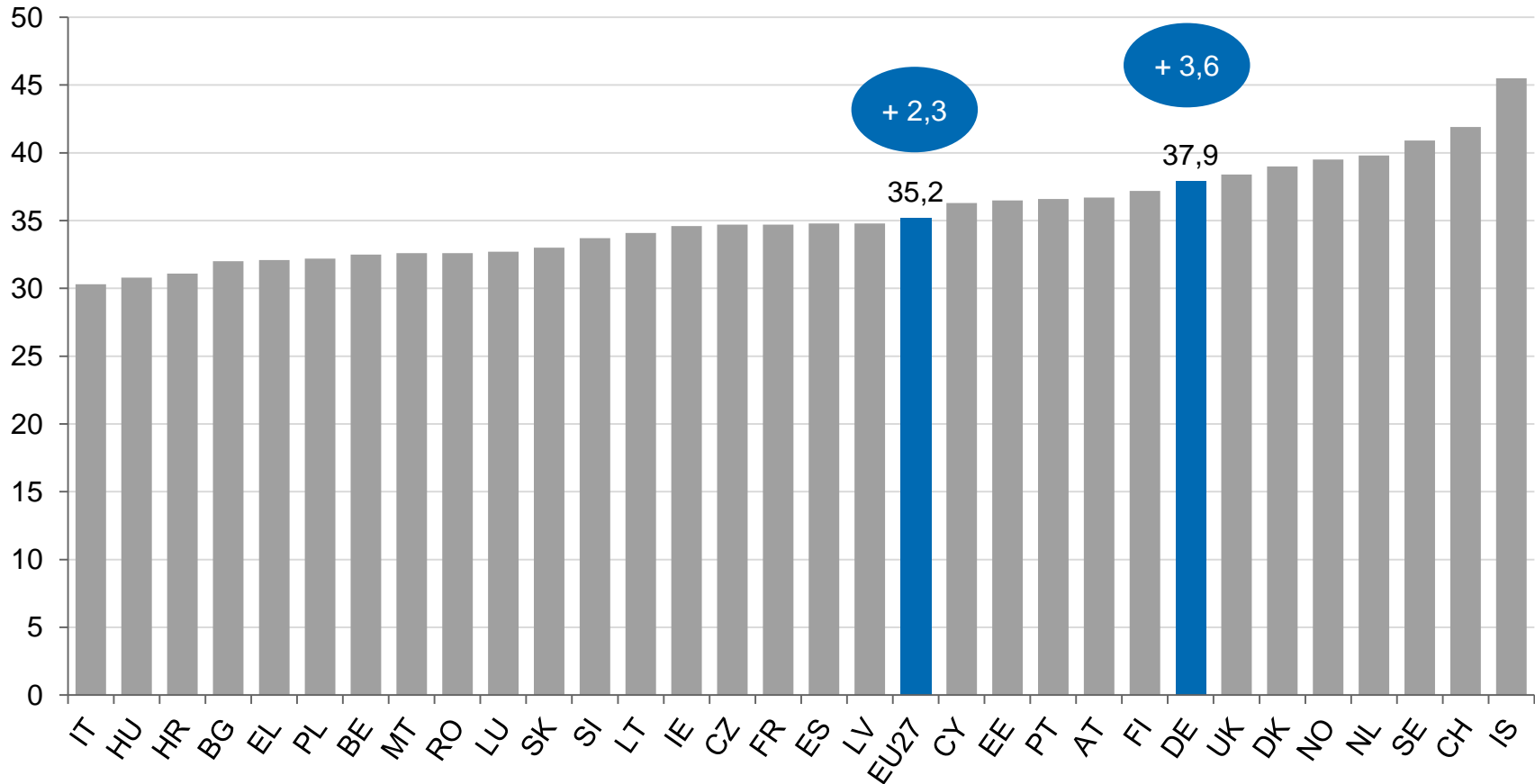
## Ausgewählte Maßnahmen

	Numerisch	Funktional
Intern	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Wochenarbeitszeit</li> <li>▶ Teilzeit</li> <li>▶ Überstunden</li> <li>▶ Langzeitkonten</li> <li>▶ Kurzarbeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Änderung der organisatorischen Abläufe / Telearbeit</li> <li>▶ Vergütung / Leistungsmanagement</li> <li>▶ Qualifizierung / Personalentwicklung</li> <li>▶ Qualitätsmanagement</li> <li>▶ Ergebnisorientierung</li> </ul>
Extern	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Einstellungen / Entlassungen</li> <li>▶ Befristete Beschäftigung</li> <li>▶ Zeitarbeit / Werkverträge / Interimsmanagement</li> <li>▶ Geringfügige Beschäftigung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Qualifikationsanpassung zur Tätigkeit in anderem Betrieb / Beruf</li> <li>▶ Outsourcing / Freelancer</li> <li>▶ Transfergesellschaften</li> </ul>

Quelle: eigene Zusammenstellung in Anlehnung an EU-Kommission, 2006

# Strukturtrend Demografie

## Lebensarbeitszeit 2013 und Veränderung 2000/2013, in Jahren



Quelle: Eurostat;

**heute**

# Lebensverläufe

**in Zukunft**











# Lebensphasenorientierung im Arbeitsleben



Quelle: IW-Personalkompass



# Handlungsfelder der Lebensphasenorientierung

	<p><b>Personalmarketing und Personalgewinnung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Schule-Wirtschaft-Projekte</li> <li>• Hochschulkooperationen</li> <li>• Anwerben von älteren Fachkräften</li> </ul>		<p><b>Leistungsmanagement und Vergütung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führen mit Zielvereinbarungen</li> <li>• Variable Vergütung</li> <li>• Cafeteria System</li> </ul>
	<p><b>Arbeitsorganisation und Arbeitszeit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sabbatical</li> <li>• Telearbeit</li> <li>• Jahresarbeitszeitkonten</li> </ul>		<p><b>Qualifizierung und Training</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Job Rotation</li> <li>• Mentoring</li> <li>• Weiterbildung</li> </ul>
	<p><b>Karriere- und Laufbahnplanung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachkarriere</li> <li>• Potentialanalyse</li> <li>• Zukunftsgespräch</li> </ul>		<p><b>Gesundheitsmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Psychosoziale Beratung</li> <li>• Gesundheitsprogramme</li> <li>• Arbeitsplatzgestaltung</li> </ul>
	<p><b>Wissensmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Austrittsgespräch</li> <li>• Ideenmanagement</li> <li>• Nachfolgeplanung</li> </ul>		<p><b>Austritts- und Übergangmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Austrittsgespräch</li> <li>• Bogenkarriere</li> <li>• Silver Workers</li> </ul>

