

Beschäftigung älterer Mitarbeiter (wieder) im Fokus von Kreditinstituten

Prof. Dr. Stephan Schöning

Lehrstuhl für ABWL / Finance and Banking

WHL Wissenschaftliche Hochschule Lahr

Vortrag im Rahmen des

1. Wirtschaftswissenschaftliches Forum Essen

„Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels“

Essen, 28.-30. September 2011



- » Einführung
- » Überblick über Charakteristika des Personalbedarfs und der Personalbedarfsdeckung in Kreditinstituten im Zeitverlauf
- » Einflussfaktoren auf die künftige Personalplanung in Kreditinstituten
- » Bestandteile künftiger Personalplanung in Kreditinstituten
- » Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur antizipativen Personalentwicklung mit Bezug zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer
- » Fazit

Einführung

- » Überblick über Charakteristika des Personalbedarfs und der Personalbedarfsdeckung in Kreditinstituten im Zeitverlauf
- » Einflussfaktoren auf die künftige Personalplanung in Kreditinstituten
- » Bestandteile künftiger Personalplanung in Kreditinstituten
- » Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur antizipativen Personalentwicklung mit Bezug zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer
- » Fazit

Unser Blick auf ältere Arbeitnehmer?!



» Einführung

Überblick über Charakteristika des Personalbedarfs und der Personalbedarfsdeckung in Kreditinstituten im Zeitverlauf

» Einflussfaktoren auf die künftige Personalplanung in Kreditinstituten

» Bestandteile künftiger Personalplanung in Kreditinstituten

» Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur antizipativen Personalentwicklung mit Bezug zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer

» Fazit

- » Bedarf an Mitarbeitern durch Umfang der zu erstellenden Leistungen und in diesem Zusammenhang eingesetzten Prozesse und Technologien determiniert
 - » Knappheit verfügbaren Personals kann zu Problemen führen
 - Leistung nicht im beabsichtigtem Umfang erreicht
 - Modifikation von Technologien erforderlich
 - Geplante Leistungsproduktion mit begrenztem Personalstand erreichbar
- Aber:
- » Hoher Stellenwert von Aus- und Weiterbildung
 - » Anwerbung von Fachkräften von anderen Instituten wichtig

- » Deutschland seit drei Jahrzehnten durch hohe Arbeitslosigkeit geprägt
- » Kreditwirtschaft bis in die jüngste Zeit als sicherer Arbeitgeber
 - Keine Entlassungswellen
 - Übertragung von Beschäftigten auf externe Dienstleister (Outsourcing)
- » Seit Jahrtausendewende drastische Veränderung der Situation
- » Zahlreiche Fusionen und Übernahmen sowie strategischen Neuausrichtungen von Instituten durch gravierende Ertragsschwäche
- » Überzähliges Personal in allen Bereichen und auf allen Hierarchieebenen
- » Vom Abbau ältere Arbeitnehmer betroffen (Vorruhestand, Abfindung)
- » Aktuell speziell in Großbanken Mitarbeiter über 50 Jahren kaum mehr vertreten



Zukünftige Herausforderungen der Personalbedarfsdeckung in Kreditinstituten

- » Merklicher Rückgang der Quantität der Bewerber um Ausbildungsplätze (= Spiegelbild des Geburtenrückgangs)



- » Deutlicher Rückgang der Qualität der Bewerber (= Spiegelbild des Imageverlusts und der Berufsaussichten)
- Notwendigkeit zum Überdenken der bisherigen Personalpolitik unter Beachtung der demografischen Trends

- » Einführung
- » Überblick über Charakteristika des Personalbedarfs und der Personalbedarfsdeckung in Kreditinstituten im Zeitverlauf
- Einflussfaktoren auf die künftige Personalplanung in Kreditinstituten
- » Bestandteile künftiger Personalplanung in Kreditinstituten
- » Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur antizipativen Personalentwicklung mit Bezug zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer
- » Fazit

- » Gegenwärtig leben in Deutschland ca. 82 Millionen Menschen
- » Drei sozio-demografische Haupttrends in Deutschland
 - Geburtenrückgang
 - steigende Alterung
 - die daraus resultierende abnehmende einheimische Bevölkerung
- » Haupttrends lösen mit dem Zuwanderungsbedarf sowie Änderung der Altersbeschäftigung zwei Folgetrends aus
 - Zahlreiche Übersiedler aus der DDR und GUS-Nachfolgestaaten
 - Angeworbene Arbeitsmigranten aus Südeuropa

Haupttrends Geburtenrückgang und Alterung

- » Fertilität durch Größe „Lebendgeburten pro Frau“ in Deutschland seit Jahrzehnten im Sinken begriffen
- » Minderung der ökonomischen Bedeutung, die Eltern Kindern beimessen, führt zu
 - Ausbau sozialen Sicherungssysteme
 - Rückgang der Anzahl reiner Familienbetriebe
 - Höherqualifizierung/Emanzipation der Frau
 - Ausbreitung eines tendenziell hedonistisch-anspruchsvollen Lebensstil
- » Geringe Geburtenrate: Sinken des Umfangs jeder Kindergeneration um ca. ein Drittel im Vergleich zu Elterngeneration



Folgetrend: Einwanderung als Folge der sozio-demografischen Haupttrends?

