



# Kompetenzvermutungen und Kompetenzanforderungen aus Sicht der Wirtschaft

Fachtagung „Die Arbeitswelt im Fokus des  
demographischen Wandels“, 29. März 2011, Berlin

Dr. Hans-Peter Klös

iW.KÖLN.WISSEN  
SCHAFFT KOMPETENZ.

# Agenda

## Kompetenzen und Alterung

Kompetenzen von Älteren im betrieblichen Kontext

Kompetenzentwicklung und Lebenszyklusorientierung

# Potenziale des Alters

## Subjektiv erlebte Stärken von älteren Menschen

- ▶ Sich an Dingen freuen können, denen man im jüngeren Alter wenig Bedeutung beimaß
- ▶ Veränderungen im Anspruchsniveau
- ▶ Aufrechterhaltung positiver Lebenseinstellung trotz Einschränkungen und Verlusten
- ▶ Zunehmende Fähigkeit, Pläne an Begrenztheit der zur Verfügung stehenden Zeit anzupassen und Unsicherheit in Bezug auf persönliche Zukunft zu ertragen
- ▶ Realistischere Einschätzung der Grenzen eigenen Handelns, zunehmende Akzeptanz der Grenzen und Entdeckung neuer Handlungsmöglichkeiten
- ▶ Zunehmende Fähigkeit, unerfüllte Wünsche zu akzeptieren und Kompromisse zu schließen

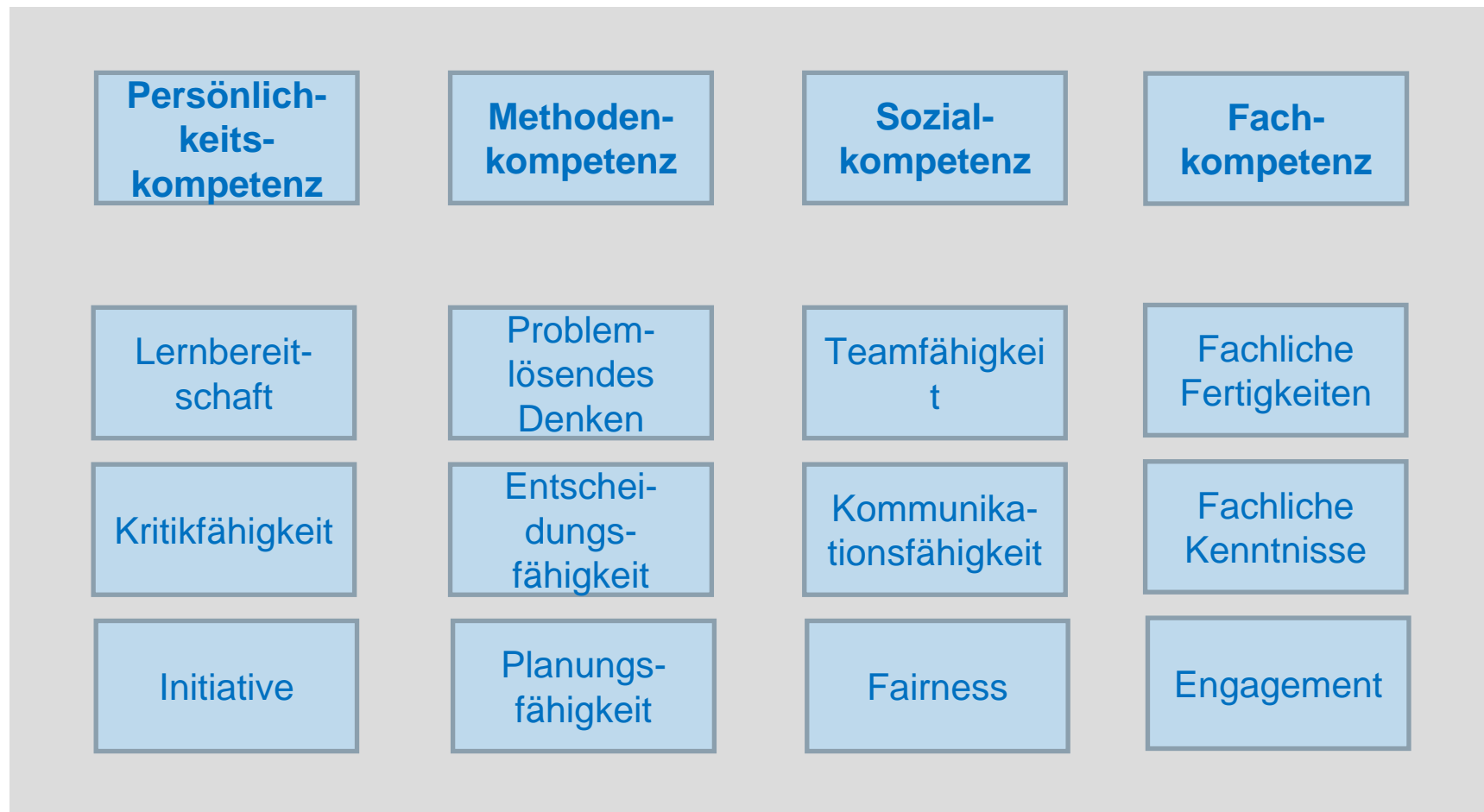
Quelle: Kruse, 2001

# Kompetenz von Älteren – im Spiegel des Sechsten Altenberichts

- ▶ „Aus der Perspektive der Arbeitswelt richtet sich die Aufmerksamkeit primär auf Kompetenzvermutungen und Kompetenzanforderungen an das Alter respektive das Altern...Es geht um die Potenziale des Alters, um Aktivitätschancen und Aktivierungsmöglichkeiten.“ (S. 167)
- ▶ „Bei älteren Beschäftigten werden Methodenkompetenz und Sozialkompetenz als stärker eingeschätzt, während Fachkompetenz und personale Kompetenz den durchschnittlichen Kompetenzanforderungen entsprechen.“ (S. 178)