## Zwischenfazit

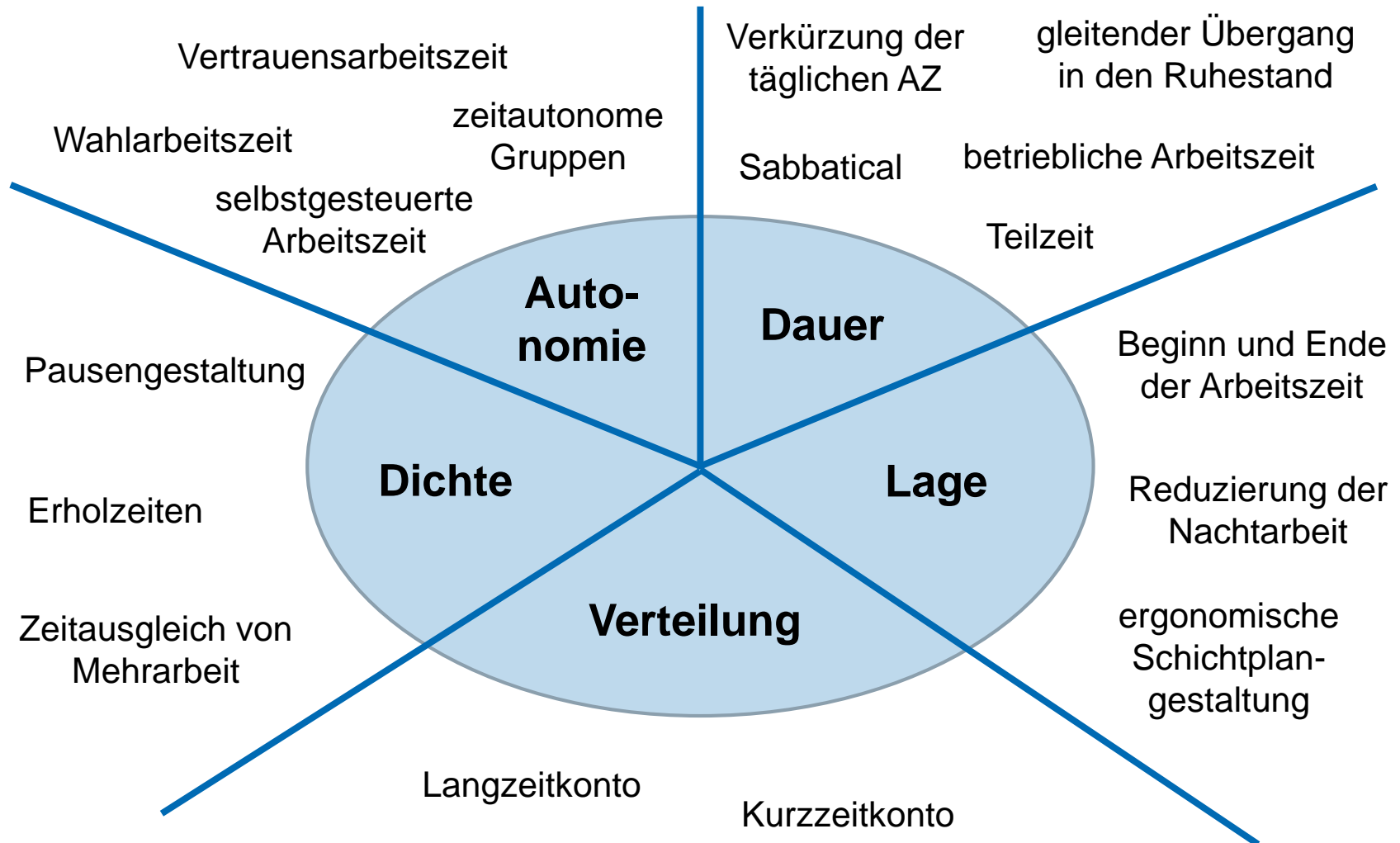
- ▶ Die Arbeitswelt steht unter dem Einfluss struktureller Megatrends des Arbeitsmarktes.
- ▶ Betriebliche Personalpolitik bewegt sich im Spannungsfeld zwischen dem Druck zur Flexibilität von Unternehmen und dem Bedürfnis von Beschäftigten nach Stabilität.
- ▶ Die Verlängerung des Arbeitslebens ist volkswirtschaftlich ohne Alternative, stellt aber für den personalpolitischen Instrumentenkasten noch eine Herausforderung dar.
- ▶ Die Lebensphasenorientierung der betrieblichen Personalpolitik kann personalpolitisch ein längeres Arbeitsleben absichern.