- » Möglichkeit, dem abnehmenden Erwerbspotenzial entgegenzuwirken, ist eine Forcierung der Einwanderung (Migration)
- » Zuwanderung lässt sich nach Deutschland in 3 Phasen erklären:
 - Anwerbungsphase
 - Konsolidierung
 - Attraktivität als Einwanderungs- und Asylland
- » Wohlfahrtsgewinne der Migration abhängig von Struktur der zugewanderten Arbeitskräfte
- » Dämpfung des Alterungsprozesses der Gesellschaft durch Migration, aber nicht Umkehrung!

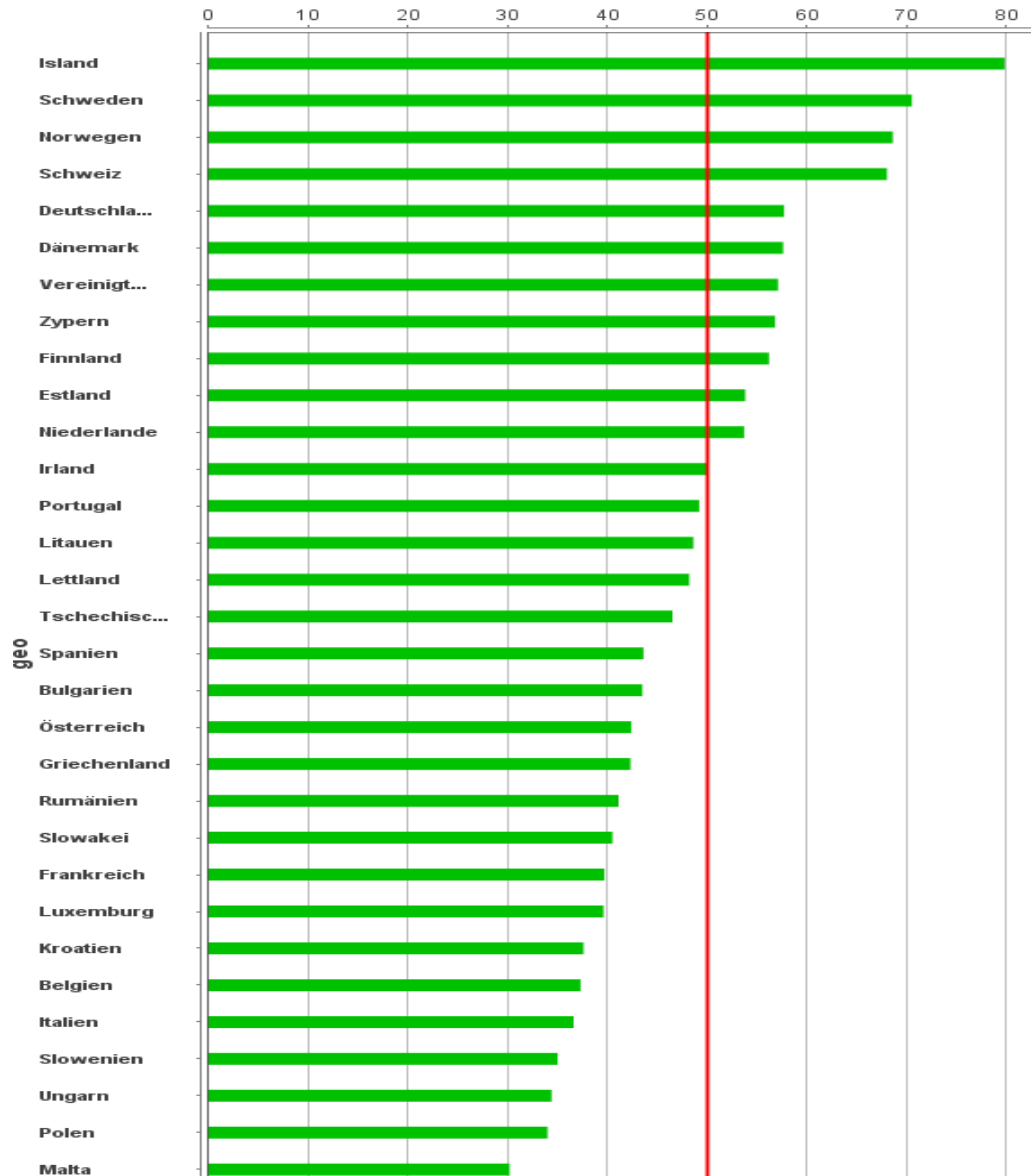


- » Realistische Prognose für Deutschland als Folge geringer Fertilität
 - Wohnbevölkerung derzeit 82 Millionen
 - Rückgang auf 65 Millionen erwartet (Statistisches Bundesamt 2000)
- » Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzial aus volkswirtschaftlicher Sicht wichtiger als Bevölkerungsentwicklung
 - Erwerbsalter zwischen 15 und 65 Jahren
 - Erwerbspersonenpotenzial derzeit 55 Millionen von 82 Millionen
- » Aber: Nicht alle Personen im erwerbsfähigen Alter stehen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung, darunter
 - Frauen mit Kindern
 - Personen im Alterruhestand
- Somit nur rund 40 Millionen Erwerbspersonen, davon 36 Millionen erwerbstätig

Zur Ausschöpfung des Erwerbspersonenpotenzials

- » **Unterdurchschnittliche Erwerbspersonenquote als Resultat schwacher Anreizmechanismen für Beschäftigungsaufnahme und -beibehaltung**
- » **Unterschiedliche Möglichkeiten zur Ausweitung der Erwerbspersonenquote in allen Altersschichten**
 - 25- bis 54-jährige Männer mit 94% bietet kaum weitere Möglichkeiten
 - 25- bis 54-jährige Frauen mit 78% ist eine Erhöhung auf das Niveau der Männer möglich aber kritisch in Bezug auf ausreichend qualifizierter Betreuungsmodelle für Kinder zu sehen
 - 55- bis 64-jährige Gruppe mit 41% weist eindeutige Potentiale hinsichtlich einer Erhöhung der Erwerbspersonenquote
- **Ansatzpunkt der weiteren Überlegungen!**

