



## 1. Dialog „Strukturwandel“ in Oberfranken

Auswirkungen des demographischen Wandels auf den  
oberfränkischen Arbeitsmarkt

Statements zum Dienstleistungsbereich



Prof. Dr. Erich Barthel  
Frankfurt School of Finance & Management  
Selb, 18. März 2010

- **These 1**
    - Leistungsfähigkeit ist weniger altersabhängig als allgemein angenommen
  - **These 2**
    - Lernen im Alter fördert die Leistungsfähigkeit
  - **These 3**
    - Frühzeitiges Umdenken schafft Wettbewerbsvorteile
  - **These 4**
    - Der demographische Wandel ist durch Kulturwandel beherrschbar
-

- **These 1**
    - **Leistungsfähigkeit ist weniger altersabhängig als allgemein angenommen**
  - These 2
    - Lernen im Alter fördert die Leistungsfähigkeit
  - These 3
    - Frühzeitiges Umdenken schafft Wettbewerbsvorteile
  - These 4
    - Der demographische Wandel ist durch Kulturwandel beherrschbar
-

# Wir haben verschiedene Alter

---



Frankfurt School of  
Finance & Management  
Bankakademie | HfB

Kalendarisches Alter

Biologisches Alter

Soziales Alter

Lebenserfahrung

Körperliche Leistungsfähigkeit

Geistige Leistungsfähigkeit

Selbstwertgefühl und Lebensfreude

---

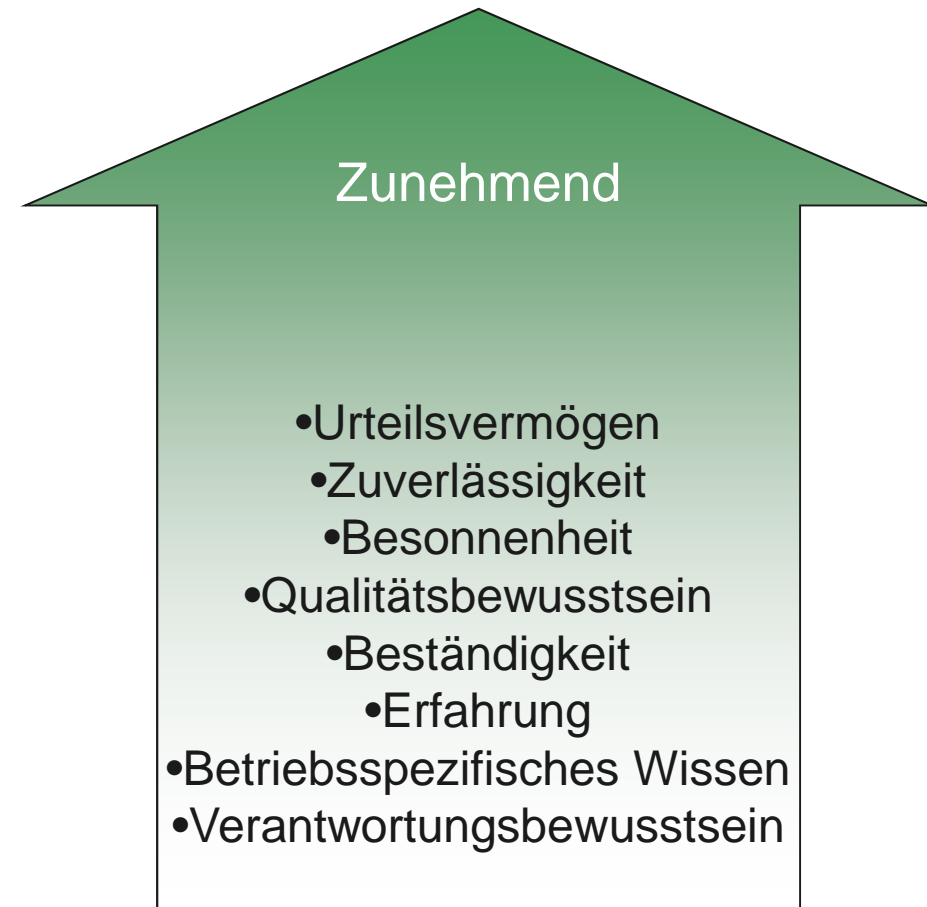
- Das Bild vom Alter ist kulturell geprägt
  - Altersnormen in der Gesellschaft
- Leistungserwartungen sind kulturell geprägt
  - Leistungssport und Jugend
  - Alter und Ruhestand:
    - Platz für die Jungen machen
    - Verdienter Ruhestand
- Keine signifikanten Leistungsunterschiede in der Arbeitsleistung zwischen Altersgruppen