**Arbeitswelt zwischen Flexibilitäts- und Stabilitätsbedarfen**

**Ansatzpunkte betrieblichen Personalmanagements**

**Ansatzpunkte betrieblichen Qualifizierungsmanagements**

# Arbeitszeit

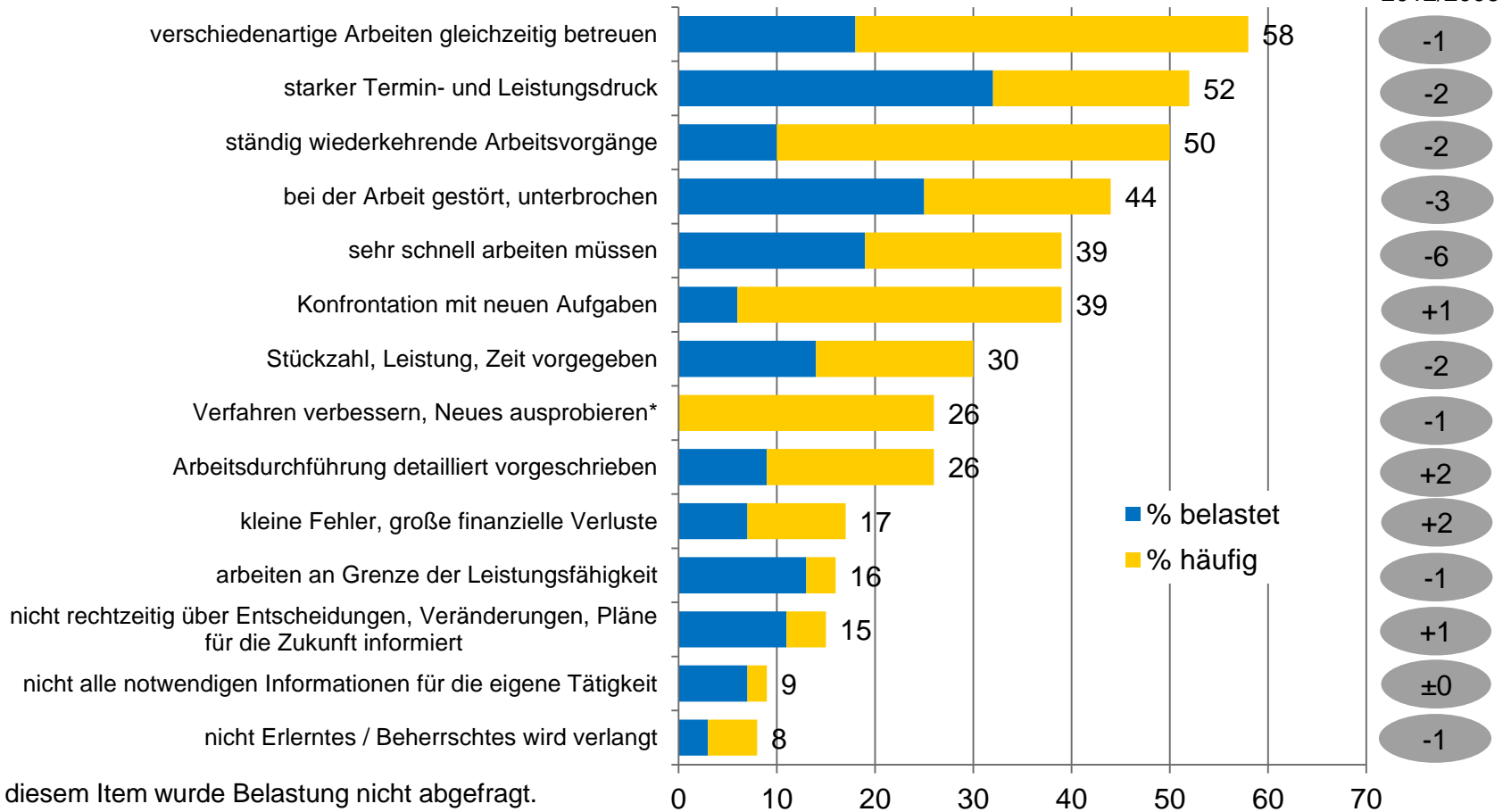


Quelle: Fortschrittsreport BMAS, 2013

# Arbeitsorganisation

## Abfrage Tätigkeitswahrnehmung, abhängig Beschäftigte

Veränderung  
2012/2006



\*Bei diesem Item wurde Belastung nicht abgefragt.