Beschäftigungsquote älterer Erwerbstätiger in ausgewählten Ländern Europas (Stand 2010)



Quelle: Eurostat (2011)

- » Folge der sozio-demografischen Entwicklungen
 - Geburtenrückgang
 - demografische Alterung
 - diskontinuierliche Erwerbsbiografien
- » Steigende Notwendigkeit zur privaten Altersvorsorge aufgrund wankenden Generationenvertrages
- » Bedarf an geeigneten Mitarbeitern in Kreditinstituten für Vertrieb der privaten Altersvorsorge
- » Bedürfnisorientierte Beratung und Kontinuität als Voraussetzung zur Vertrauensbildung



- » Einführung
- » Überblick über Charakteristika des Personalbedarfs und der Personalbedarfsdeckung in Kreditinstituten im Zeitverlauf
- » Einflussfaktoren auf die künftige Personalplanung in Kreditinstituten

Bestandteile künftiger Personalplanung in Kreditinstituten

- » Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur antizipativen Personalentwicklung mit Bezug zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer
- » Fazit

- » Handlungsbedarf für die Personalwirtschaft in Banken
 - Bindung gut ausgebildeter Mitarbeiter an das Unternehmen
 - Höhere Anforderungen an die Sozialkompetenz der Führungskräfte
 - Ausbildungskonzepte entsprechend der Altersstruktur der Kundschaft
- » Anpassung der Ausbildungskonzepte für jüngerer Mitarbeiter entsprechend der veränderten Altersstruktur der Kundschaft
- » Persönliche Lebenslagen der älteren Mitarbeiter als Vorteil gegenüber jüngeren Kollegen
 - Stabiles Lebensumfeld
 - Realistische Einschätzung der Leistungsfähigkeit
 - Lebenserfahrung
 - Kenntnis der Bedürfnisse einer alternden Kundschaft

Sicherung der Employability älterer Arbeitnehmer als Ziel der Personalpolitik in Kreditinstituten

- » Ersetzung starrer Aufbauorganisationen durch flexible und netzwerkartig gebildete Strukturen
- » Die Rolle als „Arbeitskraftunternehmer“ durch zunehmenden Technologieeinsatz
- » Employability - eine Fähigkeit mit vielen Voraussetzungen