Quelle: Sechster Altenbericht der Bundesregierung, 2010

# Handlungskompetenz als Schlüsselkonzept



# Kompetenzen im Allgemeinen und Kompetenzen der älteren Beschäftigten

	sehr wichtig / sehr stark	wichtig / stark	nicht sehr wichtig / kaum	gar nicht wichtig / gar nicht
Wichtigkeit <b>Sozialkompetenz</b> im Allgemeinen (%)	30,3	44,3	19,4	5,7
Stärken älterer Beschäftigter: <b>Sozialkompetenz</b> (%)	34,6	39,4	16,5	8,2
Wichtigkeit <b>Personale Kompetenz</b> im Allgemeinen (%)	20,0	36,2	28,4	15,0
Stärken älterer Beschäftigter: <b>Personale Kompetenz</b> (%)	21,9	43,1	25,2	8,4
Wichtigkeit <b>Methodenkompetenz</b> im Allgemeinen (%)	13,2	26,1	29,2	31,2
Stärken älterer Beschäftigter: <b>Methodenkompetenz</b> (%)	18,8	31,8	22,2	25,8
Wichtigkeit <b>Fachkompetenz</b> im Allgemeinen (%)	76,9	13,9	4,2	4,7
Stärken älterer Beschäftigter: <b>Fachkompetenz</b> (%)	75,7	15,3	2,3	6,3

Quelle: BIBB, Sonderauswertung CVTS-3

# Unterschiedliche Kompetenzausprägungen Jüngerer/Älterer (I)

Merkmal	Beschreibung	empirische Befunde					Beispiele
		--	-	o	+	++	
Reaktionsfähigkeit	Möglichkeit, auf Reize schnell und richtig zu reagieren	X	X	X			überwachen, Arbeitssicherheit
Wahrnehmung	Aufnahme, Verarbeitung und Interpretation von Reizen	X	X	X			sämtliche Montagetätigkeiten
Aufmerksamkeit	Vermögen, sich bestimmten, relevanten Reizen selektiv zuzuwenden		X	X			fügen, justieren, prüfen, überwachen
Vigilanz, Daueraufmerksamkeit	Bereitschaft, zufallsmäßig auftauchende Veränderungen in der Umwelt zu erkennen und darauf zu reagieren		X				überwachen, Varianten- und Typenwechsel
Kurzzeitgedächtnis	Kapazität: circa fünf bis neun Einheiten, Speicherdauer: bis circa eine Minute	X	X	X			Handlungssteuerung, Lernen
Langzeitgedächtnis	Kapazität: unbegrenzt, Speicherdauer: lebenslang, Zugriff jedoch manchmal blockiert		X	X	X	X	Fachkenntnisse, z. B. Materialeigenschaften

Sind mehrere Spalten markiert (x), kommen verschiedene Untersuchungen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Deutliche (- -)/leichte (-) Abnahme, keine Veränderung (0), leichte (+)/deutliche (+ +) Zunahme der Leistungsfähigkeit mit der biologischen Alterung

Quelle: Buck/Reit, o. J.

# Unterschiedliche Kompetenzausprägungen Jüngerer/Älterer (II)

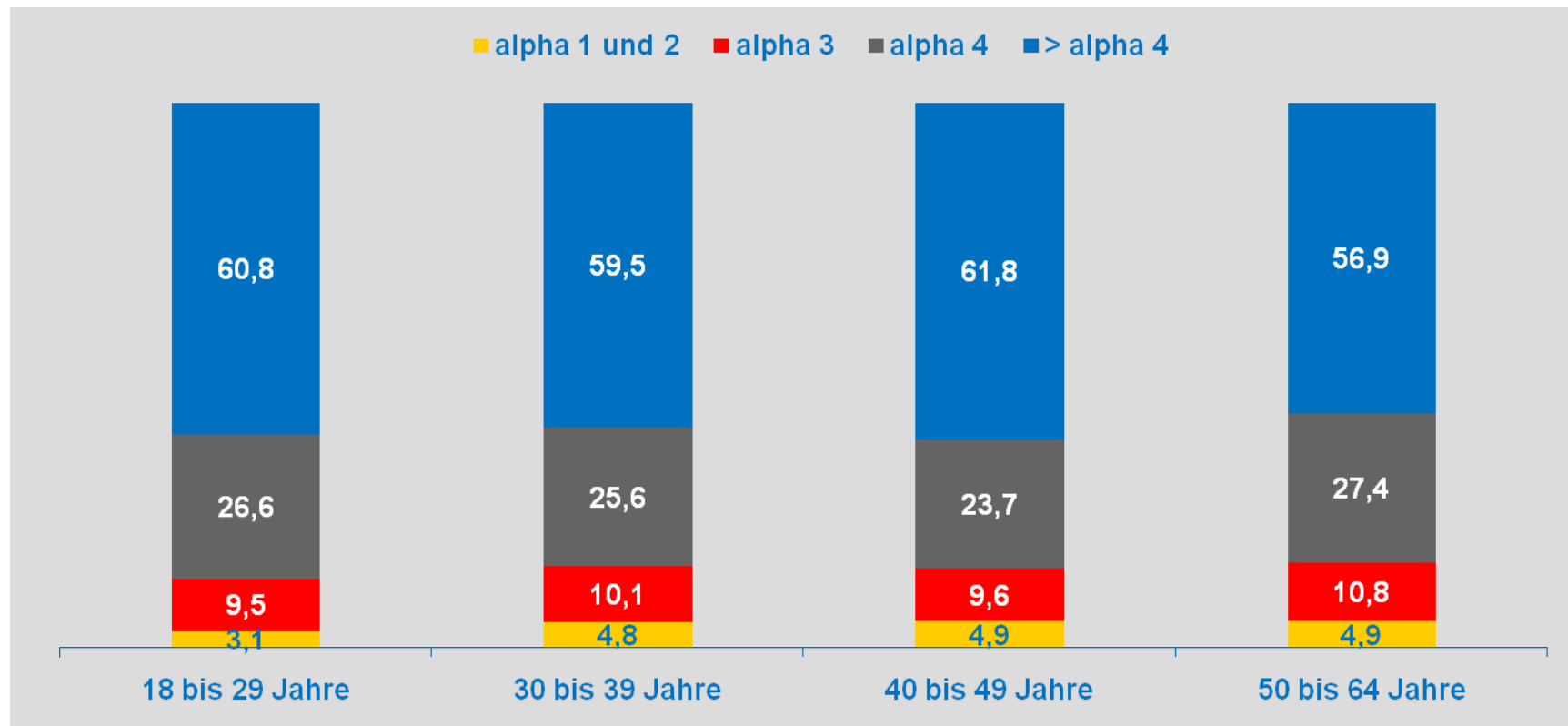
Merkmal	Beschreibung	empirische Befunde					Beispiele
		--	-	o	+	++	
Lernfähigkeit	Kapazität, Leichtigkeit des Lernens, Nachhaltigkeit, Anregbarkeit, Lernbereitschaft usw.	X	X	X	X		Umstellung auf neue Verfahren
Problemlösen	Auffinden eines vorher nicht bekannten Weges zu einem gewünschten Endzustand		X	X	X		Instandhaltung, Fehlerbehebung
Kreativität	Fähigkeit und Bereitschaft zur Innovation		X	X			Verbesserungsvorschläge
Kristalline Intelligenz	z. B. verbales Verständnis, mechanische Kenntnisse, Allgemeinwissen (lernabhängig)		X	X	X		Anweisungen verstehen, Pläne lesen
Fluide Intelligenz	z. B. Abstraktions-, Assoziationsfähigkeit, Gedächtnisspanne (lernunabhängig)	X	X	X			Umstellen bei Produktänderungen, Erfahrungstransfer
Soziale Kompetenzen	Befähigung, sich selbst zu helfen und soziale Kontakte aufzubauen		X	X	X	X	Kommunikation und Kooperation

