

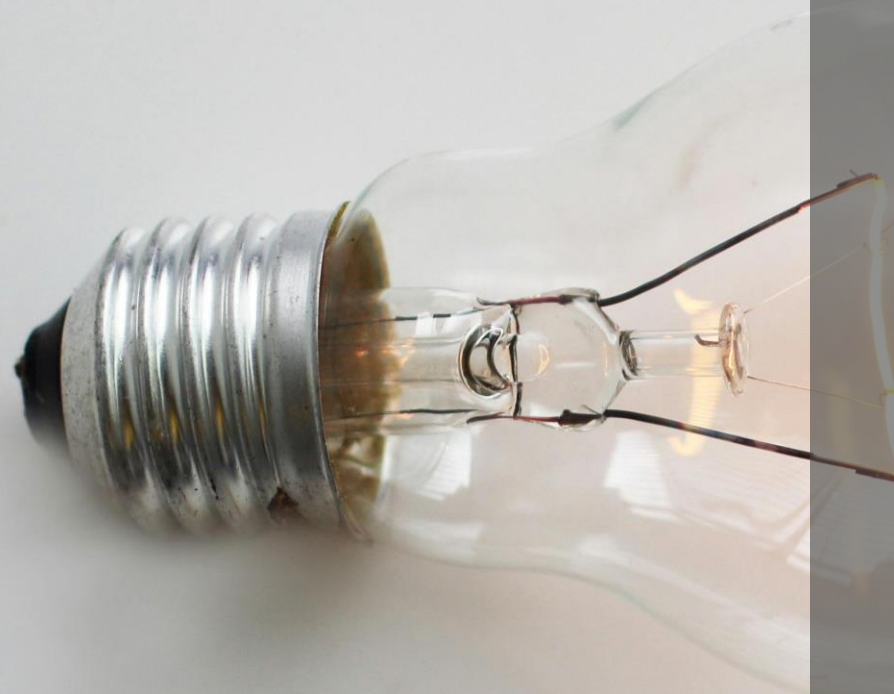


IFBG

TK
Die
Techniker

Fachkräfte- mangel: Was hält die Generation 50+ im Job?

Albrecht Wehner,
Gesundheitsmanagement TK



Am Ende des Vortrags sollten Sie wissen, ...

... welche Faktoren die Rentenentscheidung beeinflussen.

... welche Maßnahmen von der Generation 50+ gewünscht werden.

... was sie für die Bindung älterer Beschäftigter tun können.

Stichprobe

Wer hat bei der Studie mitgemacht?

1. Stichprobe: Beschäftigte ab 50 Jahren

- N = 1.021
- im Durchschnitt **57 Jahre** alt
- weibliche und männliche Beschäftigte sind nahezu gleichverteilt
- **Jede/r Achte** (12,4%) **pfllegt** aktuell Angehörige
- fast die Hälfte (48,7%) gehört dem aktuellen Betrieb mindestens seit 16 Jahren an

2. Stichprobe: Arbeitgeber

- N = 311
- 92 Geschäftsführende
- 219 Personen aus Personalabteilungen
- die **Bindung älterer Beschäftigter** hat für sie eine **hohe Bedeutung**
- bei der Hälfte (50,0%) der Arbeitgeber sind Personen beschäftigt, die die Regelaltersgrenze bereits überschritten haben



Ergebnisse

Ergebnisse der quantitativen
Beschäftigtenbefragung

Renteneintritt

Wann wollen die deutschen Fachkräfte in den Ruhestand gehen?

„Wunsch-Rentenalter“

- Beschäftigte der Stichprobe würden ihre Erwerbstätigkeit am liebsten mit 64 Jahren beenden
- etwa **ein Drittel** (31,3%) plant einen **vorzeitigen Erwerbsaustritt**
- Männer planen einen früheren Renteneintritt als Frauen
- aber: Frauen geben ein geringeres „Wunsch-Rentenalter“ als Männer an
 - **finanzielle Situation**
 - **Pflege von Angehörigen**