Die Selbst-GmbH als Konzept der Personalpolitik

- » Die „Selbst-GmbH“ als geeignetes Instrument zur Steigerung der Employability
- » Die Idee der „Selbst-GmbH“ in zwei Komponenten
 - Entwicklung der Selbst-Unternehmer
 - Orientierung an den Bedürfnissen der Bankkunden
- » Mitarbeiter in Kreditinstituten als Unternehmer ihrer eigenen Arbeitskraft
- » Auftreten negativer Effekte aufgrund drastischer Veränderung in der Personalentwicklung
- » Gesamtwohl eines Mitarbeiters als Mittelpunkt im Sinne einer „Work-Life-Balance“



- » Möglichkeiten der Weiterbildung zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit
- » Weiterbildung als wesentlicher Bestandteil in Kreditinstituten
- » Begründungen zur mangelnden Teilnahme ältere Mitarbeiter an Weiterbildungsaktivitäten
- » Fähigkeiten ältere Arbeitnehmer als wertvolle Ressource für das Unternehmen
- » Zugeschnittene Weiterbildungsprogramme für die ältere Belegschaft



- » Zusammenfall des Kulminationspunktes der individuellen Leistungsfähigkeit mit dem Zeitpunkt der Pensionierung als Kennzeichen typischer Laufbahngestaltung in Kreditinstituten
- » Verschärfung der Problematik angesichts Anhebung des gesetzlichen Rentenalters und der Einschränkung der Möglichkeiten zur Frühverrentung
- » Ablösung des bisherigen Prinzips durch flexiblere Laufbahnsysteme mit Möglichkeit zur Rückstufung
- » Einsatz von Rückstufungen als Beitrag zur längeren Nutzung der Erfahrungen und des Know-hows älterer Mitarbeiter und zur Vermeidung individueller Überforderung

- » Einführung
- » Überblick über Charakteristika des Personalbedarfs und der Personalbedarfsdeckung in Kreditinstituten im Zeitverlauf
- » Einflussfaktoren auf die künftige Personalplanung in Kreditinstituten
- » Bestandteile künftiger Personalplanung in Kreditinstituten

Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur antizipativen Personalentwicklung mit Bezug zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer

- » Fazit

- » Untersuchung der Instrumente der Personalentwicklung auf ihre gegenwärtige und zukünftige Bedeutung in Sparkassen
 - PEM-on-the-job sowohl zum gegenwärtigen als auch zum zukünftigen Zeitpunkt mit Abstand größter Bedeutung von 35% und 32%
 - Entwicklung vorhandener Mitarbeiter außerhalb des Arbeitsplatzes mit größter Steigung von +4%
- » Einsatz konkreter Weiterbildungsmaßnahmen werden zukünftig mit größerer Bedeutung bemessen
 - Entwicklung des Items Selbststudium mit 55% wird eine „sehr starke“ bis „starke“ Bedeutung beigemessen
- » Kein deutliches Gesamtbild bei speziellen Weiterbildungen für ältere Mitarbeiter