Sind mehrere Spalten markiert (x), kommen verschiedene Untersuchungen zu unterschiedlichen Ergebnissen. Deutliche (- -)/leichte (-) Abnahme, keine Veränderung (0), leichte (+)/deutliche (+ +) Zunahme der Leistungsfähigkeit mit der biologischen Alterung

Quelle: Buck/Reit, o. J.

# Funktionaler Analphabetismus und fehlerhaftes Schreiben

Deutsch sprechende Erwachsene (18-64 Jahre) nach Alter in Prozent der Bevölkerung



alpha 1 bis 3 = funktionaler Analphabetismus; alpha 4: fehlerhaftes Schreiben

\* Abweichung der Summen von 100 Prozent aufgrund von Rundungsungenauigkeiten

Quelle: leo. – Level One Studie, 2011

# Agenda

Kompetenzen und Alterung

**Kompetenzen von Älteren im betrieblichen Kontext**

Kompetenzentwicklung und Lebenszyklusorientierung

# Produktivitätsnachteile Älterer ?

## **Schneider (2006):**

- ▶ umgekehrt u-förmiger Alter-Produktivitäts-Verlauf im Verarbeitenden Gewerbe (Maximum: 25 bis 34 und 35 bis 44 Jahre)

## **Veen (2008):**

- ▶ umgekehrt u-förmiger Alters-Produktivitäts-Verlauf in einfachen, manuellen und qualifizierten technikorientierten Tätigkeiten (Maximum: 35 bis 44 Jahre)
- ▶ umgekehrt u-förmiger Alters-Produktivitäts-Verlauf in hochqualifizierten Tätigkeiten und Managementfunktionen (Maximum: 45 bis 54 Jahre, kein Unterschied zwischen 35 bis 44 und 55 bis 64 Jahre)

## **Göbel/Zwick (2009, 2010):**

- ▶ kein systematischer Zusammenhang zwischen Alter und Produktivität
- ▶ große Varianz zwischen den Betrieben
- ▶ positive Effekte bei altersgemischten Teams bei Jüngeren und Älteren durch Weiterbildung

