

Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit im internationalen Vergleich - neuere Ergebnisse vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in der Arbeitswelt

Prof. Dr. Gottfried Richenhagen

IidA/IAB-Workshop 29. bis 30. Oktober 2012

Nürnberg, 29. Oktober 2012

Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Genereller Forschungsansatz

Werden vor dem Hintergrund des demografischen Wandels in der Arbeitswelt länderspezifische, betriebliche Employability-Management-Konzepte verfolgt?

Hier Teilfrage: Welche Rolle spielt die Arbeitsgestaltung bei den erheblichen Fortschritten, die Deutschland bei der Beschäftigungsquote (Erwerbstätigenquote) Älterer seit 2005 gemacht hat?

Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

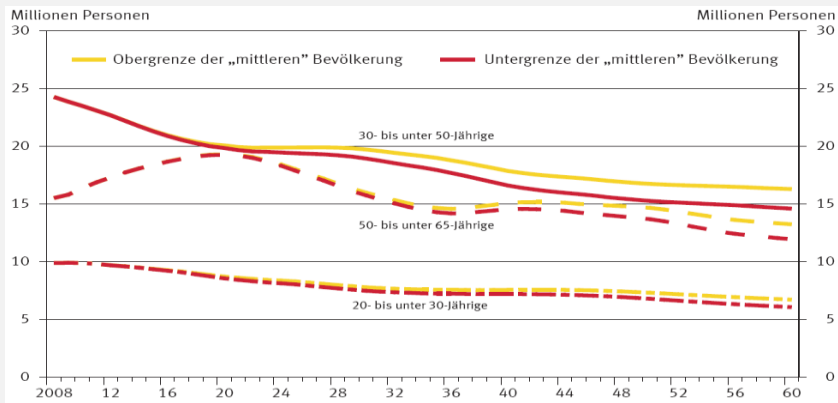
Gliederung

1. **Grundlagen**
2. **Einige vorliegende wissenschaftliche Befunde**
3. **Eigene Untersuchungen**
4. **Fazit**

Gliederung

1. **Grundlagen**
2. **Einige vorliegende wissenschaftliche Befunde**
3. **Eigene Untersuchung**
4. **Fazit**

Bevölkerung im Erwerbsalter 2008 – 2060 in Deutschland

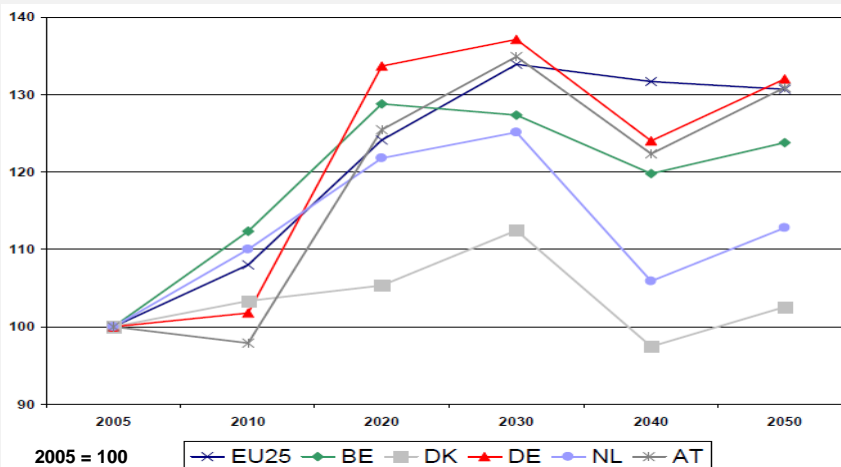


12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, „mittlere Bevölkerung“, Obergrenze Zwischen 2017 und 2024 etwa genauso viel 50- bis 64- und 30- bis 49-Jährige.

Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle und Darstellung: Statistisches Bundesamt (2009, S. 19)

Anteil Älterer (>55) an der gesamten pot. Erwerbsbevölkerung – int.



Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle und Darstellung: Moraal/Bannwitz (2008)

Employability Management - Definition

Hierunter werden alle Ziele, Strategien und Maßnahmen

- der Mitarbeiterführung (z.B. workability-orientierte Führung) und
- der Systemgestaltung (Personalentwicklung, Anreizsysteme, Arbeitsgestaltung)

verstanden, die

- zur Förderung und zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit beitragen.

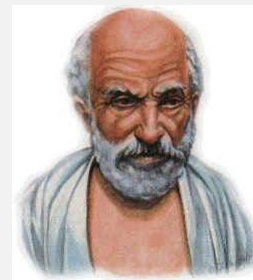
Im Zusammenhang mit alternden Belegschaften kann man auch von Age Management sprechen.