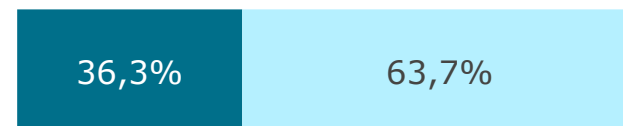
77.0% der Unternehmen messen der Bindung von älteren Beschäftigten in den nächsten drei Jahren eine hohe Bedeutung zu

Renteneintritt

Rolle der finanziellen Situation

- **4 von 10 Beschäftigten** (42,1%) könnte sich einen **verfrühten Renteneintritt** finanziell **leisten**
- **Männer** (47,8%) können sich **häufiger** einen Erwerbsaustritt vor dem gesetzlichen Rentenalter leisten **als Frauen** (36,3%)
- 43,0% derjenigen, die sich einen verfrühten Renteneintritt leisten können, planen dies auch
 - aber: **12,1% planen** dennoch einen **Renteneintritt nach der gesetzlichen Regelaltersgrenze**

"Ich könnte es mir leisten, vor dem gesetzlichen Renteneintrittsalter aus dem Erwerbsleben auszusteigen."



■ Ja ■ Nein

Welche Faktoren beeinflussen die Entscheidung, wann Beschäftigte in Rente gehen möchten?

Einflüsse auf die Rentenentscheidung

Einfluss auf die Rentenentscheidung

persönliche und strukturelle Einflüsse

- **persönliche Eigenschaften der Beschäftigten** (Geschlecht, finanzielle Situation, Pflegeverantwortung)
- **Betriebsgröße:** je **größer** das Unternehmen, desto **früher** möchten die Beschäftigten in **Rente**
- **Betriebszugehörigkeit:** Beschäftigte mit einer **Betriebszugehörigkeit** von **mindestens 16 Jahren**, planen häufiger einen **frühzeitigen Renteneintritt**

Rolle der Unternehmenskultur

- **Sinnhaftigkeit:** je **sinnhafter** die Arbeit wahrgenommen wird, desto **höher** liegt das „**Wunsch-Rentenalter**“
- **Lern- und Fehlerkultur:** je stärker die **Lern- oder Fehlerkultur** in Unternehmen ausgeprägt ist, desto **höher** liegt das gewünschte **Rentenalter**
- **Arbeitgeberverbundenheit:** je stärker die **Verbundenheit mit dem Arbeitgeber** wahrgenommen wird, desto **höher** liegt das gewünschte **Rentenalter**
- **Unsicherheit der Arbeitsbedingungen:** je **unsicherer** die **Arbeitsbedingungen** am Arbeitsplatz sind, desto **früher** wollen sie das **Erwerbsleben verlassen**
- **Work-Privacy-Konflikt:** je stärker ein **Work-Privacy-Konflikt** wahrgenommen wird, desto **geringer** liegt das „**Wunsch-Rentenalter**“

