



Expertenworkshop:  
Fachkräfte halten  
durch flexible  
Berufsausstiegs-  
modelle

## Flexibilisierung des Übergangs in die Nacherwerbsphase

Ausstiegsmanagement als Aufgabe betrieblicher  
Personalpolitik in Sachsen

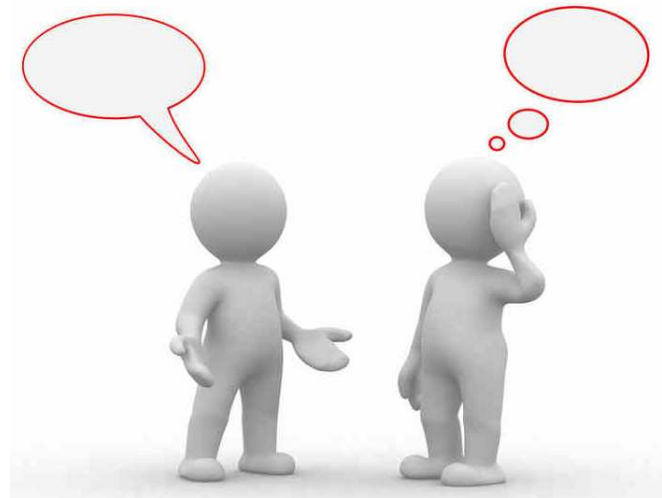
# Gliederung

1. Ausgangslage in Sachsen
2. Projektrahmendaten
3. Betriebliches Ausstiegsmanagement
4. Entwicklungs- und Unterstützungsbedarf



# 1. Ausgangslage in Sachsen

**Warum Ausstiegsmanagement als  
Aufgabe betrieblicher  
Personalpolitik in Sachsen?**



# Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Arbeitskräftepotenzial in Sachsen



- Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter nimmt ab (-18,2 Prozent bis 2020)
- ... und wird älter
  - aktuell ist jeder 4. Beschäftigte (27 Prozent) älter als 50 Jahre
  - bis 2020 wird fast jeder Zweite älter als 50 Jahre sein (45 Prozent)
  - bis 2015 ist die Gruppe der 50- bis 64-Jährigen die bestqualifizierte Altersgruppe



© Destatis

Quelle: Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen 2008; IAB Betriebspanel 2009



# Konsequenzen für die Fachkräfteangebots- und Nachfragerelation in Sachsen



## Demografische Falle:

Negativsaldo beim Verhältnis eigener Berufsanfänger und altersbedingt ausscheidender Arbeitskräfte in sächsischen Firmen

- Diskrepanz zwischen Nachfrage und Angebot (2008: Nichtbesetzungsquote: 19 Prozent = jede fünfte Stelle; 2009: 14 Prozent nichtbesetzte Stellen)
- Noch vor 2015 Mangel an Akademikern und betrieblich ausgebildeten Fachkräften

## Mangel an qualifizierten Fachkräften



- **Besonders betroffene Branchen (Berufsgruppen):**
  - Textilindustrie (z.B. Veredelungsmeister, Färbereimeister)
  - Metall- und Elektroindustrie (z.B. Schlosser, Schweißer, Maschinenbediener), insb. in Görlitz, Zittau, Weißwasser (ländliche Regionen Ostsachsens)
  - Kunststoffindustrie
  - Chemische Industrie
  - Elektronikbranche
  - Fahrzeug- und Werkzeugbau
  - Finanz-/Versicherungsdienstleistungen
  - Gesundheits- und Sozialwesen, insb. Pflegebranche
  - unternehmensnahe Dienstleistungen