Arbeitsfähigkeit und Führungsverhalten

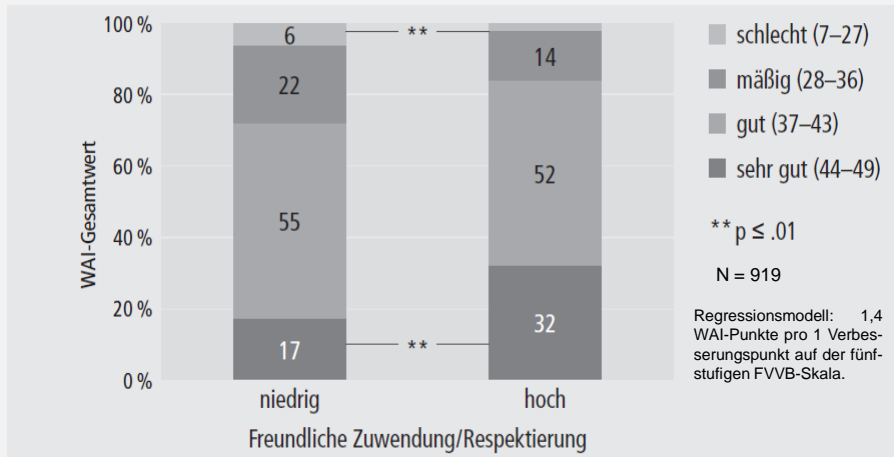
„Gutes Führungsverhalten und gute Arbeit von Vorgesetzten ist der einzige hoch signifikante Faktor, für den eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen wurde.“

„Wohlgetan ist es, die Gesunden sorgfältig zu führen, damit sie nicht krank werden.“

(Hippokrates, um 460 bis 370 v. Ch.)



Arbeitsfähigkeit und Führung (gemessen nach FVVB)



Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Prümper/Richenhagen (2011) nach Becker/Ehlbeck/Prümper (2009)

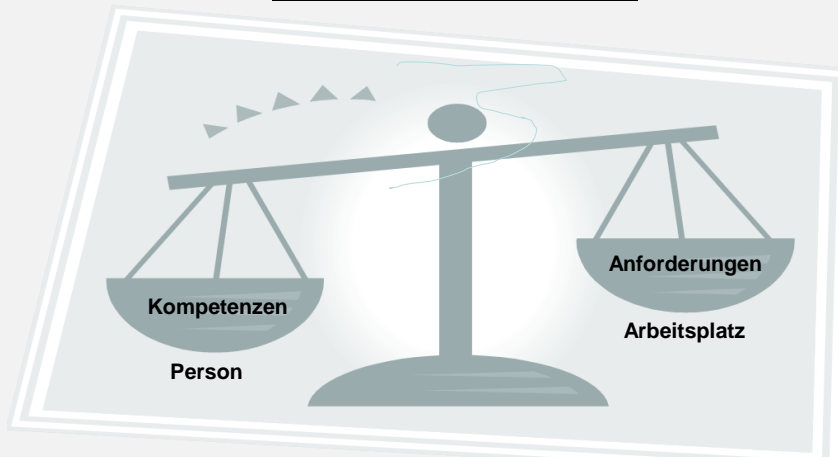
Arbeitsfähigkeit im modernen Personalmanagement - Wirkungsmodell



Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Berthel/Becker (2010, 26)

Arbeitsfähigkeit (workability)



Kompetenzen = Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, Ressourcen einer Person

Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Eigene Darstellung

Arbeitsfähigkeit (workability) - Begriffsbestimmung (nach Ilmarinen)

- **Arbeitsfähigkeit bezeichnet die Summe der Faktoren, die einen Beschäftigten in einer bestimmten Arbeitssituation in die Lage versetzen, die ihm gestellten Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen.**
- **Arbeitsfähigkeit in diesem Sinne ist Voraussetzung und Grundlage für Beschäftigungsfähigkeit, ohne irgendeine Form von Arbeitsfähigkeit gibt es keine Beschäftigungsfähigkeit.**
- **Arbeitsfähigkeit lässt sich messen. Hierfür wurde in über 25-jähriger Forschung, basierend auf intensiven Längsschnittstudien der so genannte Work Ability Index (WAI) entwickelt.**
- **Zur Abgrenzung von Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit siehe auch Richenhagen (2010).**

Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Eigene Darstellung

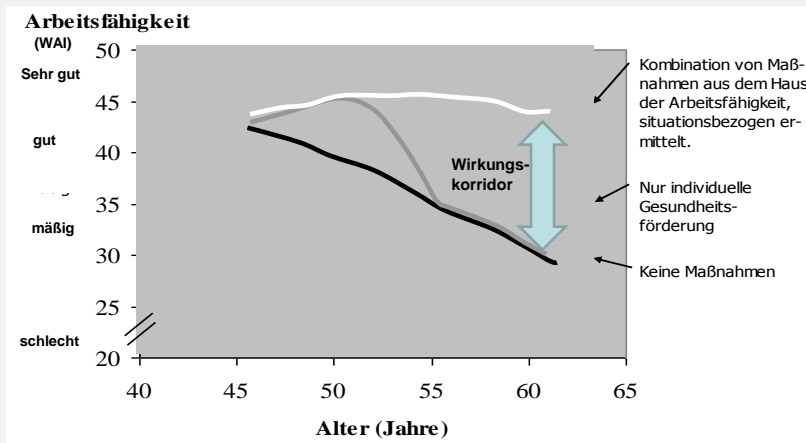
Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen



Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Prognos AG (2011, 10) nach Ilmarinen & Tempel (2010) - ergänzt

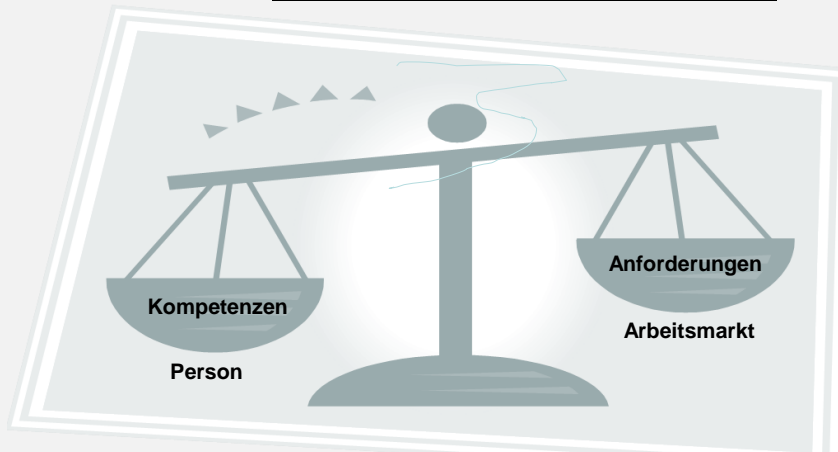
Durchschnittliche Arbeitsfähigkeit im Unternehmen – Ilmarinen-Richenhagen-Kurven (Prinzipdarstellung)



Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Richenhagen (2011, 36) - modifiziert

Beschäftigungsfähigkeit (employability)



Kompetenzen = Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen, Ressourcen einer Person

Beschäftigungsfähigkeit (Employability) - Begriffsbestimmung

Beschäftigungsfähig ist, wer ...

- über ausreichende und aktuelle Kompetenzen, d.h. über Wissen (implizit, explizit), Fähigkeiten, Fertigkeiten, Motivation, über Gesundheit, Flexibilität und Mobilität verfügt,
- um die sich ständig ändernden Anforderungen in Beruf und Arbeit zielgerichtet und eigenverantwortlich bewältigen zu können.
- Zum Begriff siehe auch: Richenhagen (2010)

Gliederung

1. Grundlagen
2. Einige vorliegende wissenschaftliche Befunde
3. Eigene Untersuchung
4. Fazit

Personalmanagement (PM) – Merkmale

Grad der Dezentralisierung:

Entwicklung, Förderung, Beurteilung, Betreuung sind Aufgabe der direkten Führung vs.

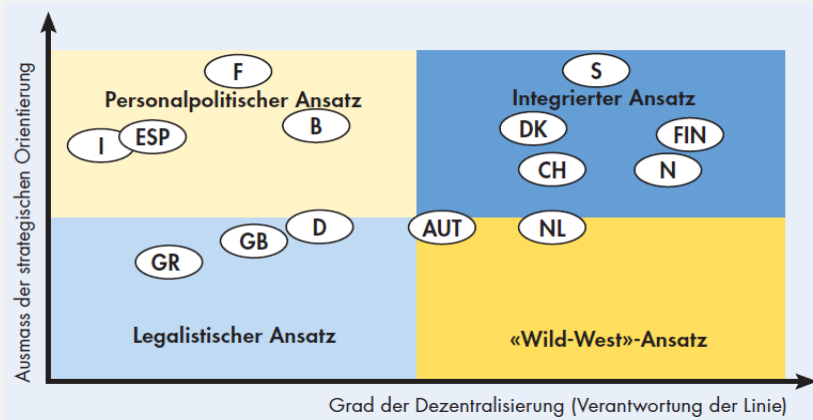
diese Aufgaben werden von einer zentralen Personalabteilung wahrgenommen.

Ausmaß der strategischen Orientierung:

Personalauswahl, -belohnung, -beurteilung und -entwicklung:

Orientierung an Merkmalen, die auf lange Sicht für den Geschäftsbetrieb notwendig sind vs. kurzfristige Orientierung an allgemein formulierten Fach-, Sozial- und Methodenkompetenzen.