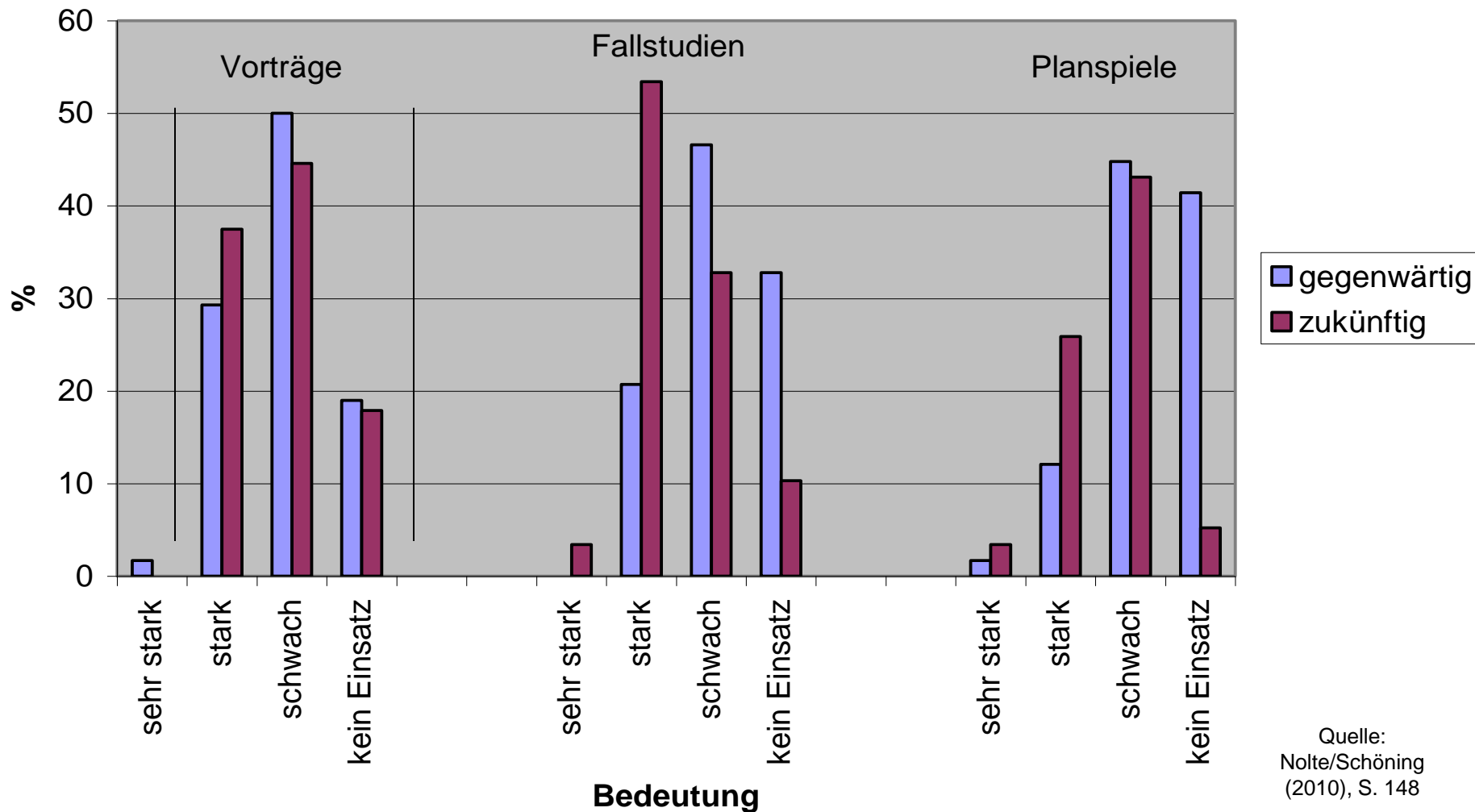


Gegenwärtiger und zukünftiger Bedeutungsanteil von PE-Maßnahmen

PEM	Relativer Gegenwärtiger Bedeutungsanteil	Relativer Zukünftiger Bedeutungsanteil	Absolute Veränderung in Prozentpunkten
Into-the-job	27 %	25 %	- %
On-the-job	35 %	32 %	-3 %
Off-the-job	21 %	25 %	+4 %
Out-of-the-job	17 %	18 %	+1 %
Summe	100 %	100 %	0 %