Unternehmenskultur

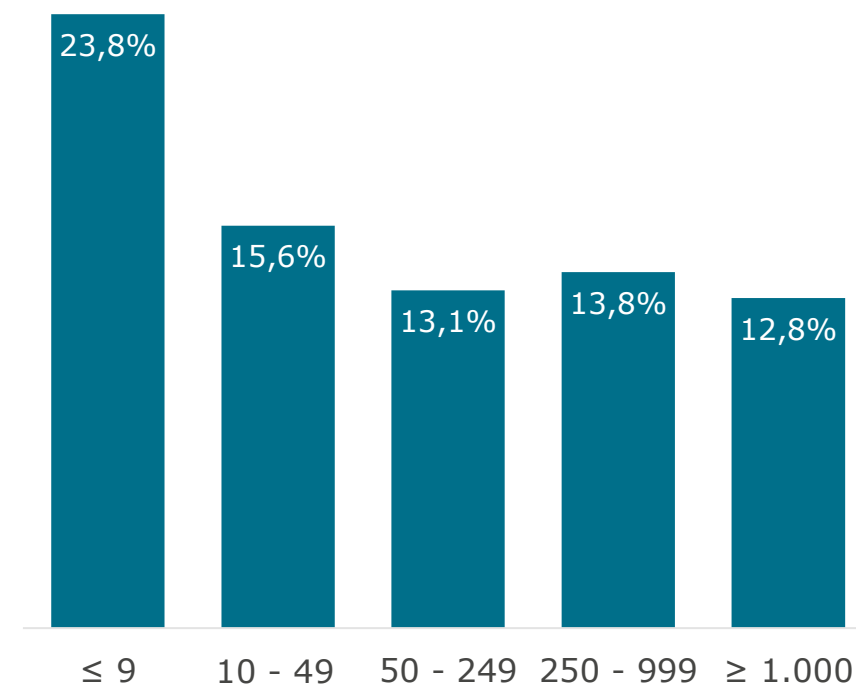
Einfluss auf die Arbeitszufriedenheit

- **61,9%** der Beschäftigten sind insgesamt (**sehr**) **zufrieden** mit ihrer Arbeit
- **Betriebsgröße:** Beschäftigte aus Betrieben mit **bis zu neun Beschäftigten** sind **häufiger sehr zufrieden** als Unternehmen mit mindestens 1.000 Beschäftigten

Die Arbeitszufriedenheit ist umso höher ...

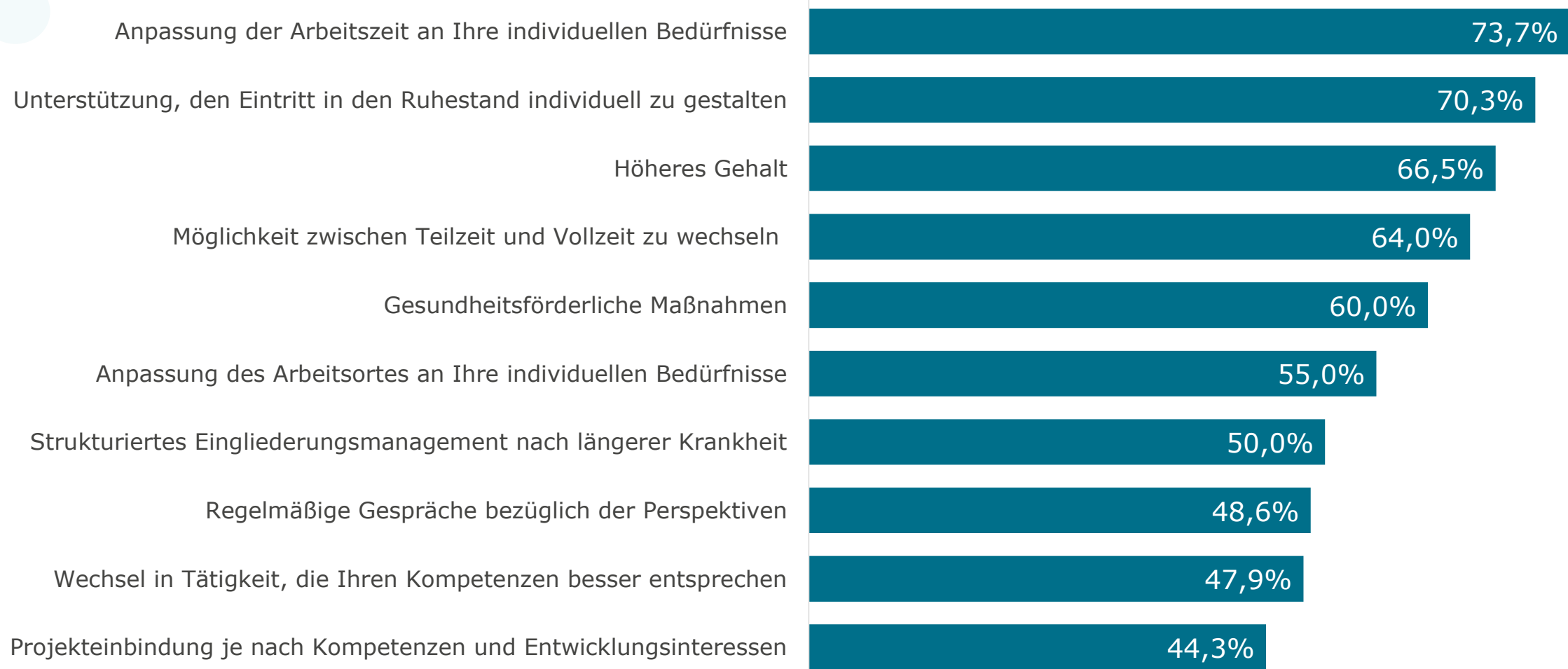
- ... je **sinnhafter** die eigene Arbeit wahrgenommen wird
- ... je **diverser** und **gleichberechtigter** das Unternehmen arbeitet
- ... je **wertschätzender** und **gerechter** die Führungskraft mit den Fachkräften umgeht
- ... je besser die gesamte Organisation mit **Fehlern umgeht** und auf **Krisen reagiert**
- ... je **sicherer** die **Arbeitsbedingungen** sind