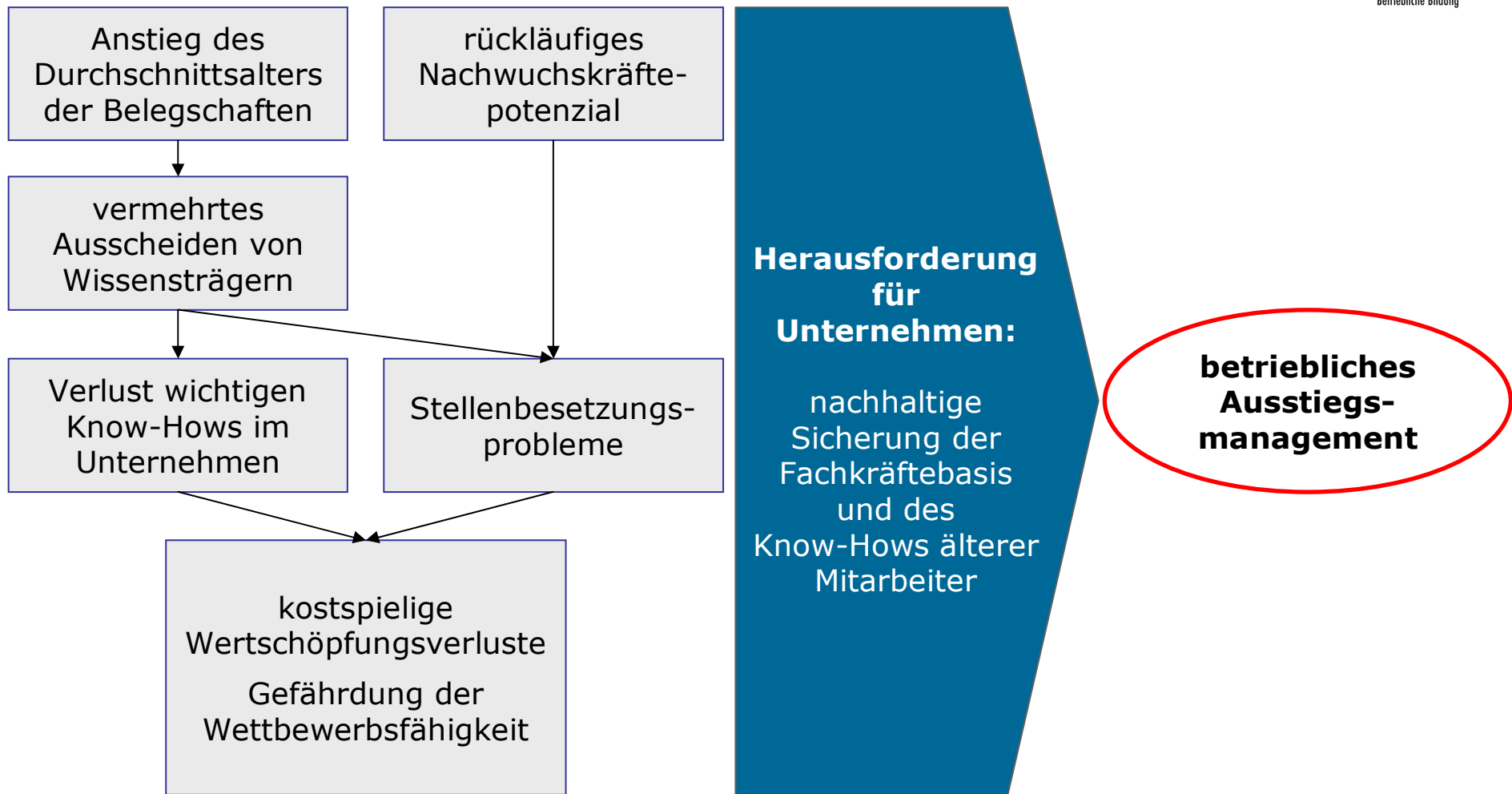


## Mangel an qualifizierten Fachkräften



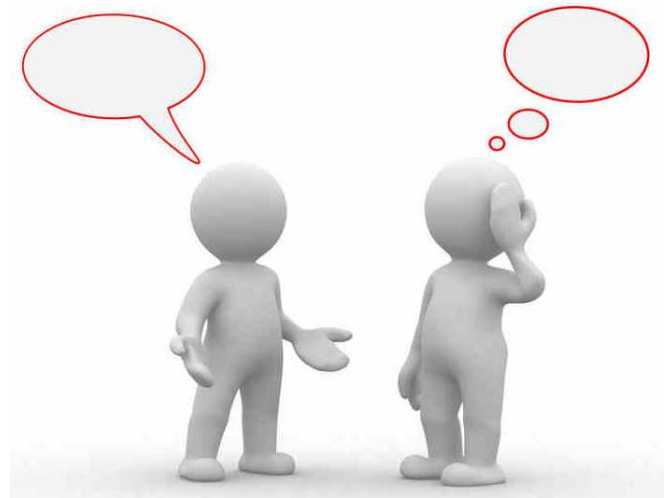
- **Besonders betroffene Regionen:**
  - Dresden, Leipzig, Chemnitz (z.B. Erzieher)
  - Landkreise Bautzen und Görlitz
  - ländliche Randregionen