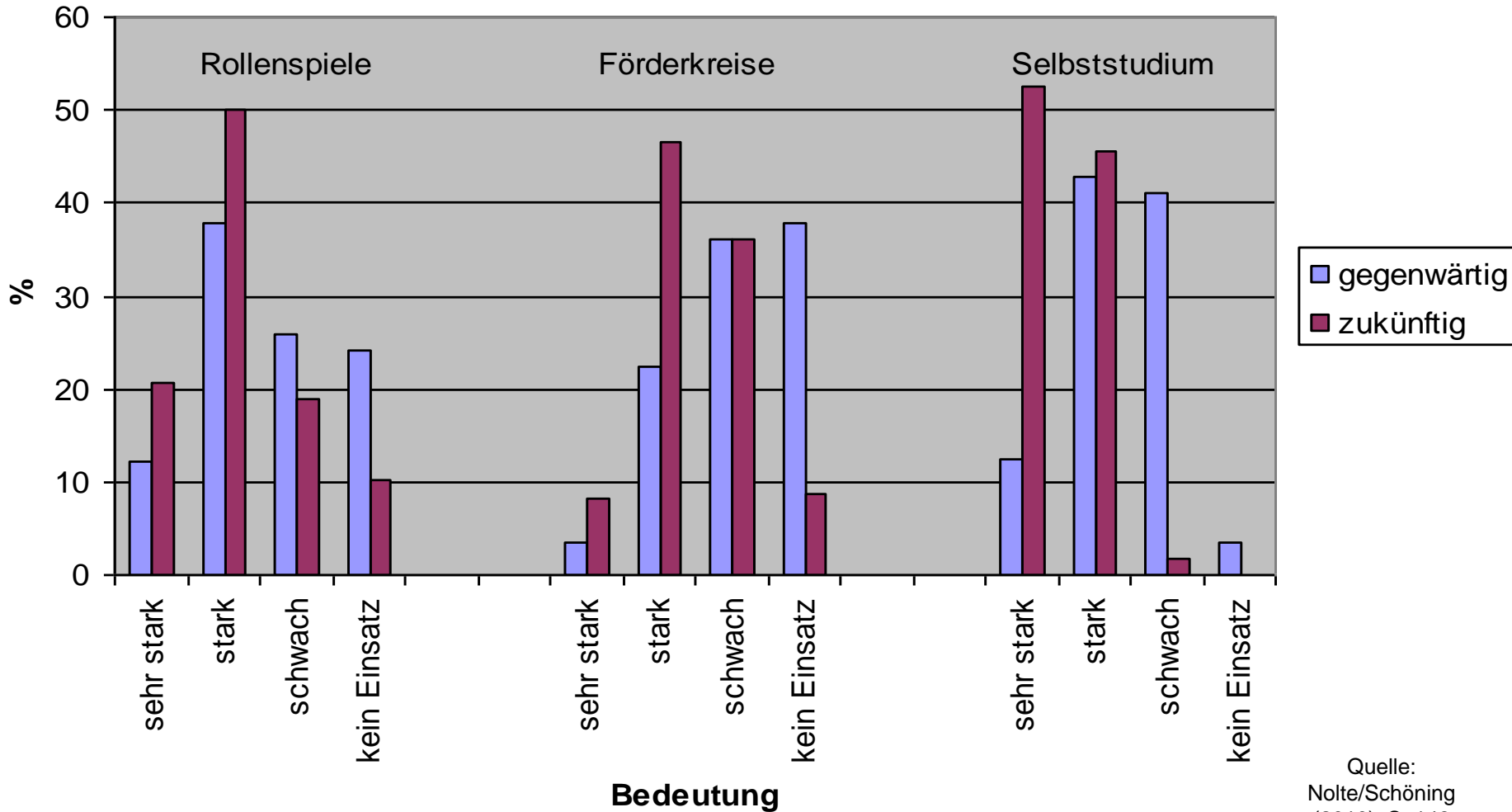
Quelle: Nolte/Schöning (2010), S. 151

Bedeutung ausgewählter PEM-off-the-job-Maßnahmen



Quelle:
Nolte/Schöning
(2010), S. 148

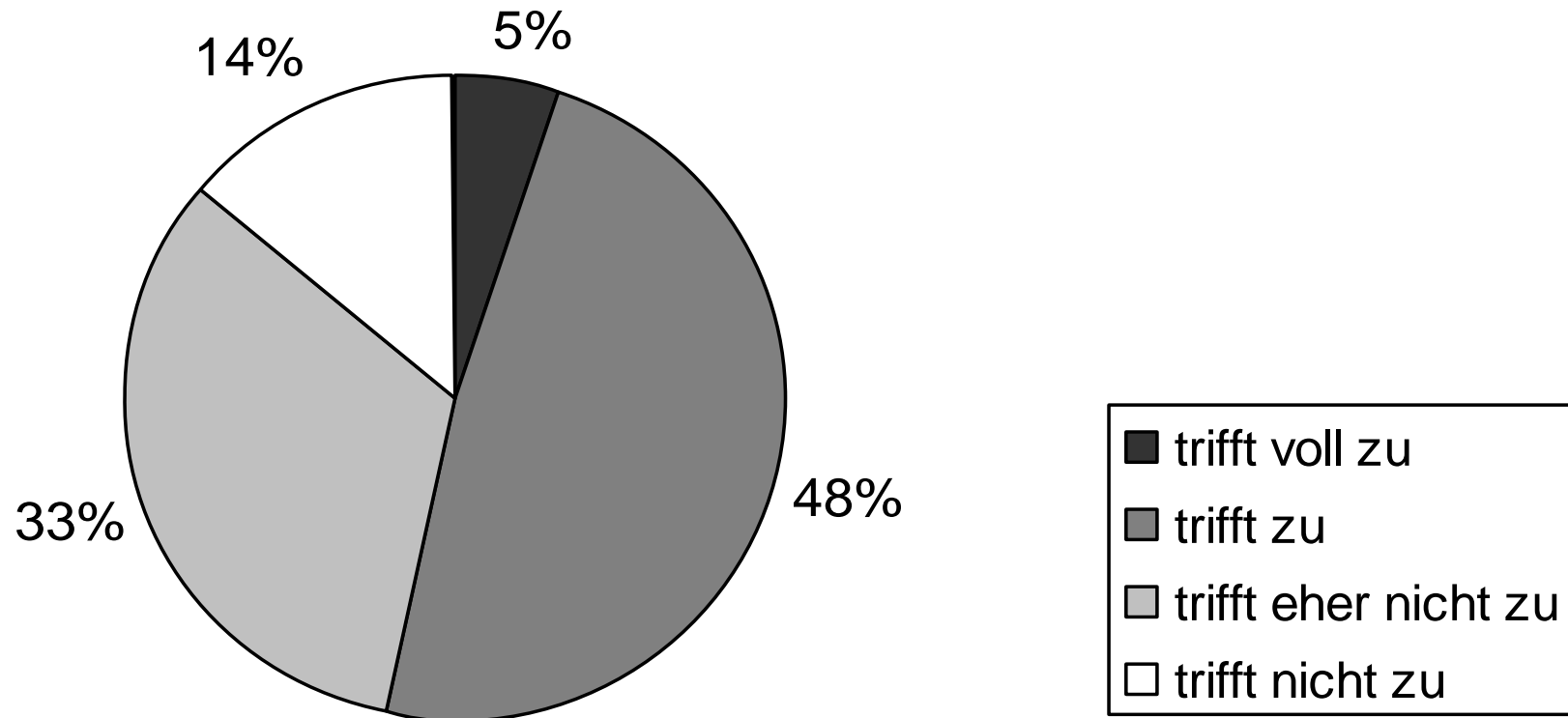
Bedeutung ausgewählter PEM-off-the-job-Maßnahmen