- Laufzeitanalysen von rund 160 000 Marathonteilnehmern im Alter von 20-80 Jahren
  - Alterseinfluss bei trainierten Älteren ist gering.
  - Statistisch nachweisbare Leistungsreduktionen treten erst nach dem 50. Lebensjahr auf und sind vergleichsweise gering
- Mehr als 25 Prozent der 60- 70-jährigen Läufer absolvieren den Marathonlauf schneller als die Hälfte der 20- bis 50-Jährigen.
  - Kraft und Ausdauer sind durch ein regelmäßiges und systematisches Training bis ins höchste Lebensalter trainierbar.



These 1b: Geistige Leistungsfähigkeit ist weniger altersabhängig als allgemein angenommen





- Körperliche Leistungsfähigkeit wird stark beeinflusst durch
    - Belastung an der Belastungsgrenze
    - Einseitige Belastung
    - Einstellung der Mitarbeiter zu eigenem Körper
  
  - Geistige Leistungsfähigkeit wird beeinflusst
    - Nachlässigkeit im Lernen (Lernentwöhnung)
      - „Lernangst > Überlebensangst“
    - Lernmotivation
    - Gewöhnung an bestehende Muster
-



- These 1
    - Leistungsfähigkeit ist weniger altersabhängig als allgemein angenommen
  - **These 2**
    - **Lernen im Alter fördert die Leistungsfähigkeit**
  - These 3
    - Frühzeitiges Umdenken schafft Wettbewerbsvorteile
  - These 4
    - Der demographische Wandel ist durch Kulturwandel beherrschbar
-



Leistungsfähigkeit wird beeinflusst durch

- Selbstbewusstsein und Selbstbild
- Private Lebensführung
- Sozialisation und Bildung
- Erwerbsbiographie
- Leistungsanforderungen des Arbeitsplatzes
- Lernanregungen durch die Arbeit





### Folgen für das Management

- Änderungen frühzeitig in Erwerbsbiographie einbauen
- Leistungsanforderungen des Arbeitsplatzes hoch halten
- Lernanregungen durch die Arbeit direkt oder indirekt bieten



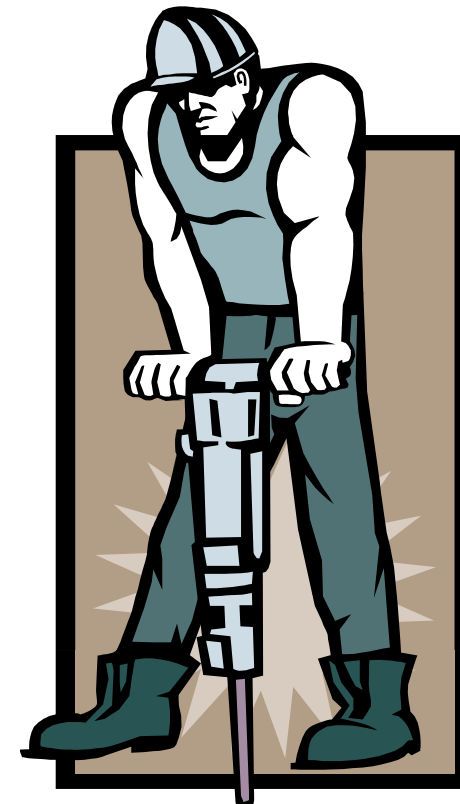
- These 1
    - Leistungsfähigkeit ist weniger altersabhängig als allgemein angenommen
  - These 2
    - Lernen im Alter fördert die Gesundheit
  - **These 3**
    - **Frühzeitiges Umdenken schafft Wettbewerbsvorteile**
  - These 4
    - Der demographische Wandel ist durch Kulturwandel beherrschbar
-

## These 3: Frühzeitiges Umdenken schafft Wettbewerbsvorteile

---



- Noch passiert in den Unternehmen eher wenig
  - Definition der (künftigen) Anforderungen
  - Strukturierte Mitarbeitergespräche
  - Leistungsbeurteilung
  - Regelmäßige Entwicklungsgespräche
  - Systematischer Erfahrungsaustausch
  - Mentoring
  - Selbstorganisiertes Lernen