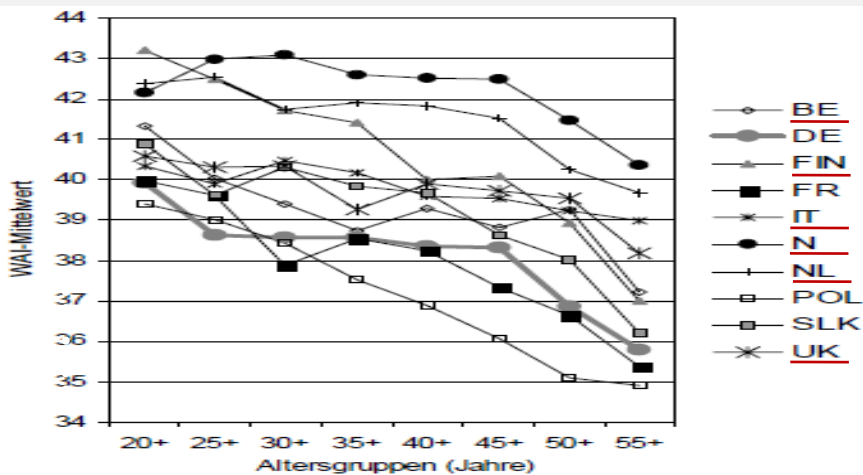
Entwicklungsstand des Personalmanagements im Vergleich



Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Hilb/Knorr (2005, S. 21) nach Cranfield Studie 2004

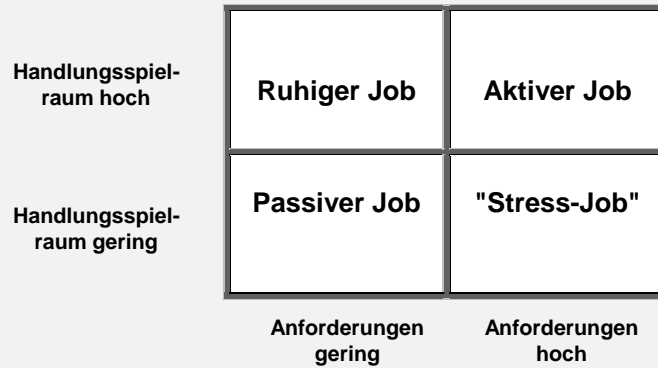
Arbeitsfähigkeit bei Pflegekräften – international 2003



Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Müller/Hasselhorn (2004, S. 173)

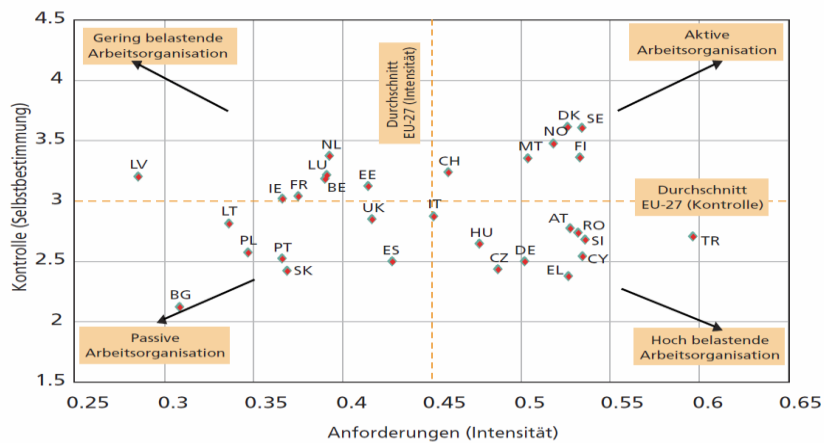
Stressmodell nach Karasek und Theorell



Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Richenhagen/Prümper/Wagner (2002, S. 108) nach Semmer/Udris

Arbeitsorganisation 2005 im EU27-Vergleich



Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Parent-Thirion et al. (2008, S. 65), Daten der 4. EEA

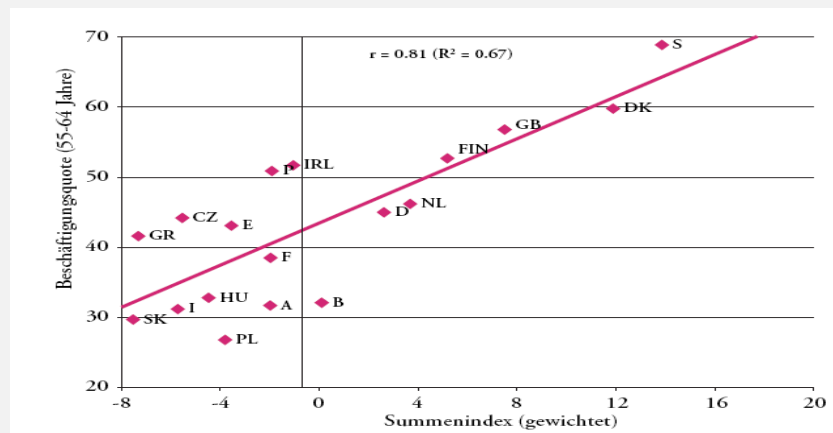
Beschäftigungsquote Älterer – Push- und Pull-Faktoren

- Wertschöpfung im Bereich Humandienstleistungen (% BIP, x2).
- Anteil Älterer mit tertiärem Abschluss.
- Teilnahme Älterer am lebenslangen Lernen.
- Teilzeitanteil der Älteren.
- Ausgaben aktive Arbeitsmarktpolitik Älterer (% BIP).
- Zufriedenheit mit der Beschäftigung.
- Relative Lohnkosten Älterer (Senioritätslohn).
- Steuern und Abgaben: Besteuerung des Einkommens in Relation zu erwarteten Rentenzahlung (x2).

Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Schmidt/Hartlapp (2007)

Beschäftigungsquote Älterer 2005 in % - Wirkung der Faktoren



Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Schmidt/Hartlapp (2008, S. 10)

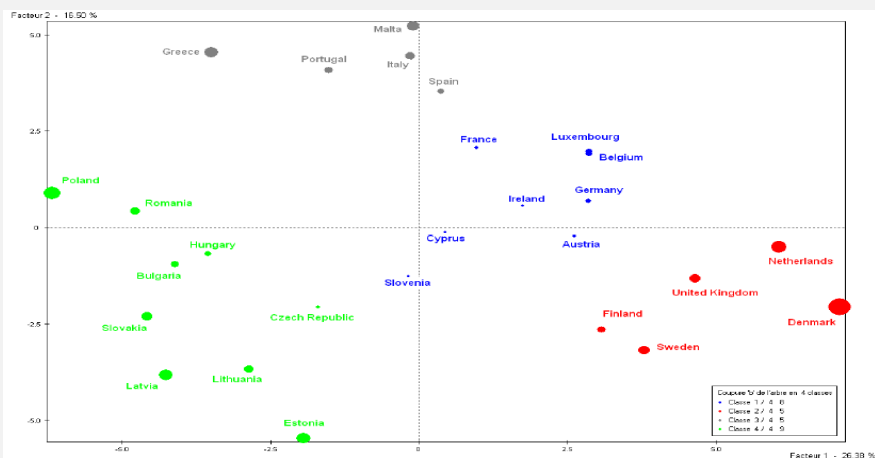
Beschäftigungsquote Älterer – Push- und Pull-Faktoren

- Wertschöpfung im Bereich Humandienstleistungen (% BIP, x2).
- Anteil Älterer mit tertiärem Abschluss.
- Teilnahme Älterer am lebenslangen Lernen.
- Teilzeitanteil der Älteren.
- Ausgaben aktive Arbeitsmarktpolitik Älterer (% BIP).
- Zufriedenheit mit der Beschäftigung.
- Relative Lohnkosten Älterer (Senioritätslohn).
- Steuern und Abgaben: Besteuerung des Einkommens in Relation zu erwarteten Rentenzahlung (x2).

Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Schmidt/Hartapp (2008)

Job-Qualität in der EU27 nach Davoine et al. 2008



Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Davoine et al. 2008, Darstellung durch Erhel/Guergoat-Lariviere 2010, S. 3

Gliederung

1. Grundlagen
2. Einige vorliegende wissenschaftliche Befunde
3. Eigene Untersuchungen
4. Fazit

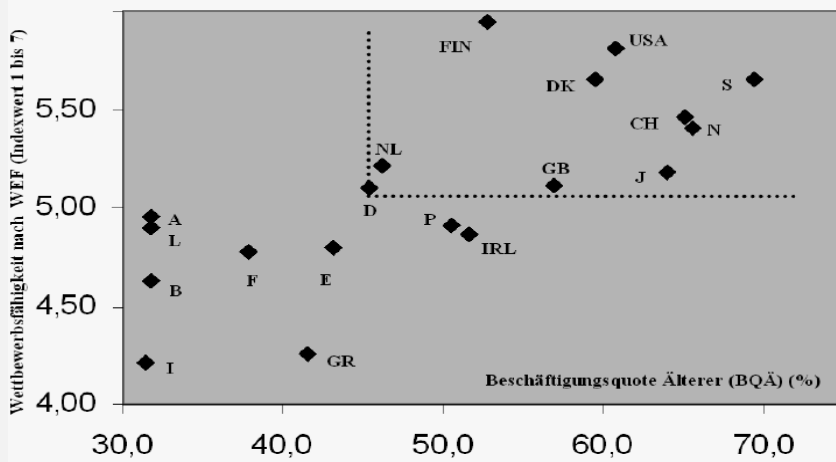
Vorgehensweise der Studie Richenhagen (2011)

Best-Practice Ansatz: Welche Länder sind bei der Beschäftigung Älterer besonders erfolgreich (Erfolgsländer) und welche Erfolgsfaktoren sind im Bereich des Employability-Managements in diesen Ländern festzustellen?

Verwendete Daten: Erwerbstätigenquote Älterer und Teilnahme am Lebenslangen Lernen nach Eurostat/AKE, Wettbewerbsfähigkeit nach Global Competitiveness Index des WEF, 4. Europäische Erhebung über Arbeitsbedingungen der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen in Dublin.

Bezugsjahr 2005, letztes Jahr, in dem zum Zeitpunkt der Untersuchung alle verwendeten Daten gemeinsam vorlagen.