Quelle: Stressreport Deutschland 2012; N=17.562

# Ergebnisorientierung

**Grundsatz: Arbeitszeiterfassung  
und Ableistung eines  
vereinbarten Stundenpensums**



**Grundsatz: Zielvereinbarungen  
und Ergebnisorientierung**

**Anwesenheit ist gängige Praxis**



**Anwesenheit nur, wenn sinnvoll.  
Individuelle, maßgeschneiderte  
Arbeitszeiten**

**Vorgesetzte geben Arbeitszeiten vor**



**Mitarbeiter und Team bestimmen  
Arbeitszeit**

**Fokus liegt auf Arbeitszeit  
(„wer da ist, wird wohl auch  
arbeiten“ – „Face time“)**



**Fokus liegt auf Aufgabenerledigung  
(„nur Ergebnisse zählen“)**

**Besprechungen sind Arbeitsroutine**

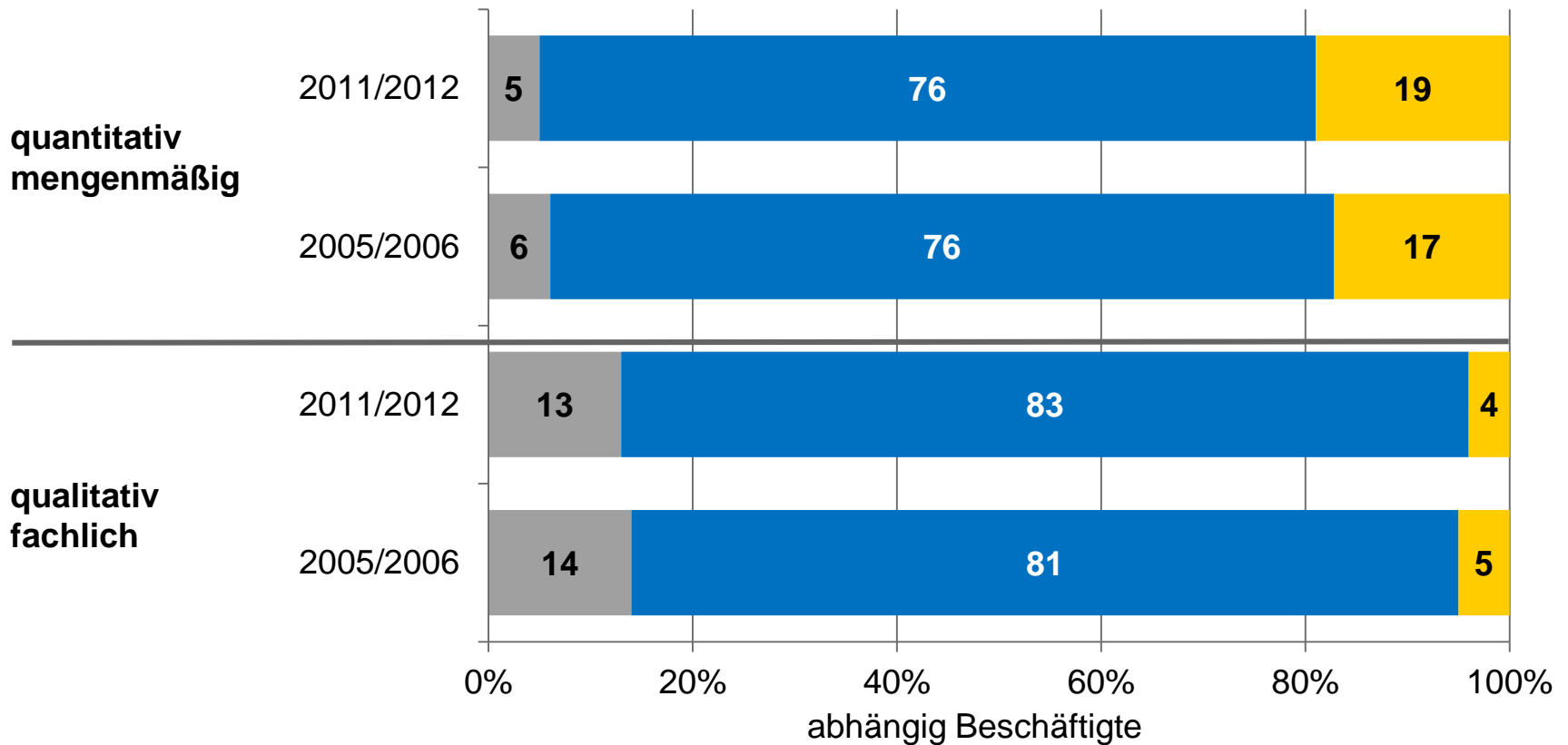


**Besprechungen nur nach Bedarf**

# Anforderungsfit

## Einschätzung in Prozent aller Befragten

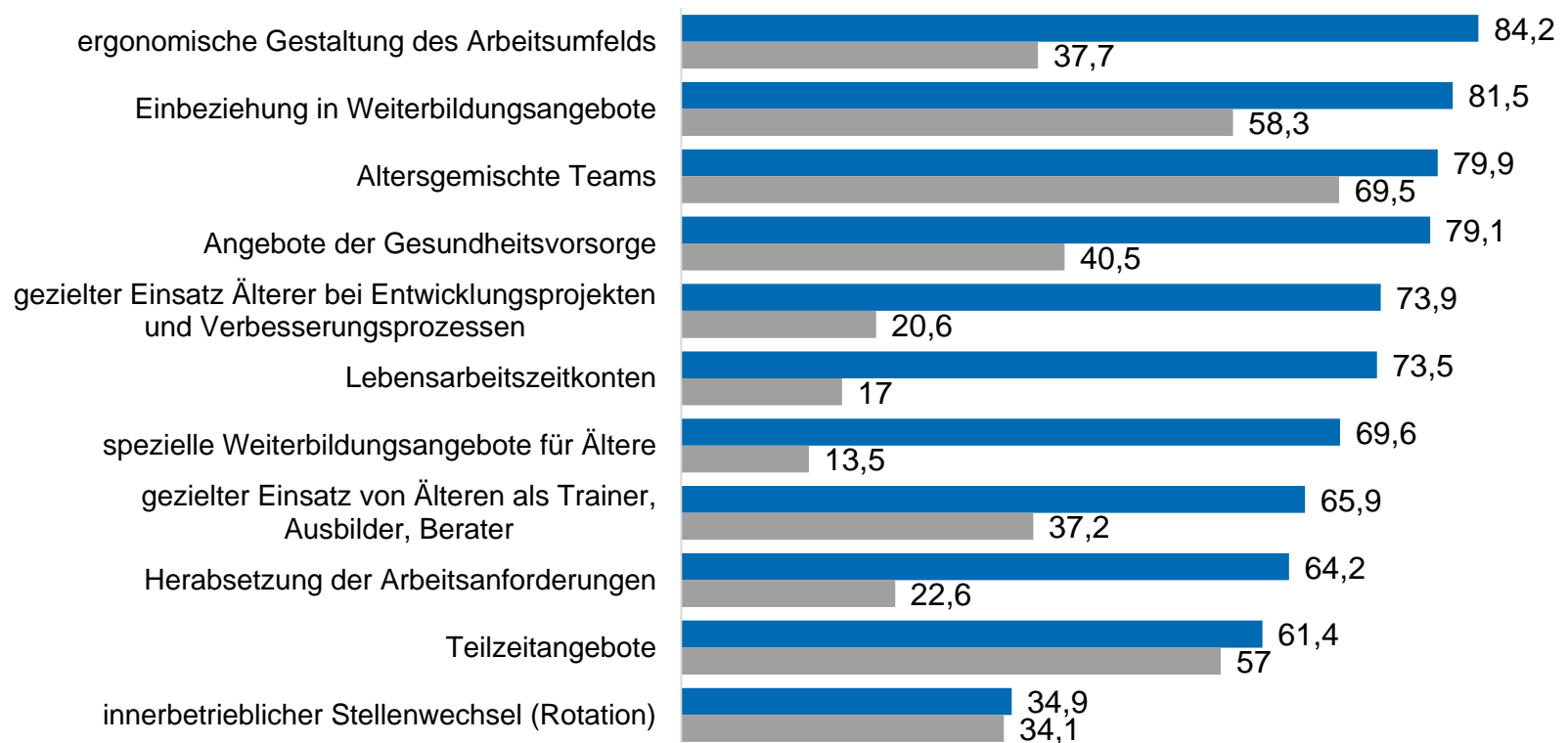
■ fühle mich unterfordert   ■ fühle mich den Anforderungen gewachsen   ■ fühle mich überfordert



Quelle: Stressreport Deutschland 2012; N=17.562

# Beschäftigungsfähigkeit Älterer

■ ... wird von so viel Prozent der älteren Beschäftigten gewünscht    ■ ... wird in so viel Prozent der Unternehmen praktiziert



Quelle: Fortschrittsreport BMAS, 2013

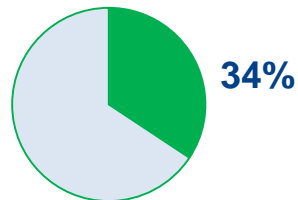


# Lebensphasenorientierung

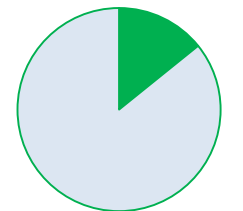
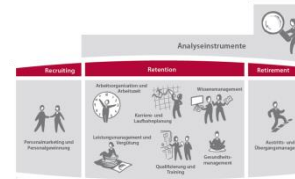
## Verbreitungsgrad in Prozent