Quelle:
Nolte/Schöning
(2010), S. 148

Form der Weiterbildung für ältere Mitarbeiter

Sind separate Weiterbildungsangebote für ältere Mitarbeiter sinnvoll?



Datenquelle: Nolte (2006), S. 325

- » Einführung
- » Überblick über Charakteristika des Personalbedarfs und der Personalbedarfsdeckung in Kreditinstituten im Zeitverlauf
- » Einflussfaktoren auf die künftige Personalplanung in Kreditinstituten
- » Bestandteile künftiger Personalplanung in Kreditinstituten
- » Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur antizipativen Personalentwicklung mit Bezug zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer

Fazit

- » Faktische Diskriminierung älterer Mitarbeiter in vielen Unternehmen und Kreditinstituten noch aktuell
- » Zunehmende Schwierigkeiten für Kreditinstitute, qualifizierten Nachwuchs zu akquirieren
- » Antizipative Personalentwicklung in Kreditinstituten muss Faktor „Alter“ in ihren Strategien berücksichtigen
- » Initiierung eines Altersmanagements führt zu höheren Arbeitgeberfähigkeiten und höhere Attraktivität für Arbeitnehmer
- » Erste Ansätze, die Ressource älterer Mitarbeiter stärker zu schätzen, sind gegenwärtig festzustellen

Ich danke Ihnen für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

Prof. Dr. Stephan Schöning

Lehrstuhl für ABWL/Finance and Banking

WHL Wissenschaftliche Hochschule Lahr

Hohbergweg 15-17

77933 Lahr/Schwarzwald

Tel. +49 7821 9238-49

Fax +49 7821 9238-63

stephan.schoening@whl-lahr.de



Literaturhinweise

- » **Armbruster, D./Kieser, A. (2003):** Jeder Mitarbeiter ein Unternehmer!? Wie Intrapreneurshipprogramme Mitarbeiter zwar nicht zu echten Unternehmern machen, aber doch zu höheren Leistungen anspornen können, in: Zeitschrift für Personalforschung, 17. Jg. (2003), S. 151-175.
- » **Blenk, D. (2005):** Bildungsarbeit der Sparkassen im demographischen Wandel, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 54. Jg. (2005), S. 6-10.
- » **Brändli, M./Oswald, H. (2002):** Credit Suisse fördert die Marktfähigkeit ihrer Mitarbeiter, in: Personalwirtschaft, 6. Jg. (2002), S. 32-33.
- » **Bräuniger, D./Gräf, B./Gruber, K./Neuhaus, M./Schneider, S. (2002):** Die demografische Herausforderung, in: Schneider, S. (Hrsg.): Deutsche Bank Research, Themen international, Frankfurt a.M. 2002.
- » **Cisek, G. (2001):** Arbeitswelt Banken - eine Zukunftsskizze, in: Die Bank, 41. Jg. (2001), S. 46-50.
- » **Curtler, D.M./Poterba, J.M./Sheiner, L.M./Summers, L.H. (1990):** An aging Society: Opportunity or Challenge? Brookings Papers on Economic Activity, No. 1 (1990).
- » **Eurostat (2011):** Beschäftigungsquote älterer Erwerbstätiger - insgesamt, http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,39140985&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=detailref&language=de&product=STRIND_EMPLOI&root=STRIND_EMPLOI/emploi/em014, eingesehen am 19.9.2011 um 9.02 Uhr.