# Berufliche Stärken der Älteren

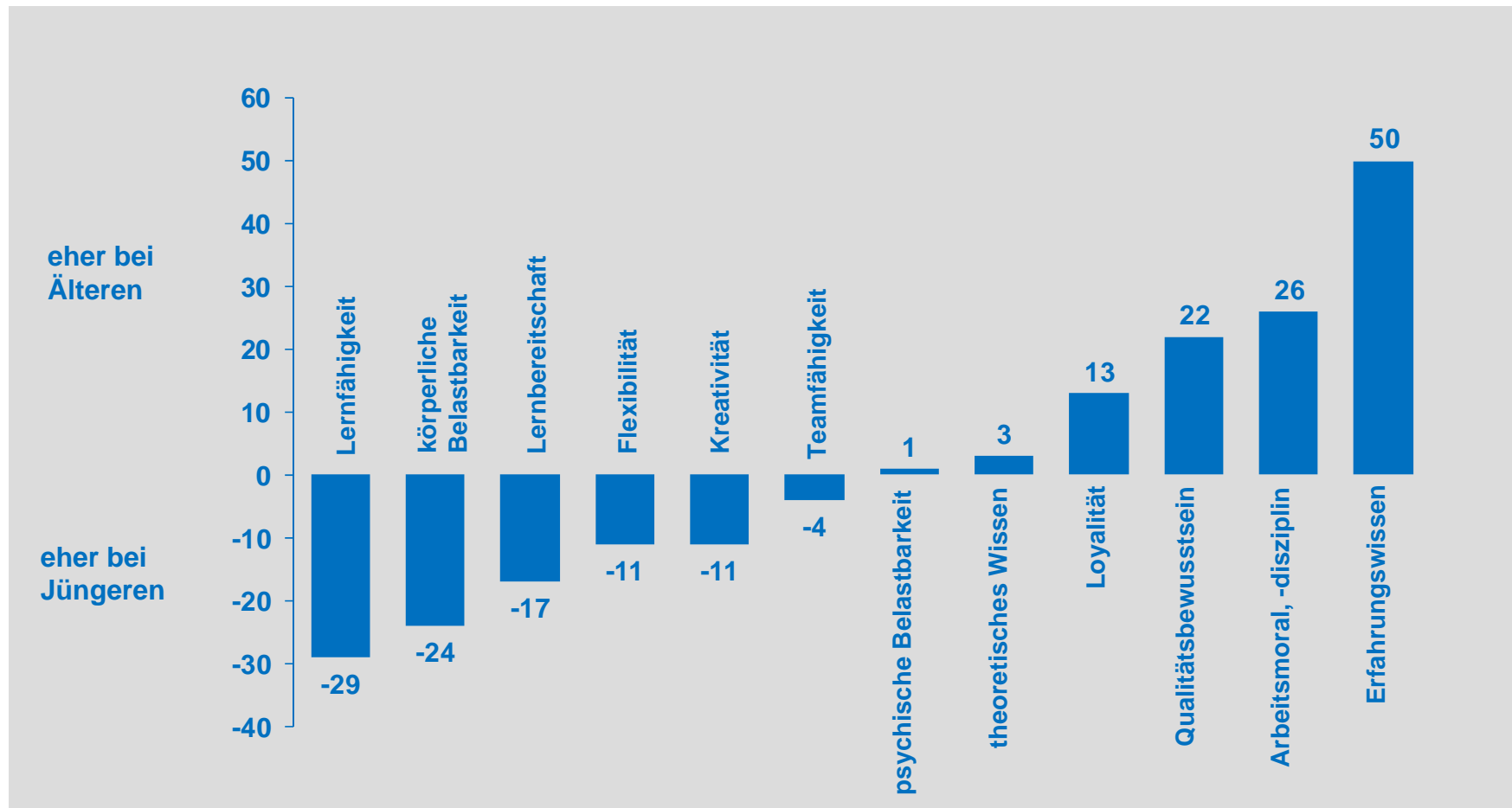
**Repräsentative Befragung in 750 Unternehmen, 2004; Bereiche, in denen Ältere klare Stärken gegenüber den Jüngeren haben:**

- ▶ Integration verschiedenartiger Arbeitsabläufe im Sinne synthetischen Denkens
- ▶ Überblick über ein Arbeitsgebiet
- ▶ elaborierte, gut organisierte und leicht abrufbare Wissenssysteme in Bezug auf ein Arbeitsgebiet
- ▶ hoch effektive Handlungsstrategien in Bezug auf ein Arbeitsgebiet
- ▶ sozialkommunikative Kompetenz
- ▶ hohe Identifikation mit der Arbeit und dem Arbeitsplatz
- ▶ hohe Arbeitsmotivation
- ▶ Vorbildfunktion für jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Quelle: Kruse, 2004

# Vergleich der Leistungsparameter Jung/Alt

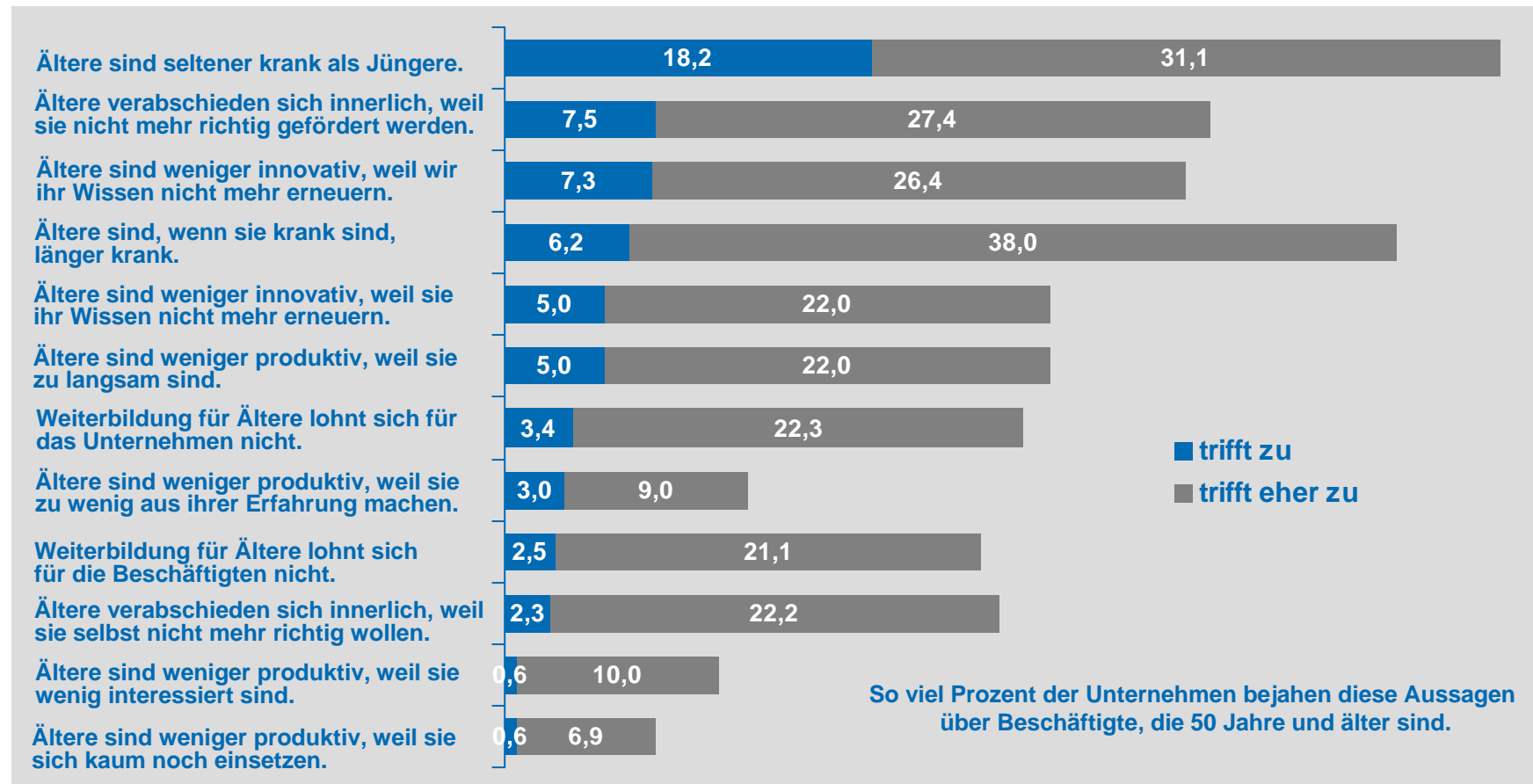
Saldo der Angaben „eher bei Älteren“ und „eher bei Jüngeren“, in Prozent