# Handlungsbedarf



## 2. Projektrahmendaten

**Welche Ziele verfolgt das  
Projekt und was bietet es  
Unternehmen?**





# Flexibilisierung des Übergangs in die Nacherwerbsphase – Ausstiegsmanagement als Aufgabe betrieblicher Personalpolitik in Sachsen



## Vorhaben:

Entwicklung, Erprobung und Transfer eines Modells zum betrieblichen Ausstiegsmanagement in KMU in Sachsen

## Projektförderung:

Das Projekt wird gefördert mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Freistaates Sachsen

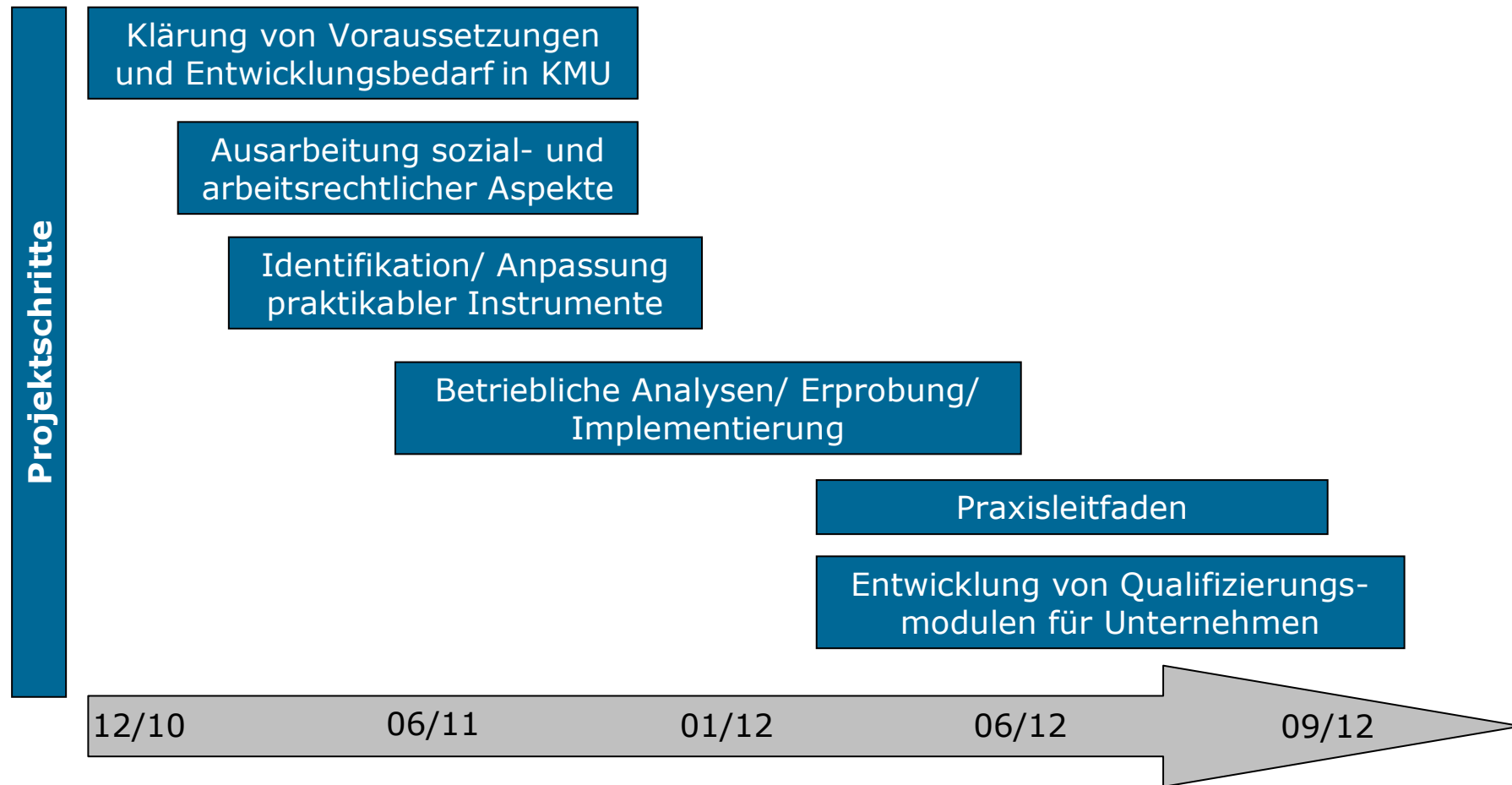
## Projektpartner:



## Laufzeit:

12/2010 bis 09/2012

# Projekttablauf



# Projektangebot für Unternehmen



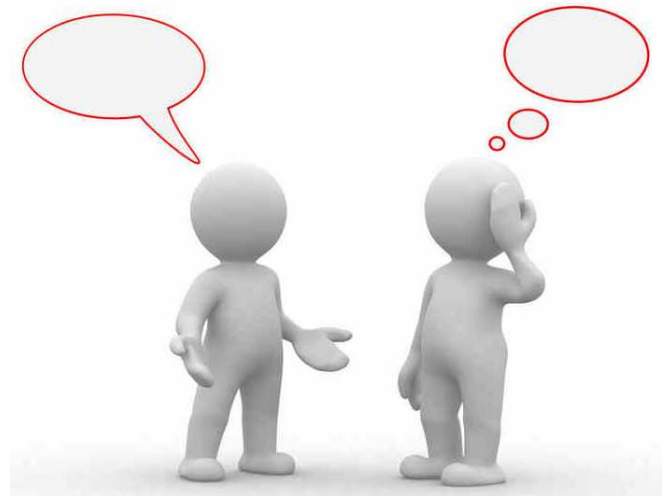
- **Analyse der demografischen Situation und des Handlungsbedarfs im Unternehmen**
  - Einstiegsfragenbogen/Kulturcheck
  - Qualifizierte Altersstrukturanalyse
- **Innerbetriebliche Sensibilisierung und Know-How-Aufbau**
  - Dialog/Vernetzung mit Experten und anderen Unternehmen
- **Strategieentwicklung**
  - Workshop mit Führungskräften
- **Begleitung bei der Umsetzung von Maßnahmen**
- **Unterstützung bei der Evaluation und Sicherung der Nachhaltigkeit**



