

Projektinformation

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

Ausgangslage: Folgen der demografischen Entwicklung für die Wirtschaft in Sachsen

Prognosen für Sachsen belegen, dass der Anteil der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter bis 2020 um etwa ein Fünftel abnimmt. Dem sächsischen Arbeitsmarkt werden damit in Zukunft spürbar weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Gleichzeitig steigt das Durchschnittsalter der Beschäftigten. In Sachsen traten bisher im Schnitt mehr jüngere Menschen in den Arbeitsmarkt ein als Ältere austraten. Eine Umkehr der Verhältnisse ist bereits zu verzeichnen, sodass die Jüngeren die Älteren mengenmäßig künftig nicht mehr 1:1 ersetzen können. Vor allem im Bereich der höher Qualifizierten, wie z. B. bei den Ingenieur- und Naturwissenschaftlern in der sächsischen Metall- und Elektroindustrie, wird in den nächsten Jahren eine spürbare **Lücke im Fachkräfteangebot** erwartet.

Handlungsbedarf für Unternehmen

In den letzten Jahren wurde die Weiterentwicklung betrieblichen Know-hows vor allem durch die Einstellung junger qualifizierter Nachwuchskräfte sichergestellt. Ältere Beschäftigte wurden hingegen vermehrt in den Vorruhestand oder in die Arbeitslosigkeit entlassen. Dieser Weg wird künftig in die Sackgasse führen, weil der Ersatzbedarf für die aus dem Berufsleben ausscheidenden Älteren schon allein rein quantitativ bald nicht mehr gedeckt werden kann. Noch einschneidender dürften die Auswirkungen auf den qualifikatorischen Ersatzbedarf ausfallen, schreibt man die abnehmenden Schülerzahlen und den geringer werdenden Anteil der Absolventen mit Hochschulreife fort.

Zur **Sicherung der Fachkräftebasis** ist die betriebliche Personalpolitik gefordert, Nachfolger aus den eigenen Reihen des Unternehmens frühzeitig bereit zu stellen und erfahrene Leistungsträger so lange wie möglich an das Unternehmen zu binden. Ein neuralgischer Punkt ist hier der **Berufsaus- und Renteneintritt**. Das Ausscheiden älterer Mitarbeiter birgt die Gefahr des Verlustes wichtigen Fach- und Erfahrungswissens, wenn nicht entsprechende Maßnahmen ergriffen werden. Verlassen die Beschäftigten zudem zu früh das Unternehmen und können vakante Stellen nicht adäquat wiederbesetzt werden, führt dies zu kostspieligen **Wertschöpfungsverlusten** bis hin zur Gefährdung der **Wettbewerbsfähigkeit** der Unternehmung. Beschäftigungsmodelle müssen demzufolge auch die Bedürfnisse der älteren Belegschaftsteile verstärkt in den Blick nehmen. Bei diesen ist der Bedarf wahrnehmbar, Arbeitszeit und Belastung zu reduzieren, mehr Flexibilität in der Gestaltung der Arbeitszeit zu besitzen und sich nach dem Renteneintritt weiterhin beruflich engagieren zu können. **Flexible Berufsausstiegsmodelle** als Alternative zur bisherigen Verrentungspraxis finden sich in der Praxis allerdings nur in unzureichendem Maße. Solche Ausstiegsmodelle beinhalten Wissensmanagementprozesse ebenso wie eine frühzeitige, transparente und nachhaltige Kompetenz- und Nachfolgeplanung und flexibel gestaltbare Arbeitszeitmodelle, die einen gleitenden Ausstieg ermöglichen. Hier besteht für einen Großteil der Unternehmen noch Nachholbedarf.

Aufgrund der betrieblichen Knappheit zeitlicher und personeller Ressourcen ist der **Beratungsbedarf** vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) groß: beginnend mit juristischen Fragen zu flexiblen Beschäftigungsmöglichkeiten und deren Vertragsgestaltung vor und nach dem Renteneintritt, der Integration praktikabler Instrumente des Wissenstransfers bis hin zu regionalen Fördermöglichkeiten zur Umsetzung von Ausstiegsmodellen. Diese Umsetzungslücke zu schließen und Handlungshilfen zur Etablierung wirkungsvoller Konzepte zur Flexibilisierung des Ausstieges aus der Erwerbsphase in KMU ist Gegenstand des ESF-Förderprojektes „*Ausstiegsmanagement als Aufgabe betrieblicher Personalpolitik in Sachsen*“.