Quelle: IAB-Betriebspanel, 2002

# Einschätzungen der Betriebe („Altersbilder“)

gewichtete Angaben in Prozent, 2008

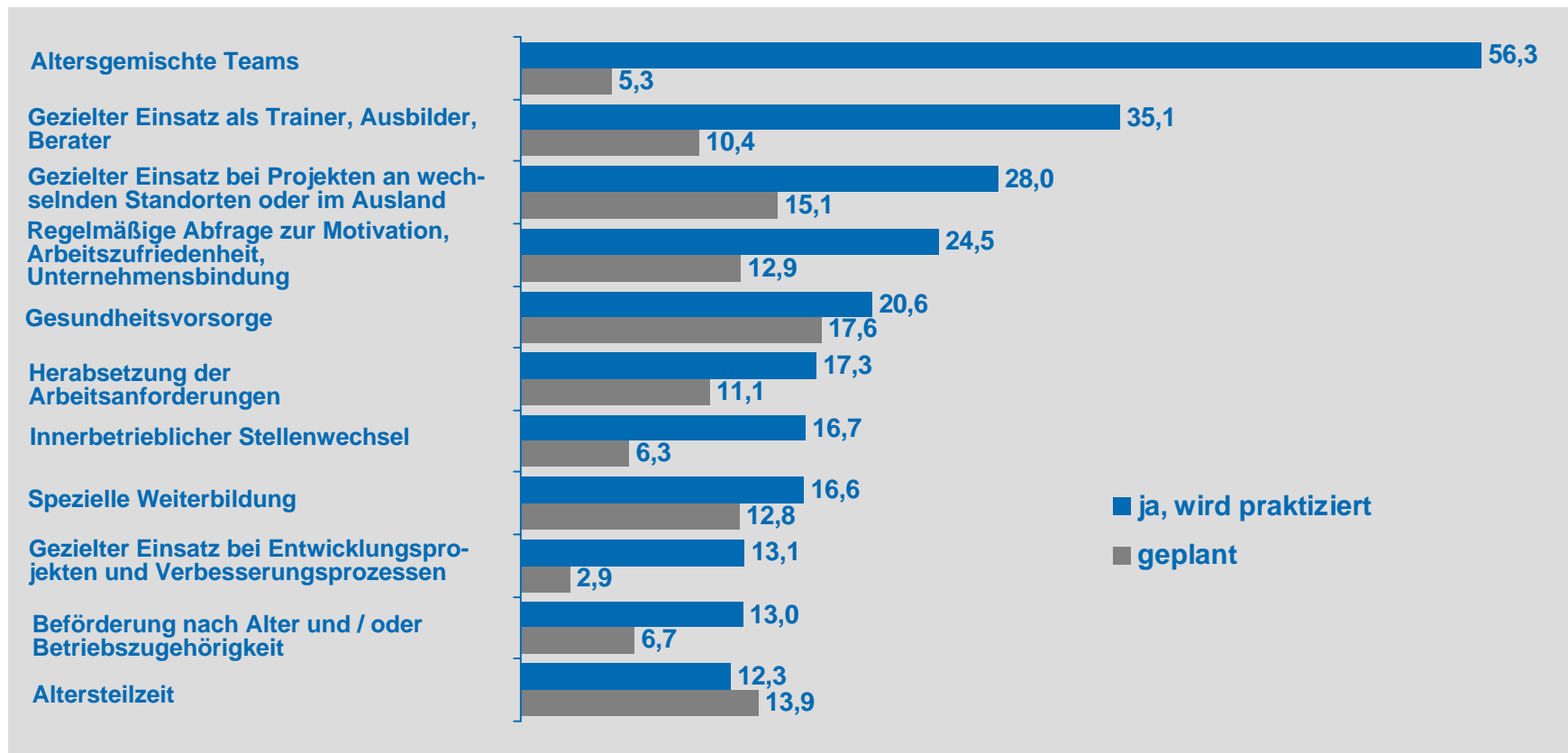


Befragung von mindestens 1.328 Unternehmen im Jahr 2008

Quelle: IW-Zukunftspanel 2008

# Personalpolitische Ansatzpunkte

Personalpolitische Maßnahmen der Unternehmen zum Umgang mit älter werdenden Belegschaften, gewichtete Angaben, in Prozent