Arbeitszufriedenheit (sehr zufrieden) und Betriebsgröße (in Beschäftigten)



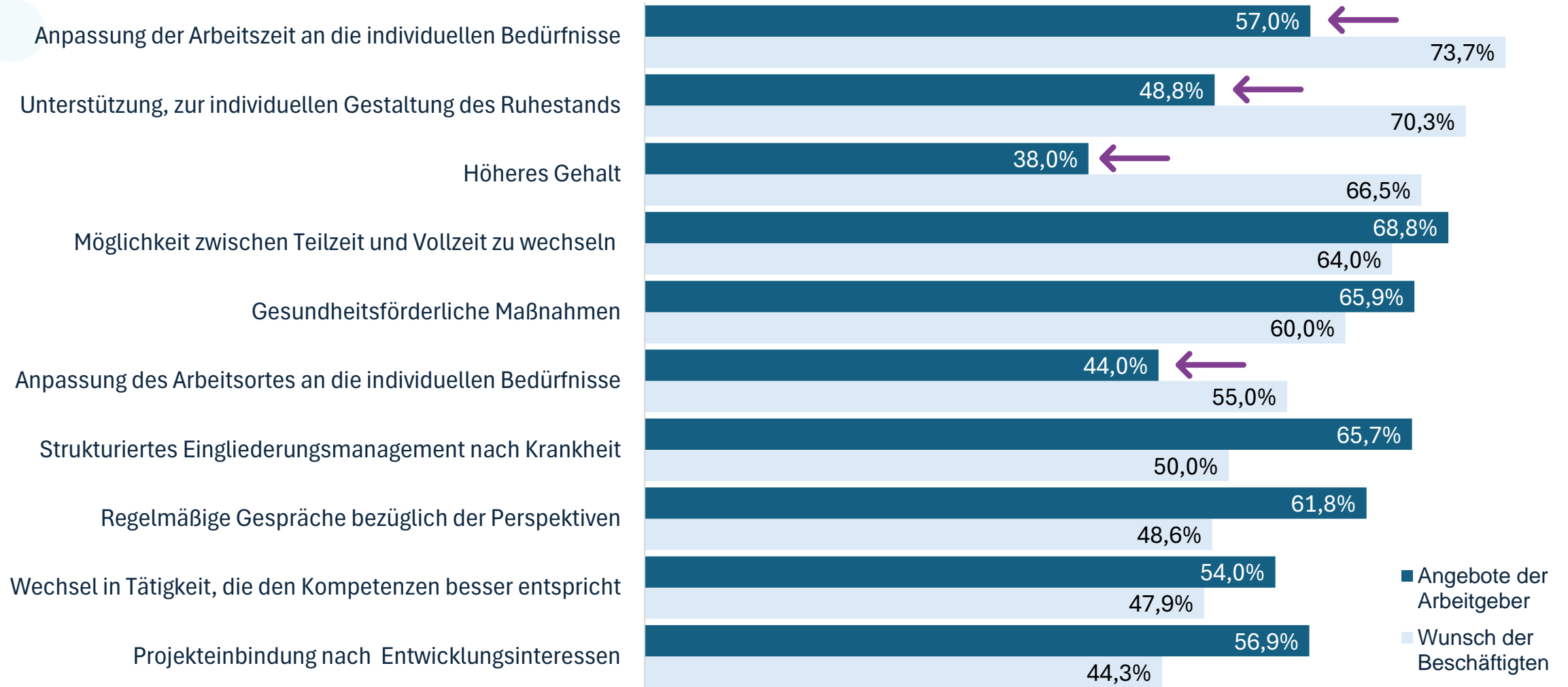
Maßnahmen zur Bindung der Beschäftigten

Welche Maßnahmen wünschen sich Beschäftigte ab 50 Jahren?