**Basis**

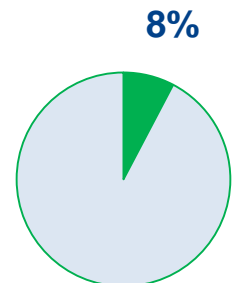
**Stufe 1  
komplementär**



**Stufe 2  
bedarfsorientiert**



**Stufe 3  
lebensphasenorientiert**



Bildquellen: Blazek et al., 2011

**Steigende Strategieorientierung und Flexibilität des Personalmanagements**

Quelle: IW-Personalpanel 2013

# Zwischenfazit

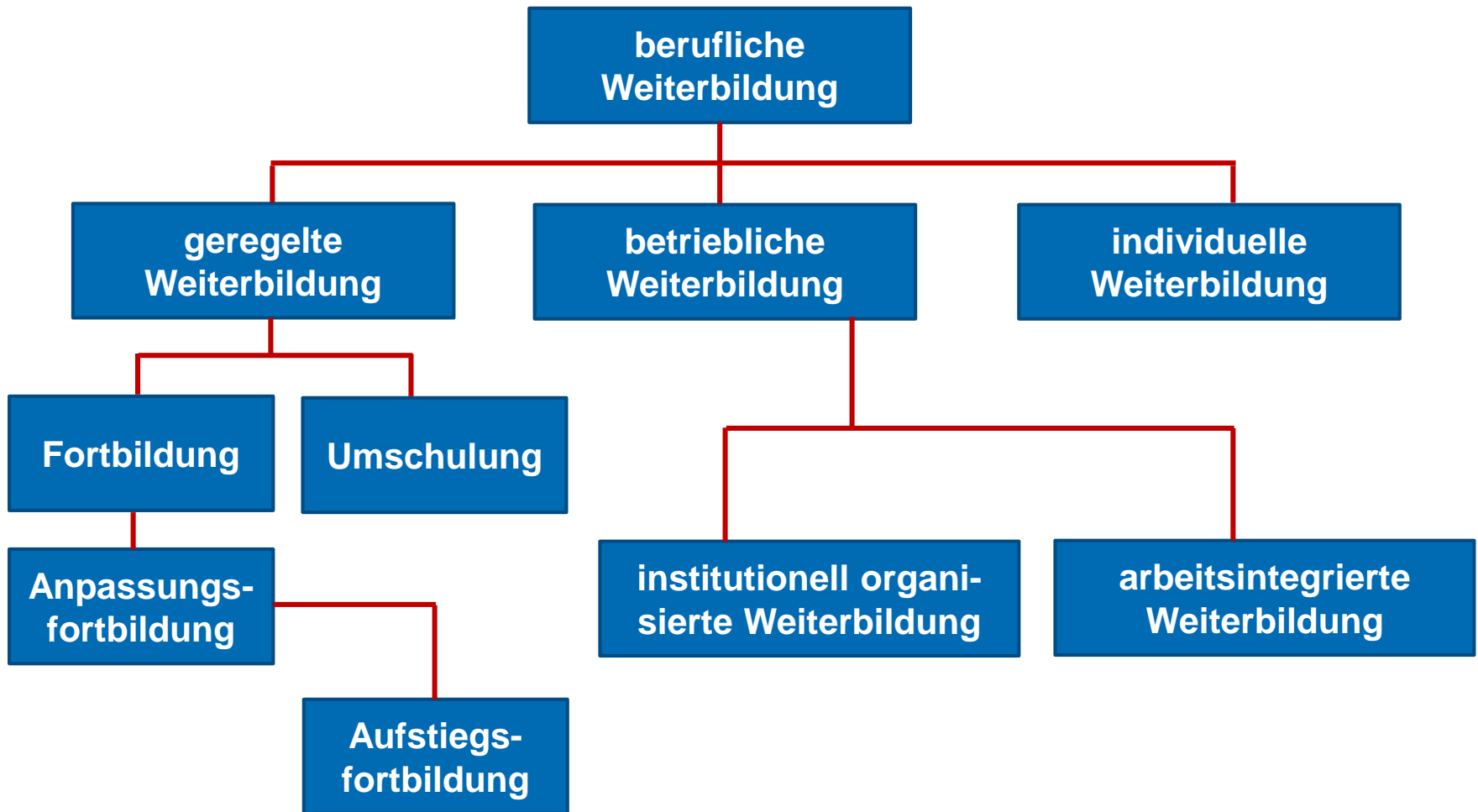
- ▶ **Arbeitszeit und Arbeitsorganisation sind die wichtigsten Parameter betrieblicher Personalpolitik.**
- ▶ **Die stärkere Ergebnisorientierung der Arbeitswelt ist Folge struktureller Megatrends des Arbeitsmarktes.**
- ▶ **Eine gute Passung zwischen Anforderungen und Kompetenzen sichert einen erhöhten Flexibilitätsbedarf ab.**
- ▶ **Bedarfe und Angebote für eine ältere werdende Belegschaft fallen teilweise noch auseinander.**
- ▶ **Schon jedes dritte Unternehmen betreibt eine lebensphasenorientierte Personalpolitik.**

**Arbeitswelt zwischen Flexibilitäts- und Stabilitätsbedarfen**

**Ansatzpunkte betrieblichen Personalmanagements**

**Ansatzpunkte betrieblichen Qualifizierungsmanagements**

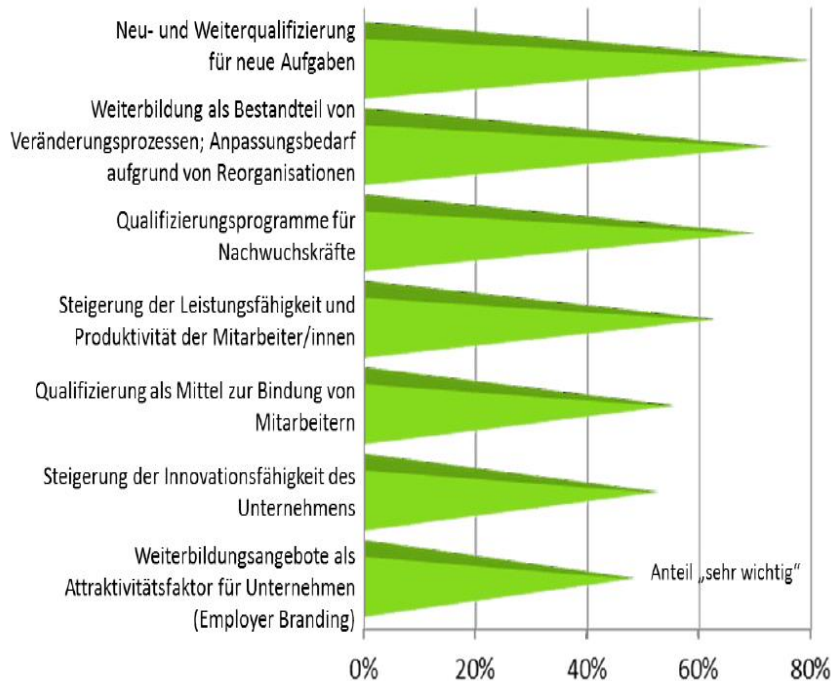
# Organisation der beruflichen Weiterbildung