Befragung von mind. 774 Unternehmen mit älteren Beschäftigten im Jahr 2008

Quelle: IW-Zukunftspanel, 2008

Berlin, 29. März 2011

# Personalpolitische Maßnahmen für ältere Beschäftigte nach Altersbildern (I)

Durchgeführte Maßnahme	Altersbilder
Altersgemischte Teams	Ältere Mitarbeiter sind seltener krank (+). Weiterbildung für Ältere lohnt sich für das Unternehmen nicht (-). Ältere sind weniger produktiv, weil sie zu wenig aus ihrer Erfahrung machen (+).
Gezielter Einsatz als Trainer, Ausbilder, Berater	Ältere Mitarbeiter sind seltener krank (+). Weiterbildung für Ältere lohnt sich für die Beschäftigten nicht (-). Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen (-). Ältere sind weniger produktiv, weil sie sich kaum noch einsetzen (-). Ältere sind weniger innovativ, weil sie ihr Wissen nicht mehr erneuern (-).
Gezielter Einsatz an wechselnden Standorten oder im Ausland	Ältere Mitarbeiter sind seltener krank (+).
Regelmäßige Abfrage zur Motivation, Arbeitszufriedenheit und Unternehmensbindung	Ältere Mitarbeiter sind seltener krank (+).
Gesundheitsvorsorge	Ältere Mitarbeiter sind länger krank (-). Weiterbildung für Ältere lohnt sich für das Unternehmen nicht (-). Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen (+).
Herabsetzung der Arbeitsanforderungen	Weiterbildung für Ältere lohnt sich für die Beschäftigten nicht (+). Weiterbildung für Ältere lohnt sich für das Unternehmen nicht (+). Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen (+). Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie nicht mehr richtig gefördert werden (+). Ältere sind weniger produktiv, weil sie wenig interessiert sind (+). Ältere sind weniger innovativ, weil wir ihr Wissen nicht mehr erneuern (+).

Logistische Regressionen mit robusten Standardfehlern. (+) = signifikant positiver Zusammenhang. (-) = signifikant negativer Zusammenhang.

Quelle: IW-Zukunftspanel 2008

# Personalpolitische Maßnahmen für ältere Beschäftigte nach Altersbildern (II)

Durchgeführte Maßnahme	Altersbilder
innerbetrieblicher Stellenwechsel	Weiterbildung für Ältere lohnt sich für die Beschäftigten nicht (+).
Spezielle Weiterbildung für Ältere	Ältere Mitarbeiter sind seltener krank (+). Weiterbildung für Ältere lohnt sich für die Beschäftigten nicht (-). Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen (-). Ältere sind weniger innovativ, weil sie ihr Wissen nicht mehr erneuern (-).
Gezielter Einsatz bei Entwicklungsprojekten und Verbesserungsprozessen	Ältere Mitarbeiter sind seltener krank (+). Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen (-). Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie nicht mehr richtig gefördert werden (-). Ältere sind weniger produktiv, weil sie sich kaum noch einsetzen (-). Ältere sind weniger produktiv, weil sie wenig interessiert sind (-). Ältere sind weniger produktiv, weil sie zu langsam sind (-). Ältere sind weniger innovativ, weil sie ihr Wissen nicht mehr erneuern (-).
Beförderung nach Alter und / oder Betriebszugehörigkeit	Ältere Mitarbeiter sind seltener krank (+). Ältere sind weniger innovativ, weil sie ihr Wissen nicht mehr erneuern (-). Ältere sind weniger innovativ, weil wir ihr Wissen nicht mehr erneuern (-).
Altersteilzeit	Ältere verabschieden sich innerlich, weil sie selbst nicht mehr richtig wollen (+). Ältere sind weniger innovativ, weil sie ihr Wissen nicht mehr erneuern (+). Ältere sind weniger innovativ, weil wir ihr Wissen nicht mehr erneuern (+).

Logistische Regressionen mit robusten Standardfehlern. (+) = signifikant positiver Zusammenhang. (-) = signifikant negativer Zusammenhang

Quelle: IW-Zukunftspanel 2008

## Ältere Beschäftigte: Konkrete Wünsche an den Chef

▲ So viel Prozent der Beschäftigten ab 50 Jahren  
wünschen sich diese Maßnahme  
▲ und so viel Prozent der Unternehmen bieten sie an



Mehrfachnennungen; Befragung von 3.107 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ab 50 Jahren sowie von 393 Personalverantwortlichen im September und Oktober 2010  
Quelle: GfK/Roland Berger Strategy Consultants/  
Forschungsgesellschaft für Gerontologie, Dortmund

# Personalpolitische Maßnahmen für Ältere

- ▶ Inzwischen haben gut acht von zehn Arbeitgebern ein gutes oder halbwegs gutes Altersbild (GfK, 2010).
- ▶ Beschäftigtenseitig hohe Merkmalsausprägungen bei Ergonomie, Gesundheit, Weiterbildung und altersgemischten Teams
- ▶ Unternehmensseitig hohe Merkmalsausprägungen bei altersgemischten Teams, Weiterbildung und Teilzeit
- ▶ Größte Diskrepanzen in den Ausprägungen von Beschäftigten und Unternehmen bei Lebensarbeitszeitkonten, speziellen Weiterbildungsangeboten für Ältere und der Einbeziehung in Entwicklungsprojekten und Verbesserungsprozessen