Projektziele und Umsetzung

Das Projektvorhaben zielt darauf ab, ein Ausstiegsmodell für die betriebliche Praxis speziell in KMU zu entwickeln. Damit werden Betrieben fundierte Methoden und Instrumente an die Hand gegeben, um vor dem Hintergrund des künftigen Fachkräftebedarfs Beschäftigungsszenarios für die ältere Belegschaft eröffnen zu können, die sowohl das Interesse des Unternehmens als auch der Beschäftigten treffen.

Die Projektziele werden in folgenden Schritten umgesetzt:

- **Sensibilisierung von Unternehmen:** Das Projekt zielt darauf ab, insbesondere KMU dafür zu sensibilisieren, eine spezifische Sicht auf ältere Mitarbeiter einschließlich ihres Leistungsvermögens einzunehmen. Ältere Mitarbeiter können leistungsfähiger und länger im Unternehmen eingesetzt werden, ihr Know-how zur Verfügung stellen und auf Jüngere übertragen. Schließlich werden die Betriebe darin unterstützt, ihren konkreten Handlungsbedarf zu erkennen und unternehmensspezifische Lösungsansätze entwickeln und umsetzen zu können. Unter aktiver Einbindung von Multiplikatoren aus Kammern, Verbänden, Gewerkschaften und Wirtschaftsförderung wird eine Netzbildung in den Regionen Chemnitz und Dresden für eine konzertierte Kampagne zur Förderung des Bewusstseinswandels angestrebt.
- **Identifizierung und Anpassung handhabbarer Methoden und Instrumente:** Die Existenz einzelner Methoden und Instrumente beispielsweise zur Gestaltung des Wissenstransfers oder zur Karriereplanung reichen allein nicht aus, um Ausstiegsmodelle befüllen zu können. Ziel des Projektes ist es daher, wesentliche Methoden und Instrumente zu identifizieren, die in ein kohärentes Setting (Ausstiegsmodell) eingebunden werden können und dem Bedarf von KMU entsprechen.
- **Erarbeitung von Handlungshilfen:** Im Rahmen des Projektes werden Handlungshilfen für Personalverantwortliche in KMU in Form eines praxisorientierten Leitfadens, der die Ergebnisse der Entwicklungsarbeit anwendungsorientiert aufbereitet, und Weiterbildungsmodul als Grundlage für ein Qualifizierungskonzept betrieblicher Akteure entwickelt. Die Entwicklungsarbeit erfolgt in einem partizipativen Ansatz gemeinsam mit betrieblichen Akteuren aus sächsischen KMU.
- **Exemplarische Erprobung:** Um den Transferansatz des Projektes zu unterstützen, wird im Kontext einer integrierten Erprobungsphase ein Ausstiegsmodell in einem sächsischen KMU exemplarisch erprobt.
- **Transfer und Vorbereitung des Roll-Out:** Ein nachhaltiges Ziel des Projektvorhabens ist der Transfer der Erkenntnisse in Richtung Praxis (KMU), in Richtung Berater und in Richtung Wissenschaft. Eine projektbegleitende Öffentlichkeitsarbeit, Informations- und Fachveranstaltungen zur Vernetzung der Akteure sowie die Publikation der Projektergebnisse unterstützen den Transferansatz des Projektes. Im Projekt werden somit die inhaltlichen Grundlagen sowie die erforderlichen Netzwerkstrukturen für eine umfassende Erprobungs- und Verbreitungsphase aufgebaut. Im Rahmen einer Anschlussförderung ist der Roll-Out in die sächsische Wirtschaft angedacht.



Laufzeit: 12/2010 bis 09/2012

Förderung:

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



Durchführung:



Forschungsinstitut
Betriebliche Bildung (f-bb)
Obere Turnstraße 8
90429 Nürnberg

Kontakt:

Nadine Frank
Tel.: +49 (911) 277 79 374
Fax: +49 (911) 277 79 50
Mail: frank.nadine@f-bb.de

Projektpartner:



Bildungswerk der Sächsischen
Wirtschaft gGmbH
Kantstr. 4-8
09126 Chemnitz

Kontakt:

Mirko Jacob
Projekt Akademie Sachsen
Tel.: +49 (371) 53 33 557
Fax: +49 (371) 53 33 552
Mail: jacob@bsw-mail.de



Beratung, Service & Weiterbil-
dung GmbH
Rudolf-Walther-Str. 4
01156 Dresden

Kontakt:

Matthias Maier
Tel.: +49 (351) 42 50 227
Fax: +49 (351) 42 50 226
Mail: maier@bsw-mail.de

Aktuelle Informationen zu den Projekten und den Publikationen finden Sie im Internet unter www.f-bb.de und www.bsw-sachsen.de.