## These 3: Frühzeitiges Umdenken schafft Wettbewerbsvorteile

---



- Chancen für Unternehmen schaffen
  - Lebenslanges Lernen fördern durch
    - Regelmäßige Entwicklungsgespräche
    - Systematischen Erfahrungsaustausch
  - Erfahrung nutzen für Mentoring
  - Lernmotivation durch Gestaltung des Arbeitsplatzes fördern



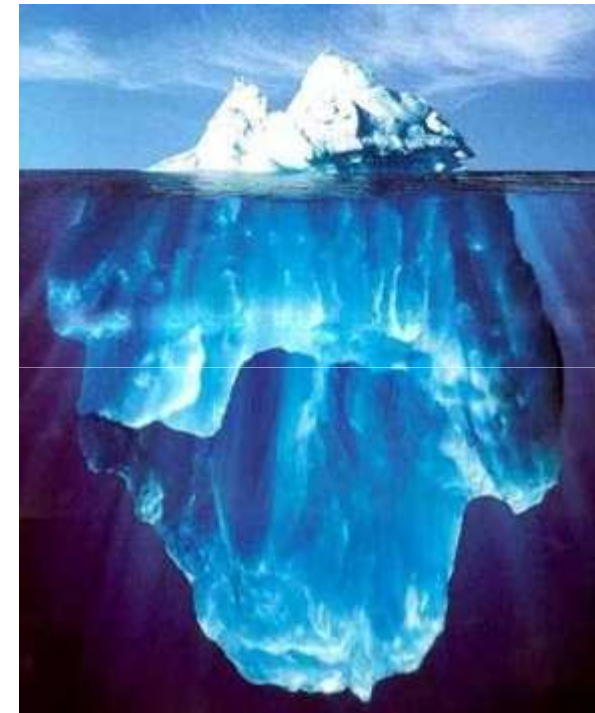


- These 1
    - Leistungsfähigkeit ist weniger altersabhängig als allgemein angenommen
  - These 2
    - Lernen im Alter fördert die Gesundheit
  - These 3
    - Frühzeitiges Umdenken schafft Wettbewerbsvorteile
  - **These 4**
    - **Der demographische Wandel ist durch Kulturwandel beherrschbar**
-

## These 4: Der demographische Wandel ist durch Kulturwandel beherrschbar



- Altern ist ein kulturelles Phänomen
  - Das Defizitmodell ist eine (oft unausgesprochene) Grundannahme
- Neue Grundannahmen entstehen durch
  - Symbolisches Handeln
  - Visionen
  - Regeln
  - Neue Gewohnheiten
  -





- Sinnstiftende Arbeit statt sinnlose Ruhe
  - Weiterbildung älterer Mitarbeiter
  - Präventives betriebliches Gesundheitsmanagement
  - Wissensmanagement
  - Der Einsatz von altersgemischter Arbeitsgruppen
  - Strategische Personalhonorierung



Balzereit, Jasmin (2010): Kompetenzmanagement als Herausforderung der Entwicklung der Human Ressourcen – unter besonderer Berücksichtigung der Mitarbeiter in der zweiten Berufslebenshälfte. Hamburg: Dr. Kovac

Becker, Manfred (2008): Optimistisch altern! Theoretische Grundlagen und empirische Befunde demographiefester Personalarbeit für altersgemischte Belegschaften. München: Hampp

Buck, Hartmut; Kistler, Ernst; Mendius, Hans (2002): Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit.

---

Prof. Dr. Erich Barthel  
Unternehmenskultur und Personalführung  
Frankfurt School of Finance & Management gGmbH  
Sonnemannstraße 9-11  
60314 Frankfurt am Main  
Deutschland

Tel: +49 (0) 69 154008 – 207  
Fax: +49 (0) 69 154008 – 4207  
Mobil: +49(0) 175 5268 750

[e.barthel@frankfurt-school.de](mailto:e.barthel@frankfurt-school.de)  
[www.frankfurt-school.de](http://www.frankfurt-school.de)

---

„Selbstständige, marktfähige Leistung, die mit der Bereitstellung und/oder Verwendung von vorhandenen Fähigkeiten verbunden ist, deren Erstellung interne und externe Faktoren mit dem Ziel kombiniert, an Menschen und/oder Objekten eine Nutzen stiftende Wirkung zu erreichen“