**KMU  
in Sachsen**

### 3. Betriebliches Ausstiegsmanagement

**Was können Unternehmen tun  
und welchen Nutzen bringt  
es?**

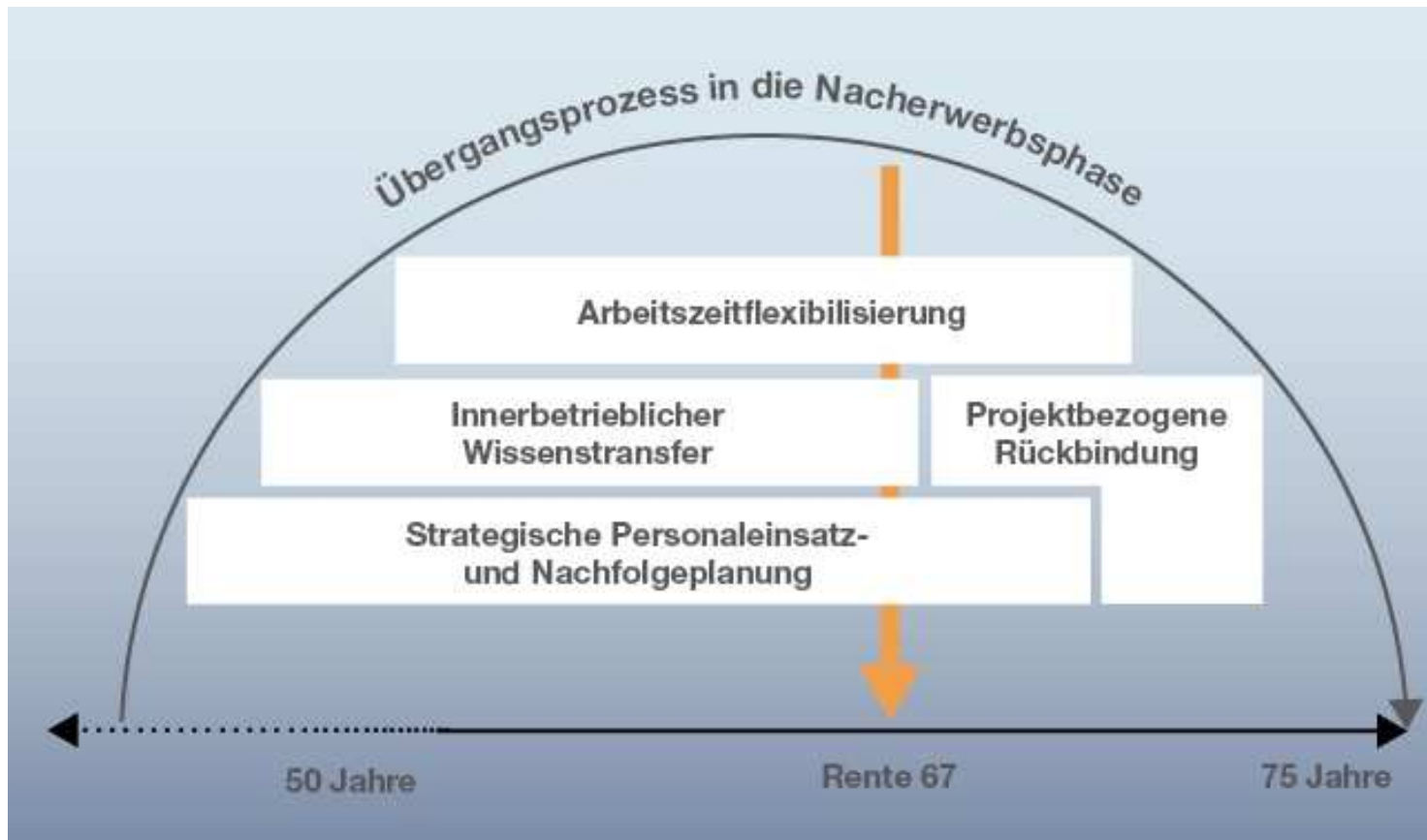


## Betriebliches Ausstiegsmanagement als...



- systematisch geplante, ganzheitlich angelegte Flexibilisierung des Übergangs älterer Beschäftigter in die Nacherwerbsphase...
- unter Einsatz eines erprobten Sets ineinandergreifender Maßnahmen und Instrumente...
- bei Berücksichtigung sozial- und arbeitsrechtlicher Rahmenbedingungen...
- sowie der Bedürfnisse der Beschäftigten...
- zum Erhalt der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen.

# Handlungsfelder betrieblichen Ausstiegsmanagements



# Nutzen betrieblichen Ausstiegsmanagements



# Maßnahmen und Instrumente eines betrieblichen Ausstiegsmanagements





## Maßnahmen und Instrumente aus Expertensicht



### Strategische Personalplanung

- altersgerechter Arbeitseinsatz, z.B. in der Pflege (administrative Tätigkeiten statt Pflege)
- Fortbildung älterer Mitarbeiter; Lernincentives
- „mehr Wert auf Ausbildung legen“;  
Ausbildung im Verbund (in dünnbesiedelten Regionen)
- frei werdende Stellen mit Jüngeren besetzen:  
„mehr Altersmischung ist das Ziel“
- Wünsche und Vorstellungen der Mitarbeiter abfragen

### Flexible Arbeitszeitgestaltung

- „die wollen mich loswerden“ → Akzeptanz schaffen bei Mitarbeitern
- Langzeitkonten speziell für Ältere (Alternative zu Lebensarbeitszeitkonten)



## Maßnahmen und Instrumente aus Expertensicht



### Projektbezogene Rückbindung

- *„sinnvoll und praktikabel“*
- *„wer einmal aus dem Betrieb ausgeschieden ist, kommt nicht mehr gerne zurück, wenn er nicht muss“*
- nicht für alle Berufsgruppen geeignet (z.B. Pfleger), aber v.a. für Hochqualifizierte

### Innerbetrieblicher Wissenstransfer

- z.B. Lerntandems von Jung und Alt, altersgemischte Teams
- sollte noch während der Erwerbsphase stattfinden
- kann zu Konflikten führen



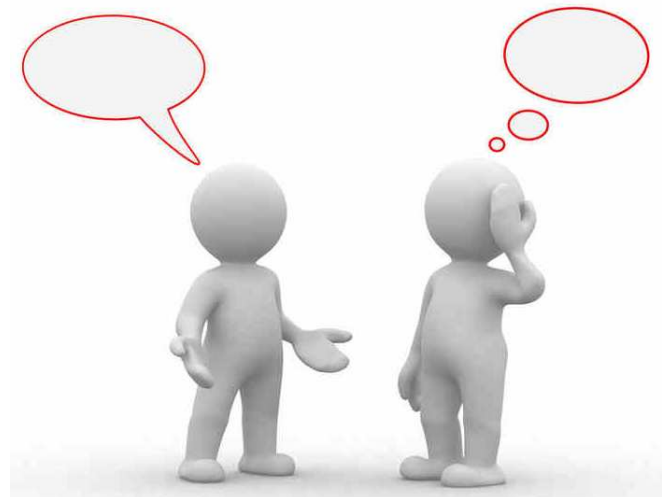
## Querschnittsthemen aus Expertensicht



- Gesundheitsmanagement; Arbeitsplatzergonomie; Gesundheitskompetenz von Führungskräften und Mitarbeitern
- Unternehmenskultur (Einstellung und Verhalten gegenüber älteren Arbeitnehmern): Wertschätzung der Erfahrung und Kompetenzen Älterer