# Agenda

Kompetenzen und Alterung

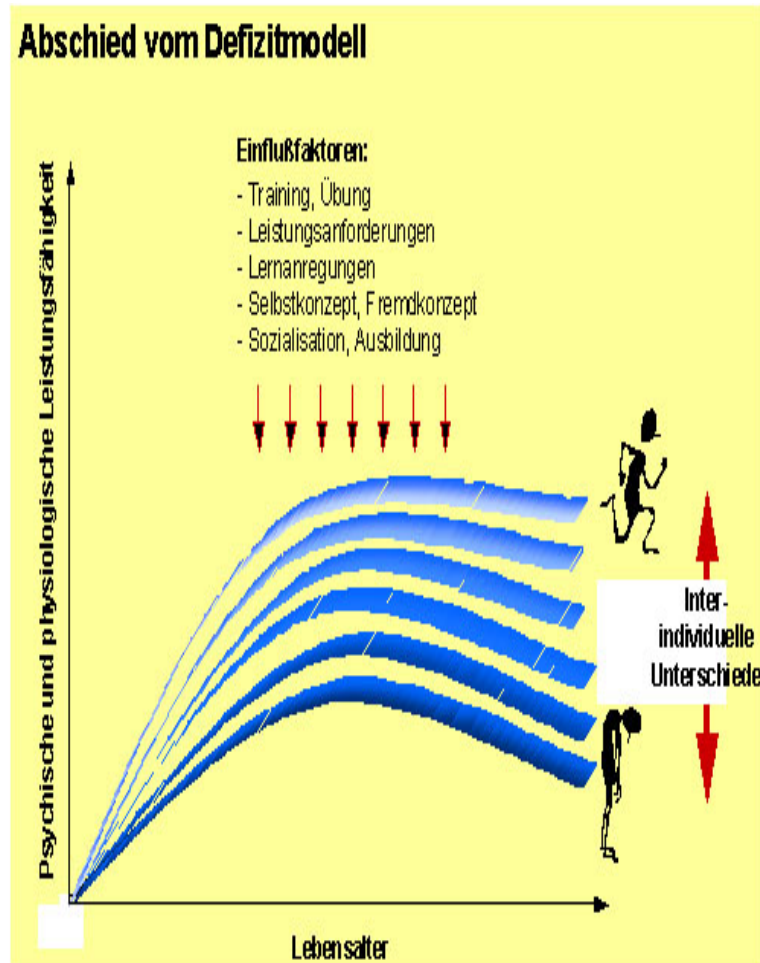
Kompetenzen von Älteren im betrieblichen Kontext

Kompetenzentwicklung und Lebenszyklusorientierung

# Potenziale des Alters

- ▶ Entscheidend für die Ausbildung von Potenzialen sind die Entwicklungsbedingungen wie auch die verwirklichten Entwicklungsschritte im Lebenslauf. Wenn der reflektierte Umgang mit Entwicklungsanforderungen stattgefunden hat, dann verfügen Menschen im Alter über Potenziale, die sich aus psychologischer Perspektive wie folgt charakterisieren lassen:
  - ▶ hoch entwickelte, bereichsspezifische Wissenssysteme (zum Beispiel Expertenwissen in Bezug auf den ehemals ausgeübten Beruf oder in Bezug auf außerberufliche Interessengebiete, Wissen in Bezug auf grundlegende Fragen des Lebens),
  - ▶ effektive Handlungsstrategien zur Bewältigung von Anforderungen in diesen spezifischen Bereichen und Überblick über diese spezifischen Bereiche,
  - ▶ Fähigkeiten im Bereich der Kommunikation mit anderen Menschen sowie Offenheit für neue Anforderungen und Verpflichtungen.

# Vom „Defizitmodell“ zum „Kompetenzmodell“



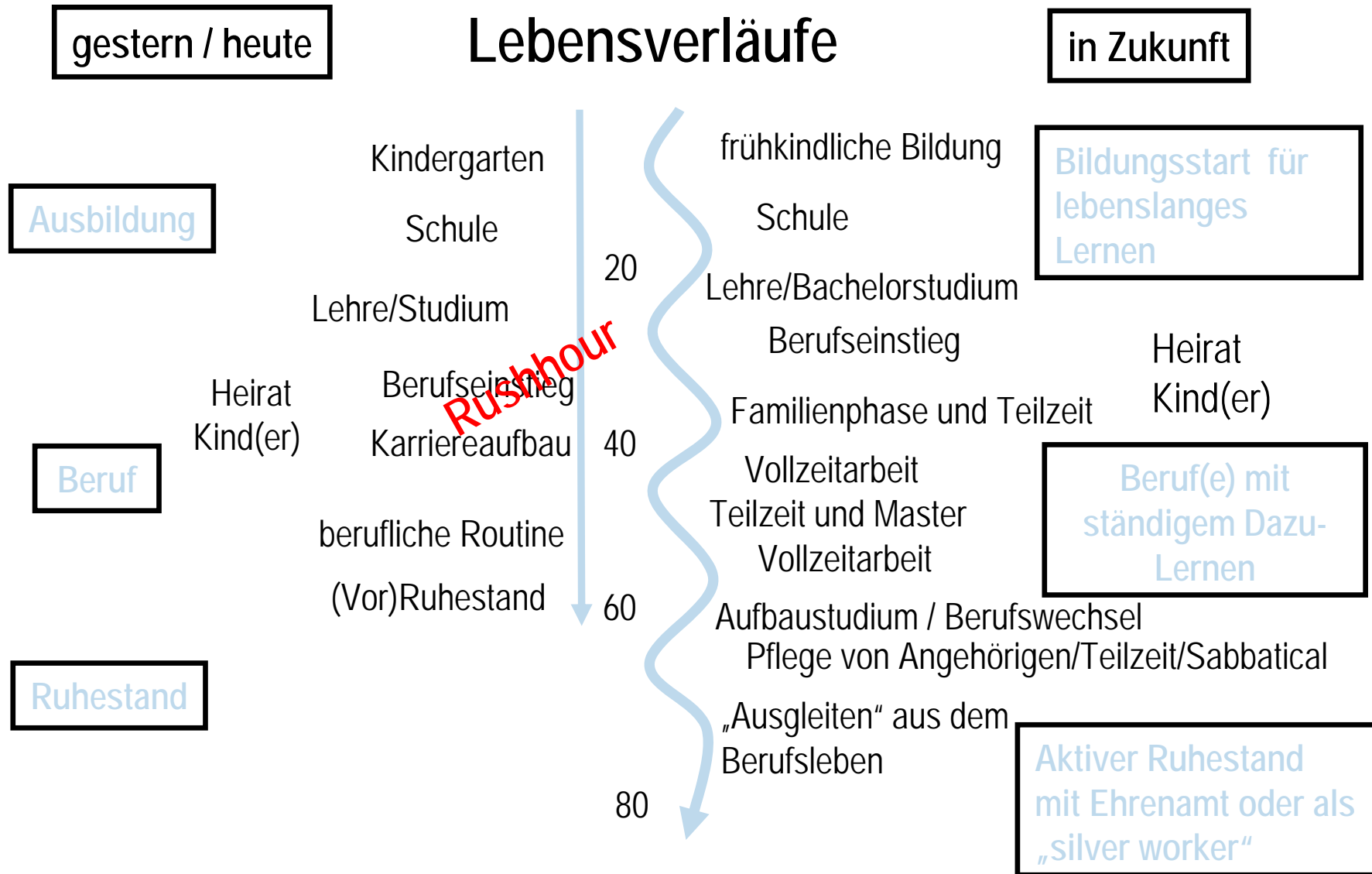
- ▶ Das Kompetenzmodell sieht den Prozess des Alterns nicht als kontinuierlichen Abbauprozess, sondern als Entwicklungsprozess von unterschiedlichen Fähigkeiten zu verschiedenen Lebensaltern in Abhängigkeit von persönlichen und sozialen Lebenssituationen.
- ▶ Im Alter verringern sich zwar die Kapazitätsreserven der fluiden Intelligenz für Maximalleistungen (Wahrnehmung, visuelles und motorischen Gedächtnis, Informationsverarbeitung), aber im Bereich der kristallinen Komponenten (Sprache, Reflexivität, Erfahrungswissen) bleibt die Leistungsfähigkeit bis in ein Alter von durchschnittlich 70 bis 75 Jahren relativ stabil.
- ▶ Einige Studien konnten nachweisen, dass es vielfach sogar noch Kapazitätsreserven im kognitiven Bereich gibt, die durch entsprechendes Training aktiviert werden können. Die intellektuellen Leistungen im Alter können also durch eine aktive, anregungsreiche Lebensgestaltung positiv beeinflusst werden.