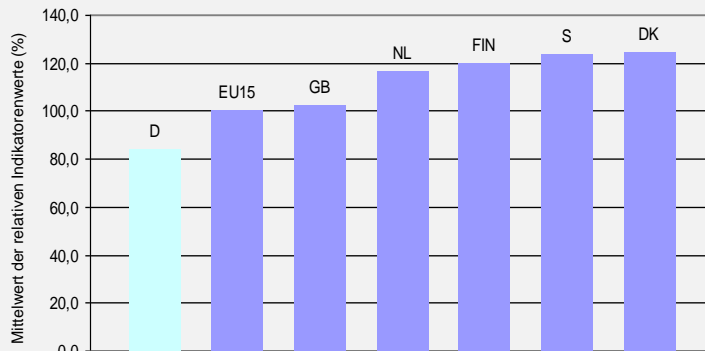
Bestimmung der Erfolgsländer 2005



Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Richenhagen (2011, S. 372)

Handlungsspielraum im Vergleich

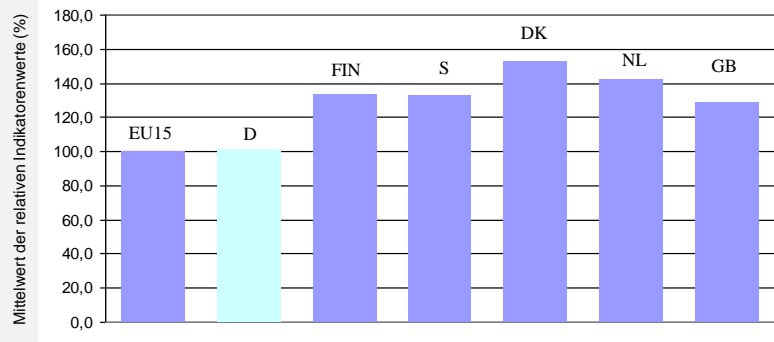


Index ergibt sich als normalisierter Mittelwert in 4 Indikatoren (Arbeitsreihenfolge, Arbeitstempo, Vorgehensweise, Pausenwahl) im Jahre 2005

Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

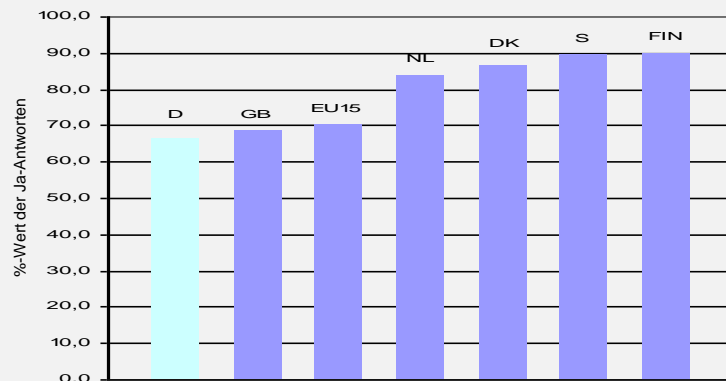
Quelle: Richenhagen (2011, S. 376)

Soziale Unterstützung im Vergleich



Index ergibt sich als normalisierter Mittelwert in 3 Indikatoren (soziale Unterstützung durch Kollegen, Vorgesetzte, Externe) im Jahre 2005

Lernförderliche Arbeitsgestaltung



Frage nach Lernen von Neuem bei der Arbeit (Q23f) im Jahre 2005

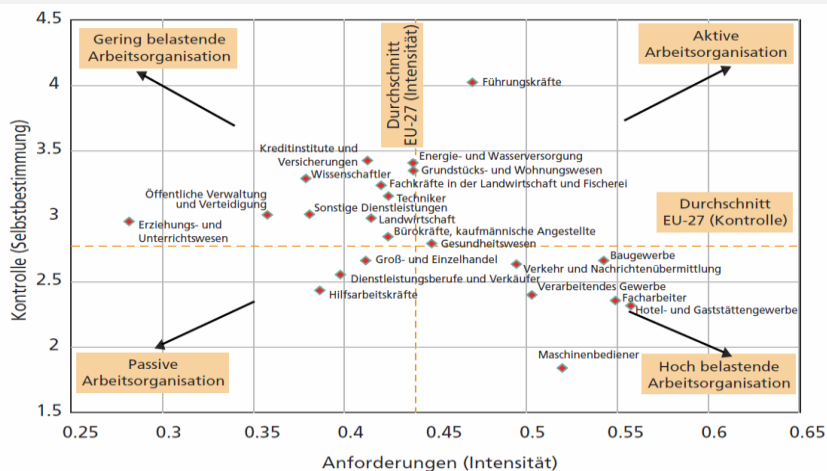
Charakteristika der Arbeitswelt der Erfolgsländer nach 4. EEA

- Mehr Handlungsspielraum bei der Arbeit,
- eine bessere soziale Unterstützung,
- realistischere Zeitbudgets bei der Erledigung von Arbeitsaufgaben,
- mehr Beteiligung der Beschäftigten in Organisationsfragen und bei der Auswahl von mitarbeitenden Kollegen,
- eine lernförderlichere Arbeitsgestaltung durch Lernen von Neuem bei der Arbeit, Selbstbeurteilung der Arbeitsqualität, selbständiges Lösen von unvorhergesehenen Problemen und stärkere Umsetzung eigener Ideen,
- ein geringerer Aus- und Weiterbildungsbedarf im Hinblick auf die von den Beschäftigten ausgeübte Tätigkeit.