Literaturhinweise

- » **Fischer, H. (1999):** Als „Selbst-GmbH“ auf dem Arbeitsmarkt behaupten, in: Die Bank, o. Jg. (1999), S. 328-330.
- » **Fischer, H./Steffens-Duch, S. (2000):** Employability: Beschäftigungsfähigkeit sichern, in: Die Bank, o. Jg. (2000), S. 336-340.
- » **Fischer, H./Steffens-Duch, S. (2003):** Perspektiven des Personalmanagements: das Beispiel Deutsche Bank, in: Personal, 55. Jg. (2003), Heft 1, S. 24-27.
- » **Frisch, M. (1965):** Vorwort, in: Seiler, A.J., Siamo Italiani, Zürich 1965.
- » **Gräf, B. (2003):** Deutsches Wachstumspotenzial: Vor demografischer Herausforderung, in: Schneider, S. (Hrsg.): Deutsche Bank Research, Aktuelle Themen Nr. 277, Frankfurt a.M. 2003.
- » **Haferbier, C./von Scheidt, C. (2002):** Lebensplanorientierte Personalentwicklung ist für viele Mitarbeiter eine neue Herausforderung, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 51. Jg. (2002), S. 78-79.
- » **Knecht, H. (1997):** Personalpolitische Herausforderungen im Domestic Banking, in: Zeitschrift für Organisation (zfo), 66. Jg. (1997), S. 196-200.
- » **Koller, B. (2003):** Ältere ab 55 Jahren – Erwerbstätigkeit, Arbeitslosigkeit und Leistungen der Bundesanstalt für Arbeit, in: IAB-Werkstattbericht Nr. 5, Nürnberg 2003.
- » **Kuwan, H. (1996):** Faktoren der Teilnahme an beruflicher Weiterbildung, in: von Bardeleben, R./Bolder, A./Heid, H. (Hrsg.): Kosten und Nutzen beruflicher Bildung, Stuttgart 1996, S. 70-83.

Literaturhinweise

- » **Langenbrinck, B. (1999):** Gleitender Übergang in den Ruhestand durch Altersteilzeit, in: Sparkasse, 116. Jg. (1999), S. 575-579.
- » **Maitland, A. (2002):** A fresh start for older employees, in: Financial Times vom 22.01.2002.
- » **Müller, G. (2003):** An älteren Mitarbeitern geht kein Weg vorbei, in: Personalwirtschaft, 7. Jg. (2003), Heft 8, S. 47-49.
- » **Münz, R./Ulrich, R.E. (2000):** Migration und zukünftige Bevölkerungsentwicklung in Deutschland, in: Bade, K.J./Münz, R. (Hrsg.): Migrationsreport 2000, Bonn 2000, S. 23-57.
- » **Nolte, B. (2006):** Auswirkungen des Strukturwandels auf die Personalentwicklung in Sparkassen, Wiesbaden 2006
- » **Nolte, B./Schöning, S. (2008):** Zur künftigen Bedeutung von Personalentwicklungsmaßnahmen, in: Betriebswirtschaftliche Blätter, 57. Jg. (2008), H. 2, S. 73-78
- » **Nolte, B./Schöning, S. (2010):** Aktueller und zukünftiger Einsatz von Personalentwicklungsinstrumenten in Kreditinstituten, in: S. Schöning et al. (Hrsg.): Kleine und mittlere Unternehmen: Herausforderungen und Innovationen, Frankfurt am Main, S. 129-156.
- » **Plath, H.-E. (2000):** Arbeitsanforderungen im Wandel, Kompetenzen für die Zukunft - Eine folgenkritische Auseinandersetzung mit aktuellen Positionen, in: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, 33. Jg. (2000), S. 582 - 586.
- » **Schweickhardt, W. (2000):** Der Job ist nicht mehr alles, in: Personalwirtschaft, 4. Jg. (2000), Heft 6, S. 54.

Literaturhinweise

- » **Speck, P. (2004):** Konzepte für eine neue Arbeitswelt, in: Personal, 56. Jg. (2004), Heft 6, S. 30-32.
- » **Statistisches Bundesamt (2000):** Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis zum Jahr 2050, Wiesbaden 2000.
- » **Statistisches Bundesamt (2002):** Datenreport 2002, Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland, Bonn 2002.
- » **Statistisches Bundesamt (2003):** Bevölkerung Deutschlands bis 2050, 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2003.
- » **Statistisches Bundesamt (2004):** Leben und Arbeiten in Deutschland, Ergebnisse des Mikrozensus 2003, Wiesbaden 2004.
- » **Witte, J./Moog, M. (2000):** Hohe Akzeptanz der Altersteilzeit, in: Die Bank, o. Jg. (2000), S. 35-37.
- » **Wunderer, R./Dick, P. (2000):** Ein Blick in die Zukunft des Personalmanagements, in: Personalwirtschaft, 4. Jg. (2000), Heft 8, S. 31-37.