## 4. Entwicklungs- und Unterstützungsbedarf

**Wo besteht noch Handlungsbedarf?**



## Entwicklungs- und Unterstützungsbedarf der Betriebe aus Expertensicht



- Beratung und Begleitung durch AG-Verbände, Kammern, Bildungsträger, Krankenkassen, Betriebs- und Personalräte, Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften etc.:
  - Unternehmensnachfolge (z.B. AG-Verbände)
  - Berufsausbildung (z.B. Kammern)
  - Fortbildung (z.B. Bildungsträger)
  - Sensibilisierung der Unternehmen!
    - Ältere Mitarbeiter sind wichtige Wissensträger
- Multiplikatoren im Unternehmen förderlich für die Umsetzung von Maßnahmen des betrieblichen Ausstiegsmanagements



## Entwicklungs- und Unterstützungsbedarf der Betriebe aus Expertensicht



- Häufig mangelt es jedoch an Transparenz über die vorhandenen Angebote; *„im Prinzip eine reine Frage der PR/Öffentlichkeitsarbeit“*
- Angebote laufen parallel; oft nur Teilthemen des betrieblichen Ausstiegsmanagements → Vernetzung der Akteure!
- öffentl. Förderung von Beratungs- und Unterstützungsleistungen spielt eine wichtige Rolle



## Entwicklungs- und Unterstützungsbedarf aus wissenschaftlicher Sicht



### ...auf Ebene der Unternehmen:

- Sensibilisierung der Betriebe zu arbeits- und sozialrechtlichen Fragen, zum Einsatz praktikabler Instrumente etc.; Information über zentrale Stellen
- unternehmensbezogene Beratung zu Planung und Umsetzung betriebl. Ausstiegsmanagements über externe Institutionen (Professionalisierung der Berater erforderlich!)
- stärkere Vernetzung der außerbetrieblichen Akteure (z.B. Kammern, Verbände, Gewerkschaften, Krankenkassen etc.)



## Entwicklungs- und Unterstützungsbedarf aus wissenschaftlicher Sicht



### ...auf Ebene der Beschäftigten:

- Berücksichtigung individueller Gestaltungswünsche der Beschäftigten (abhängig von Gesundheit, Weiterbildungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen, ökonomischen und familiären Verhältnissen)
- personenbezogene Beratung von Arbeitnehmern zur Unterstützung bei der Planung und Realisierung von Übergängen in die Nacherwerbsphase

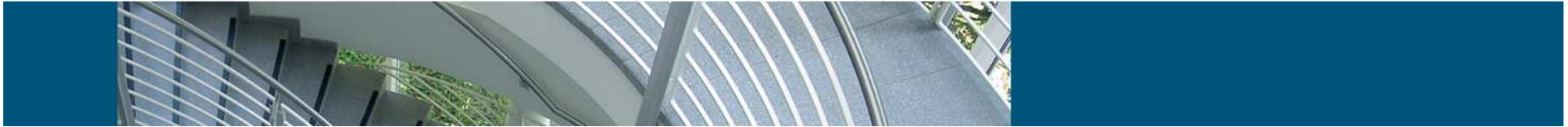


## Entwicklungs- und Unterstützungsbedarf aus wissenschaftlicher Sicht



### ...auf Ebene des Systems:

- Aushandlungsprozesse zwischen den Sozialpartnern zu flexiblen Arbeitszeitmodellen etc.
- staatliche Förderung von Maßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und Abbau der Altersarbeitslosigkeit



## Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)  
gemeinnützige GmbH  
Obere Turnstr. 8, 90429 Nürnberg  
Fax: 0911 - 27779-50  
Internet: [www.f-bb.de](http://www.f-bb.de)

Nadine Frank  
Wissenschaftliche Mitarbeiterin  
[frank.nadine@f-bb.de](mailto:frank.nadine@f-bb.de)  
Tel.: 0911 – 27779-374