Prof. Dr. G. Riechenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Riechenhagen (2011, S. 377)

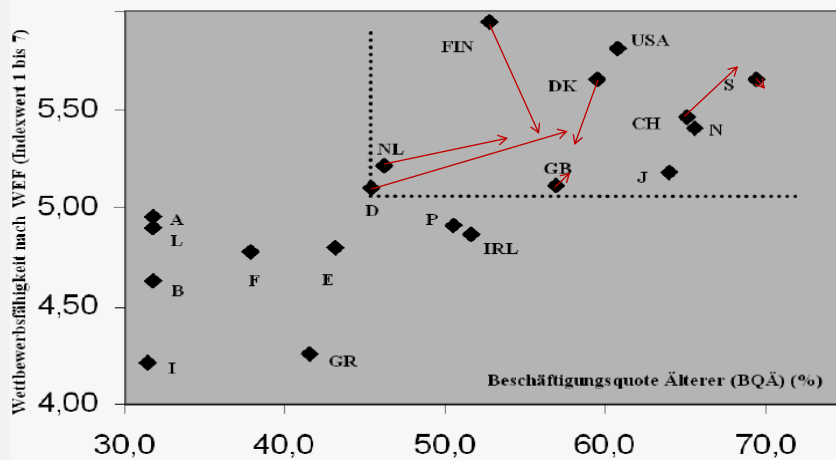
Arbeitsorganisation 2005 im EU27-Vergleich (Sektor, Berufsgruppe)



Prof. Dr. G. Riechenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Parent-Thirion et al. (2008, S. 65), Daten der 4. EEA, Mittelwerte

Bestimmung der Erfolgsländer 2005 und Entwicklung 2010



Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Richenhagen (2011, S. 372), ergänzt, Reihenunterbrechung CH, NL

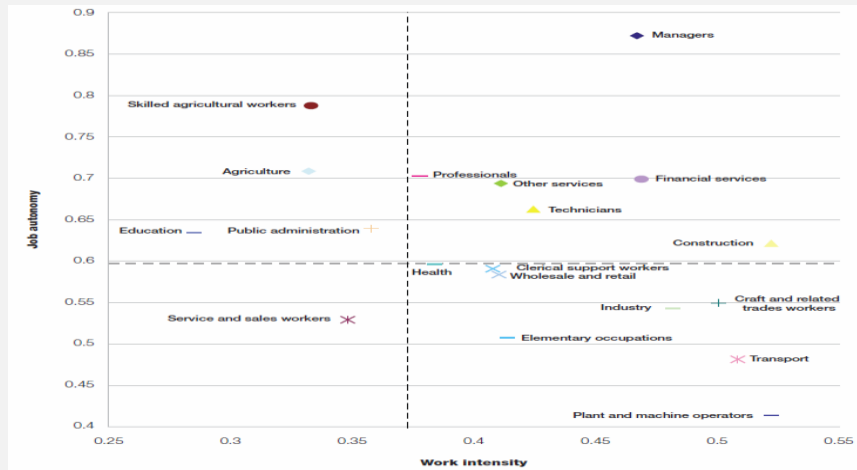
Entwicklung arbeitsgestalterischer Faktoren 2005 – 2010 im Urteil der Beschäftigten 50+

Faktor	Deutschland 2005	Deutschland 2010	Schweden 2005	Schweden 2010
Handlungsspielraum	54,3 %	59,5 %	76,5 %	73,1 %
Soziale Unterstützung	65,1 %	52,3 %	71,9 %	68,5 %
Zeitbudgets	63,1 %	69,3 %	65,1 %	74,0 %
Beteiligung	19,4 %	28,8 %	35,6 %	33,5 %
Lernförderliche Arbeitsgestaltung	67,4 %	73,2 %	89,9 %	91,2 %
Qualifikatorische Passung	56,2 %	51,3 %	58,4 %	56,0 %

Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Richenhagen (2012), N min. 233 für 2005, min. 527 für 2010

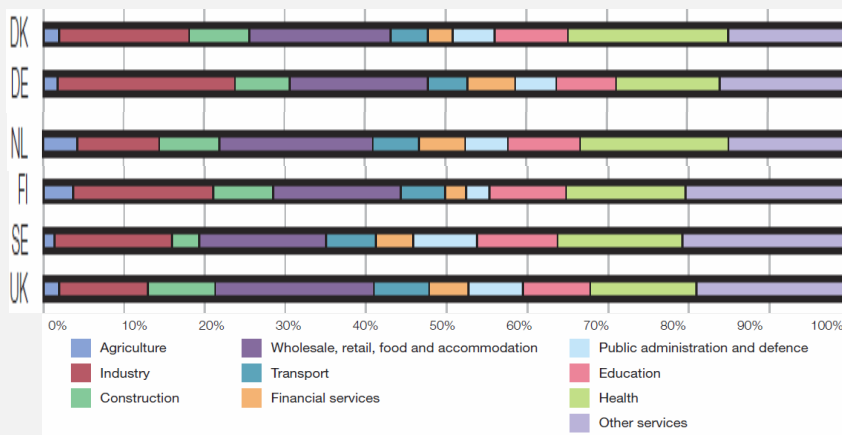
Arbeitsorganisation 2010 in der EU27 (Sektor, Berufsgruppe)



Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Parent-Thirion et al. (2012, S. 125), Daten 5. EEA, Medianwertvergleich

Verteilung der Beschäftigten nach Sektoren 2010



Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Parent-Thirion et al. (2012, S. 20), Daten 5. EEA, Sektoren nach NACE Rev. 2

Entwicklung Arbeitsintensität 2005 – 2010 im Urteil der Beschäftigten 50+

Faktor	Deutschland 2005	Deutschland 2010	EU-15-Durchschnitt 2005	EU-15-Durchschnitt 2010
Hohes Arbeitstempo min. ¼ der Zeit (ja)	71,8 %	68,0 %	53,9 %	54,9 %
Termindruck min. ¼ der Zeit (ja)	69,1 %	70,7 %	55,6 %	59,5 %
genügend Zeit (selten/nie)	14,4 %	14,4 %	12,7 %	9,6 %

Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Eigene Berechnungen nach 5. EEA, N min. 244 für 2005, min. 644 für 2010

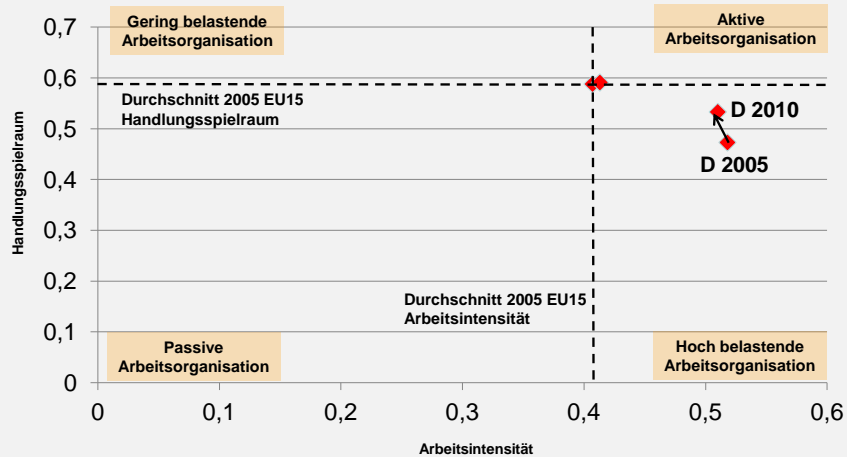
Entwicklung Handlungsspielraum 2005 – 2010 im Urteil der Beschäftigten 50+

Faktor	Deutschland 2005	Deutschland 2010	EU-15-Durchschnitt 2005	EU-15-Durchschnitt 2010
Reihenfolge der Aufgaben ist bestimmbar (ja)	53,9 %	58,9 %	69,1 %	70,0 %
Vorgehen ist bestimmbar (ja)	75,4 %	71,0 %	73,7 %	71,6 %
Tempo/Rythmus ist bestimmbar (ja)	61,1 %	65,1 %	72,0 %	71,3 %
Mitsprache Auswahl Teamkollegen (immer/meistens)	19,4 %	28,8 %	27,4 %	30,7 %
Pause frei wählbar (immer/meistens)	26,6 %	42,8 %	51,8 %	51,9 %

Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Eigene Berechnungen nach 5. EEA, N min. 233 für 2005, min. 607 für 2010

Sicht 50+ der Arbeitsorganisation von 2005 - 2010 in D und EU15



Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Quelle: Eigene Darstellung und Berechnungen nach Daten der 5. EEA, Mittelwerte

Gliederung

1. Grundlagen
2. Einige vorliegende wissenschaftliche Befunde
3. Eigene Untersuchung
4. Fazit

Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Fazit

Von 2005 bis 2010 ist im Urteil der Beschäftigten 50+ eine leichte Verbesserung im Hinblick auf die arbeitsorganisatorischen Bedingungen eingetreten: Im Mittel hat sich nämlich die Arbeitsorganisation (gemessen vor dem Hintergrund des Stressmodells von Karasek und Theorell) in Richtung einer aktiven Arbeitsorganisation verbessert. Sie verbleibt jedoch (im Mittel) im Bereich der hoch belastenden Arbeitsorganisation, was für Volkswirtschaften mit hohem Industrie-Anteil charakteristisch ist.

Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012

Prof. Dr. Gottfried Richenhagen
University of Applied Sciences in
Economics and Management
(FOM) gGmbH Essen
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
Fon +49 (0) 15 20 19 58 513
gottfried.richenhagen@fom.de
www.daq-kommunal.de
www.richenhagen.de



Prof. Dr. G. Richenhagen · Nürnberg, 29. Oktober 2012