Grafik: Maschinenbau- und Metall-Berufsgenossenschaft

# Drei Ebenen des Altersmanagements



Quelle: Ilmarinen, 1999



# Lebenszyklusorientierte Personalpolitik

## Dreimal „R“: Lebensphasen und betriebliche Handlungsfelder

Überblick über die Handlungsfelder der lebenszyklusorientierten Personalpolitik entlang des „Triple-R-Bereichs“

Recruitment (Eintritt in das Unternehmen)	Retention (Tätigkeit im Unternehmen, Unternehmensbindung)				Retirement (Austritt aus dem Unternehmen)
	Arbeitsorganisation	Personaleinsatz	Personalentwicklung	Gesundheitsförderung	
Ausbildungs- und Hochschulmarketing	Flexible Arbeitszeiten (Gleitzeit, Teilzeit, Arbeitszeitkonten, Job-Sharing, Sabbaticals)	Einsatz der Mitarbeiter gemäß Potenzialanalyse, um genaue Kenntnisse ihrer Fähigkeiten zu haben	Lernen im Prozess der Arbeit; arbeitsplatzbezogene Seminare	Arbeitsplatzverbesserung nach ergonomischen Kriterien	Mentoring- (Führungsteams aus Jung und Alt) und Patensystem
Erhöhung der Ausbildungsquote	Telearbeit	Altersgemischte Teams	Kontinuierliches lebenslanges Lernen	Gesundheitszirkel	Austrittsgespräche
Projekte mit Schulen und Hochschulen/ Ferienjobs für Schüler und Studierende	Lernförderliche Arbeitsumgebung	Aufgaben- und Funktionswechsel	Personalentwicklungspläne bis zum Alter von 65/67	Betriebssportgruppen, eigene Sportanlagen	Allmähliches Ausgleiten mit Lebensarbeitszeitkonten
Vergabe von Bachelor- und Masterarbeiten	Generationenübergreifender Wissenstransfer	Horizontale und vertikale Karrieren	Anreize für Weiterbildungsteilnahme von älteren Mitarbeitern	Stresskompetenztrainings, Rauchentwöhnungsseminare	Reaktivierung als „silver worker“ (Senior im Betrieb)
Unternehmensdarstellung	Förderung des informellen Wissensaustauschs	Bogenkarrieren (weniger Verantwortung, weniger Lohn im Alter) ohne „Gesichtsverlust“	Familienfreundliche Rahmenbedingungen	Gesundheits-Check-ups, Impfkampagnen	Kontakt zu Ehemaligen (Alumni-Netzwerk = Ehemaligen-Netzwerk, Alumni = Zöglinge)
Rekrutierung von Älteren, mehr Frauen und mehr Migranten	Kreatives Arbeitsklima zur Förderung von Innovationen	Einsatz jedes Einzelnen gemäß individuellen Stärken	Coaching, Mentoring, individuelle Förderung	Massagen am Arbeitsplatz, Bezuschussung von Fitness-Center-Mitgliedschaften	Aktive Sicherung des Erfahrungs- und Expertenwissens bei ausscheidenden Mitarbeitern

Quelle: eigene Zusammenstellung

- ▶ Die Handlungsfelder beziehen sich auf den so genannten Triple-R-Bereich: Recruitment – Retention – Retirement.
- ▶ Es wird für die Unternehmen zunehmend wichtiger werden, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, um Auszubildende und Fachkräfte leichter anwerben zu können.
- ▶ Aber auch die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen erhält einen höheren Stellenwert: arbeitsorganisatorische Maßnahmen sollen die Motivation der Mitarbeiter verbessern, Gesundheitsförderung und Prävention die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit.
- ▶ Schließlich gilt es, ältere Beschäftigte stärker in den Prozess des lebenslangen Lernens einzubeziehen.