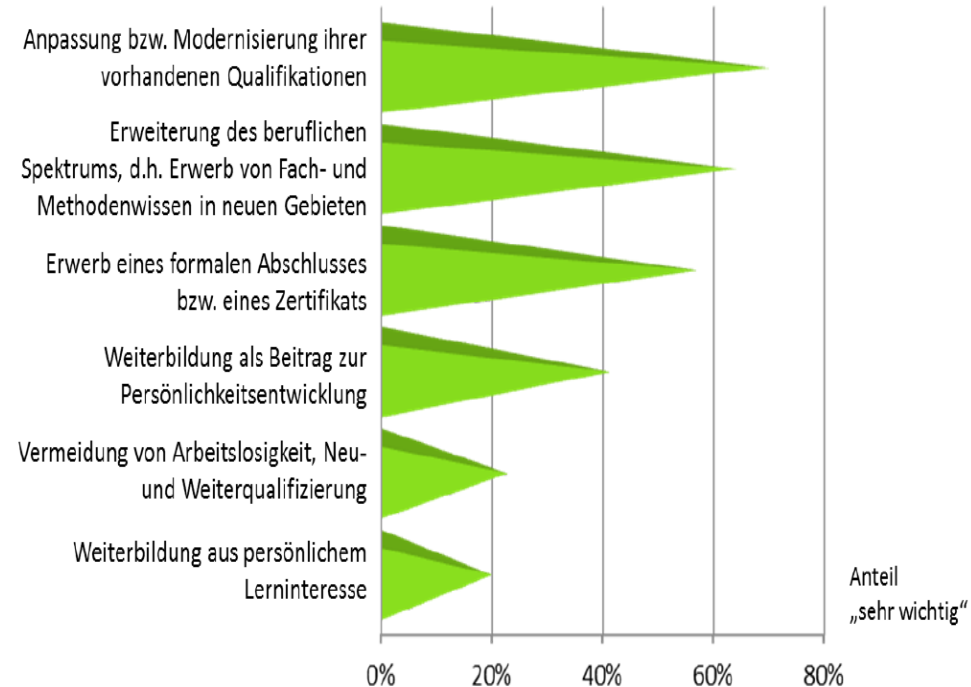
Quelle: CEDEFOP nach Bernien, 1997

# Weiterbildungsmotive

## Weiterbildungsmotive der Unternehmen



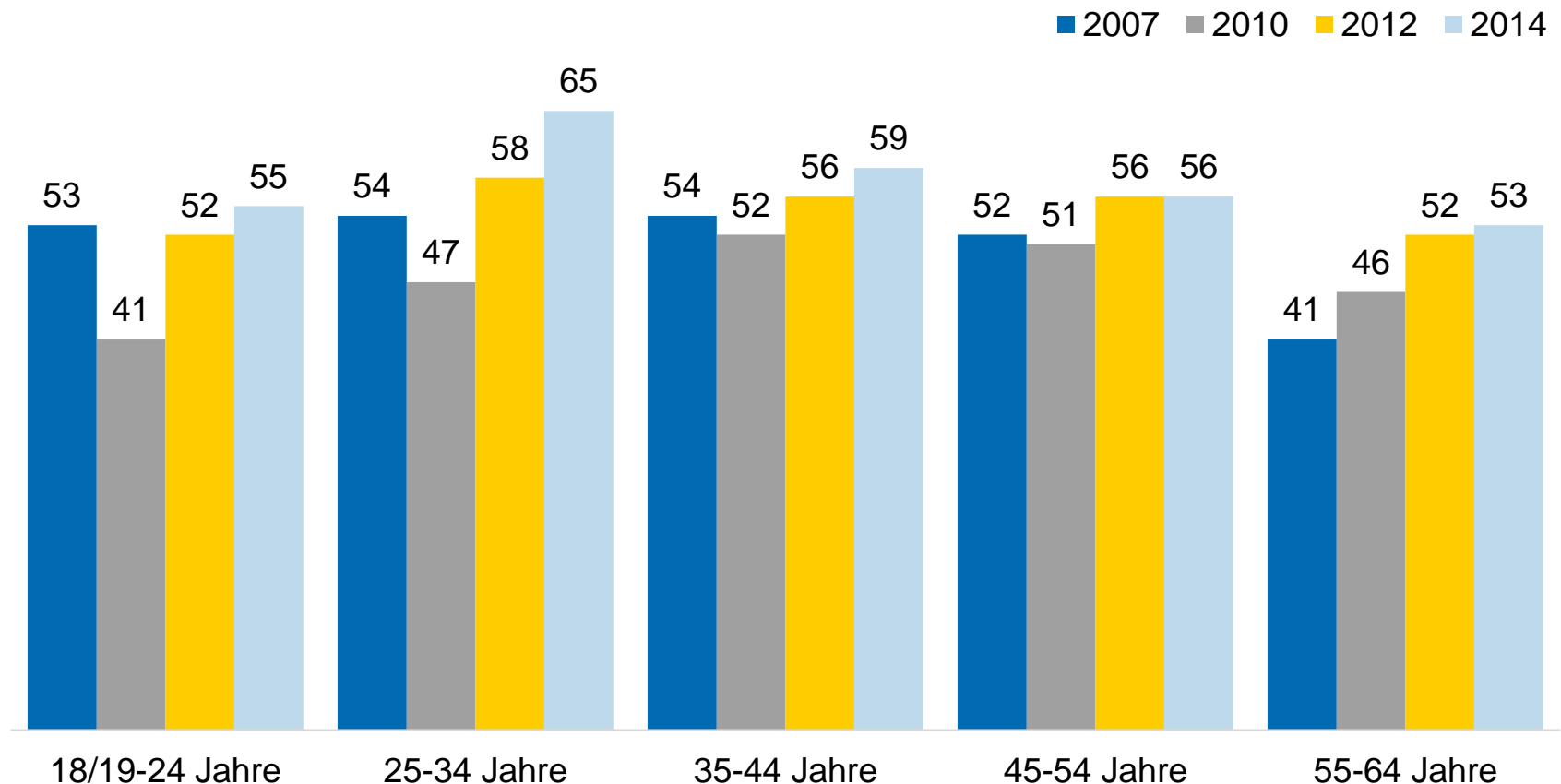
## Weiterbildungsmotive der Teilnehmerinnen und Teilnehmer



Quelle: Wuppertaler Kreis e.V., Trends in der Weiterbildung Verbandsumfrage 2015

# Weiterbildungsbeteiligung

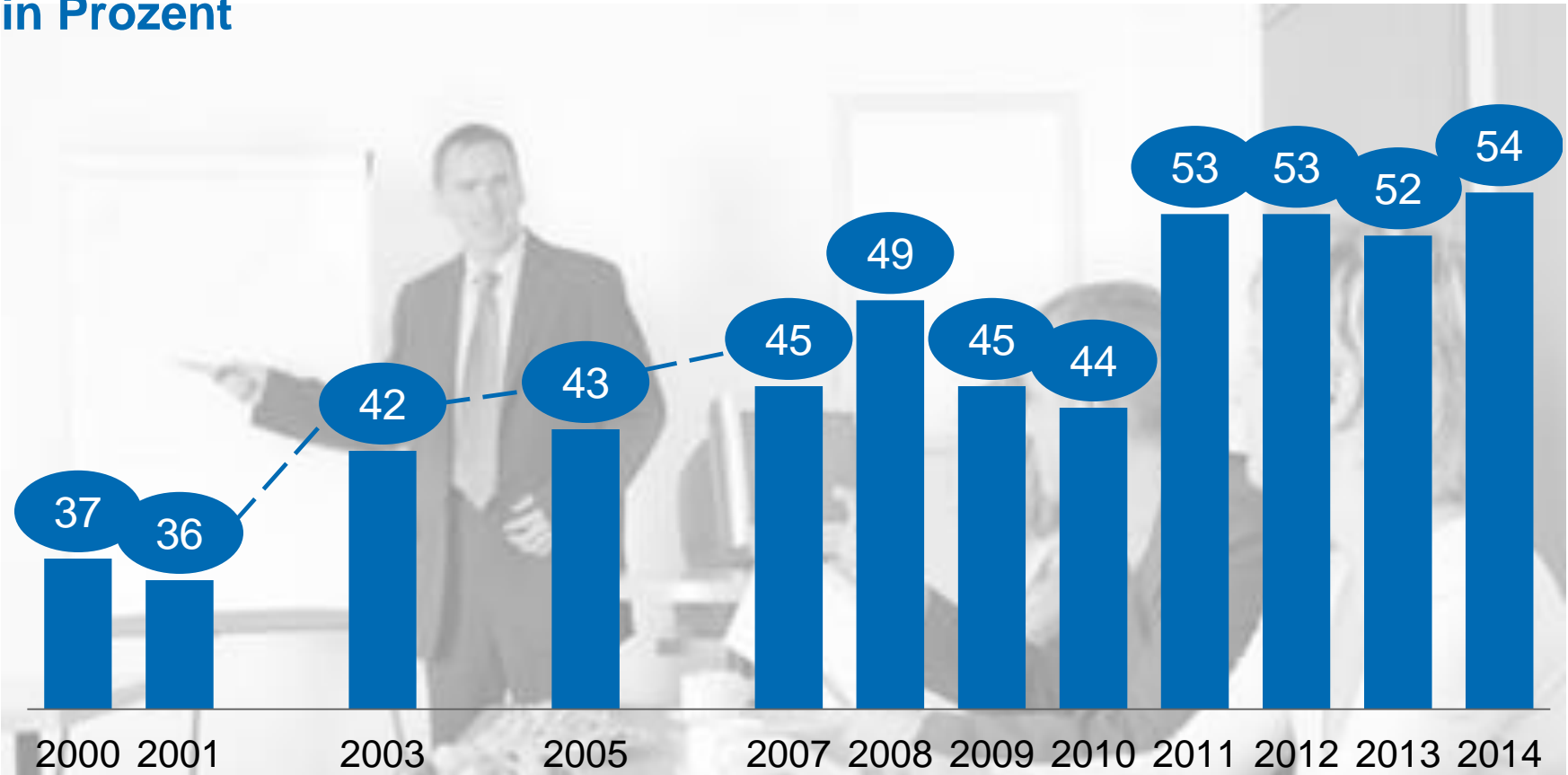
## Teilnahmequoten Erwerbstätiger nach Altersgruppen, in Prozent