Maßnahmen zur Bindung der Beschäftigten


Werden die Wünsche der Beschäftigten umgesetzt?



Maßnahmen zur Bindung der Beschäftigten

Welche Hürden und Herausforderungen sehen die Arbeitgeber?

- Nachwuchs, Fachkräfte, Nachfolge
- Anforderungen an und von älteren Beschäftigten
- Werte und Wissenstransfer
- Anpassung, Qualifizierung und Entwicklung
- Finden und Binden von Fachkräften
- (vorzeitiges) Ausscheiden aus dem Arbeitsleben



„Ältere Beschäftigte haben ein riesiges Potential an **Wissen** und **Erfahrung**, die ein junger Mitarbeiter(in) nicht aufweisen kann. Aber die **neueren Herausforderungen** sind meist für ältere Beschäftigte **kaum zu meistern**.“

„**Krankheiten** und **fehlende Kompetenzen** im Umgang mit neuer Technologie“



„Mitarbeiter zu fördern und **Arbeitsmodelle zu entwickeln die allen gerecht werden**“



Maßnahmen zur Bindung der Beschäftigten

Einfluss auf die Rentenentscheidung

- **Aufstiegsmöglichkeiten:** Beschäftigte, die bis in das hohe Alter **Aufstiegsmöglichkeiten in Führungs- oder Spezialfunktionen** haben, planen häufiger einen **Renteneintritt nach dem gesetzlichen Renteneintritt** (14,6% bzw. 16,4%) als zur Regelaltersgrenze (7,0% bzw. 7,4%)
- **Projekteinbindung nach Kompetenzen und Entwicklungsinteressen:** Beschäftigte, die diese Maßnahme erhalten, planen häufiger einen **Renteneintritt nach dem gesetzlichen Renteneintritt** (11,7%) als zur Regelaltersgrenze (6,6%)
- **Regelmäßige Gespräche bezüglich der beruflichen und persönlichen Perspektiven:** Beschäftigte, die diese Maßnahme erhalten, planen häufiger einen **Renteneintritt zum gesetzlichen Renteneintritt** (21,9%) als nach der Regelaltersgrenze (14,6%)
- **Strukturiertes Eingliederungsmanagement:** Beschäftigte, die diese Maßnahme erhalten, planen häufiger einen **Renteneintritt zum gesetzlichen Renteneintritt** (22,4%) als nach der Regelaltersgrenze (11,7%)

Einfluss auf die Rentenentscheidung



- Aufstiegsmöglichkeiten
- Projekteinbindung nach Kompetenz

Maßnahmen zur Bindung der Beschäftigten

Unterschiede nach soziodemografischen Merkmalen

- **Geschlecht: Männliche Beschäftigte** können häufiger als weibliche Beschäftigte ein **höheres Gehalt** in Anspruch nehmen
- **Beschäftigungsverhältnis: Vollzeit-Beschäftigte** können häufiger **Aufstiegsmöglichkeiten** in Spezial- oder Führungsfunktionen in Anspruch nehmen als Teilzeit-Beschäftigte
- **Betriebsgröße:** Beschäftigte aus Unternehmen mit **mindestens 1.000 Beschäftigten** können häufiger zwischen **Teilzeit und Vollzeit wechseln** als Beschäftigte aus Unternehmen mit bis zu 9 Beschäftigten
- **Betriebszugehörigkeit:** Beschäftigte, **seit 16 Jahren oder länger** bei ihrem Betrieb arbeiten, erhalten **häufiger Unterstützung**, den Eintritt in den **Ruhestand individuell** zu gestalten als Beschäftigte mit bis zu 10 Jahren Betriebszugehörigkeit

„Höheres Gehalt“ nach Geschlecht



21,1%



14,9%



IFBG

TK
Die
Techniker

Übertragung in die Praxis

Was kann man aus den Ergebnissen ableiten?