Quelle: AES-Trendbericht 2015; Basis: Erwerbstätige

# Weiterbildungsengagement der Betriebe

Anteil der Firmen mit Weiterbildungsbeteiligung\*, 2000 bis 2014,  
in Prozent



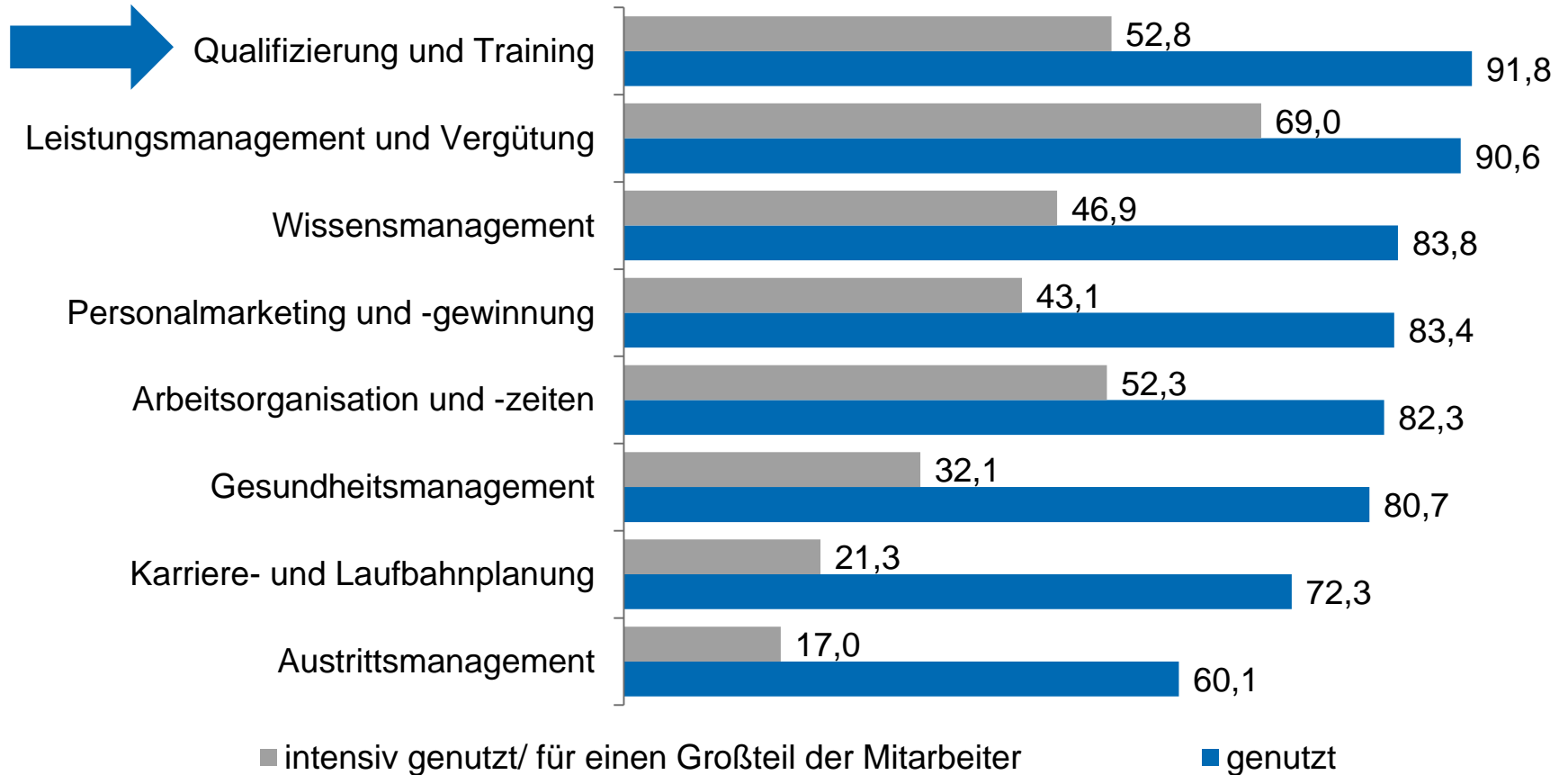
\*Betriebe, die Weiterbildungskosten zumindest teilweise übernahmen oder Mitarbeiter zur Teilnahme freistellten.  
Für die Jahre 2002, 2004 und 2006 sind keine Informationen verfügbar.

Quelle: IAB-Betriebspanel

Berlin, 17. September 2015

# Lebensphasenorientierung

## Recruiting – Retention – Retirement, in Prozent



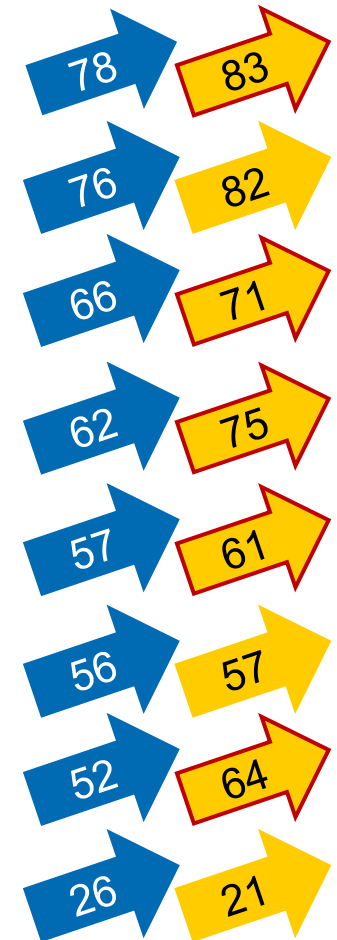
Quelle: IW-Personalpanel 2013



# Qualifizierungsbedarfe

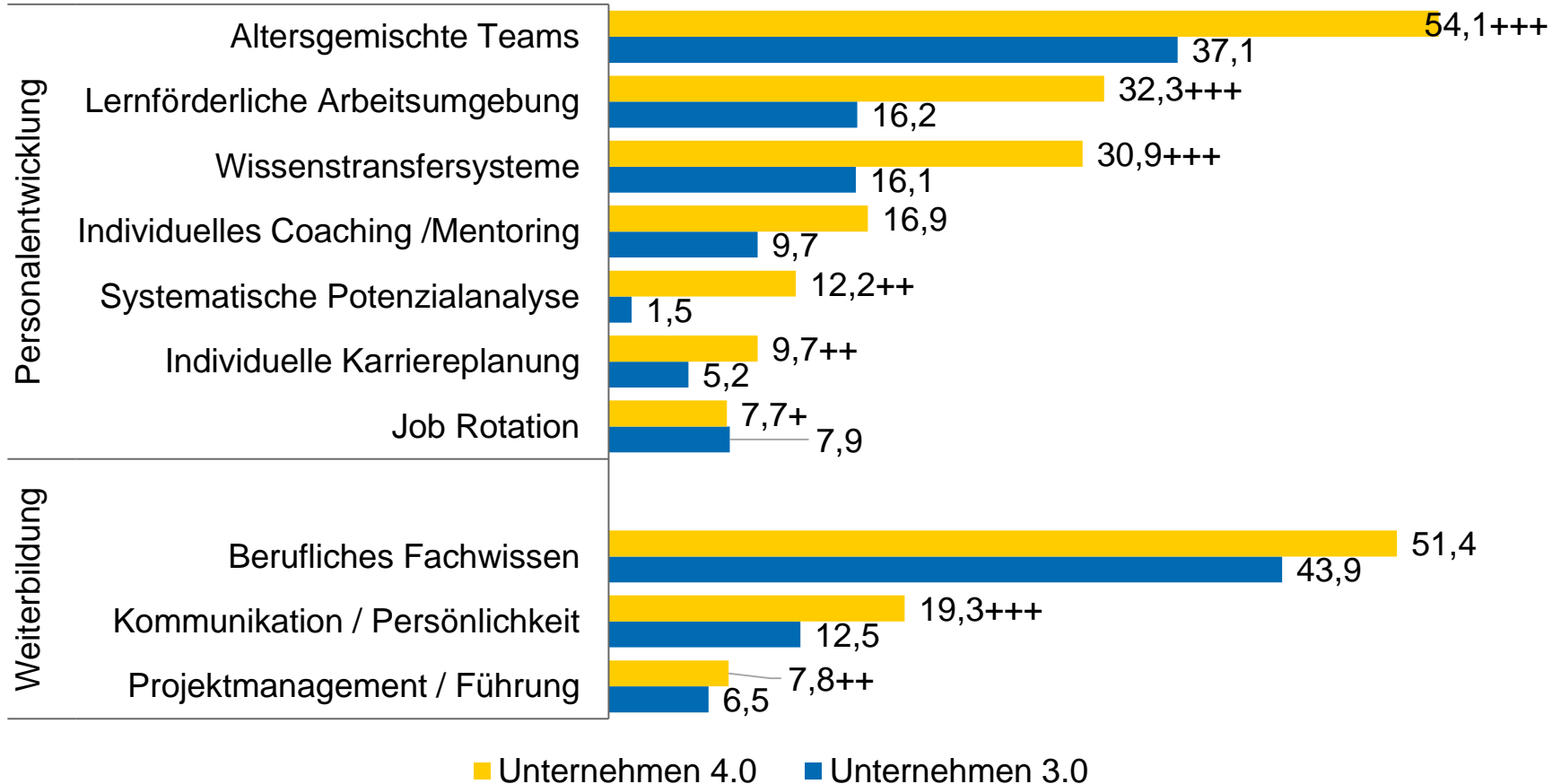
Anteil der Unternehmen, die zukünftig einen Mehrbedarf sehen an..

- **Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit**
- **Planung- und Organisationsfähigkeit/ Selbstständigkeit**
- **Berufliches und betriebliches Erfahrungswissen**
- **Online- Kompetenzen**
- **Technisches Fachwissen**
- **Kaufmännisches Fachwissen**
- **IT-Fachwissen und Softwareprogrammierung**
- **Handwerkliches Geschick**



Quelle: IW-Personalpanel, 2014, Anteil der Unternehmen, die eine (deutlich oder etwas) steigende Bedeutung der Kompetenzen für den Großteil ihrer Beschäftigten innerhalb der nächsten 5 bis 10 Jahre erwarten

# Personalentwicklung und Weiterbildung



Quelle: IW-Personalpanel 2014, Anteil der Unternehmen, die die Maßnahmen bereits für den Großteil der Mitarbeiter anbieten, in Prozent, +++/++/+ Signifikante Unterschiede auf dem 1, 5 oder 10 Prozentniveau

## Zwischenfazit

- ▶ **Maßnahmen zur betrieblichen Qualifizierung haben die größte Verbreitung unter betrieblichen Maßnahmen.**
- ▶ **Bei den Qualifizierungsmotiven rangieren vorsorgende und produktivitätssichernde Motive weit vorne.**
- ▶ **Das Angebot von und die Beteiligung an Qualifizierungsmaßnahmen haben deutlich zugenommen.**
- ▶ **Der Trend zur Digitalisierung lässt einen weiteren Qualifizierungsschub erwarten.**

# Fazit

- ▶ Die Megatrends des Arbeitsmarktes erhöhen die Anforderungen an und die Bedeutung von betrieblicher Personalpolitik.
- ▶ Die Lebensverlaufsperspektive ist ein zentraler Erfolgsfaktor für ein längeres Arbeitsleben.
- ▶ Dies erfordert eine systematisierte lebensphasenorientierte Personalpolitik.
- ▶ Die Weiterbildungsbedarfe nehmen sowohl durch eine Verlängerung des Arbeitslebens als auch durch die Digitalisierung der Arbeitswelt zu.
- ▶ Das Verhältnis zwischen Arbeitszeit und Qualifizierungszeit im Lebensverlauf könnte sich zu einem zentralen sozialpartnerschaftlichen Handlungsfeld entwickeln.