Zusammenfassung

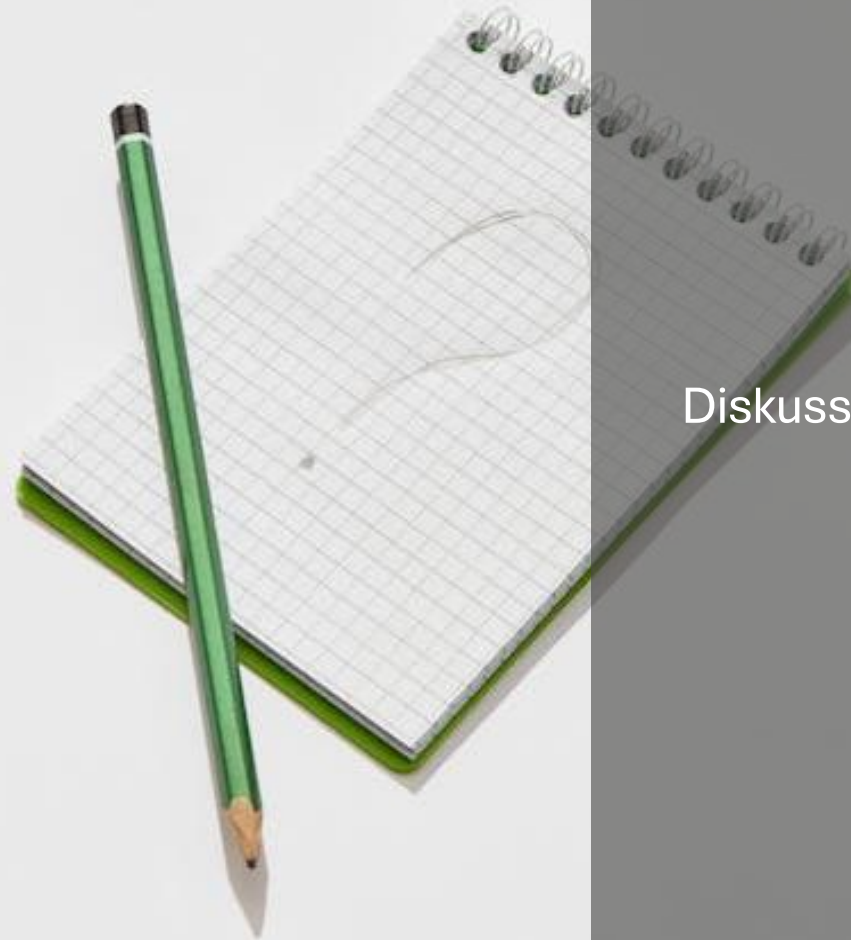
Was kann aus den Ergebnissen abgeleitet werden?

- Bindung älterer Beschäftigte hat eine **hohe Bedeutung** für Unternehmen, diese stehen jedoch vor **Herausforderungen**
- ein Drittel der Beschäftigten planen einen **verfrühten Rentenaustritt**
- neben **persönlichen Faktoren** hat besonders die **Unternehmenskultur** einen zentralen Einfluss auf die Rentenentscheidung
- **Maßnahmen** der Unternehmen und **Wünsche** der älteren Beschäftigten **weichen häufig voneinander ab**
- **verschiedene Zielgruppen** wünschen sich unterschiedliche Maßnahmen
- **Unternehmenskultur, Flexibilisierung, KI und moderne Technologien** gelten als Schlüsselfaktoren in der Bindung von älteren Beschäftigten

Handlungsempfehlungen

Was können Unternehmen tun?

- **Sinnstiftung als Schlüsselfaktor:** Beschäftigten sollten häufig die Bedeutung ihrer Arbeit widergespiegelt werden
- **Fehler- und Lernkultur:** offenes Verhalten gegenüber Fehlern und Bereitschaft zur Weiterentwicklung fördern
- **Unsicherheit als negativer Einfluss:** transparente Kommunikation über zukünftige Veränderungen
- **Verbundenheit als Ressource:** Schaffung eines Gemeinschaftsgefühls
- **Flexibilisierung als zentrale Maßnahmen:** flexible Arbeitszeiten und -orte können ältere Beschäftigte unterstützen
- **KI und neue Technologien nutzen:** Beschäftigte für einen sicheren Umgang sensibilisieren



Diskussion und Fragen