



## **Ergebnisse und konkrete Umsetzungsmaßnahmen der Altersstrukturanalyse - Ein Erfahrungsbericht aus der Praxis**



Christian Ahlring

Direktor Personal / Vorstandssekretariat / PR

LBS Landesbausparkasse Rheinland-Pfalz



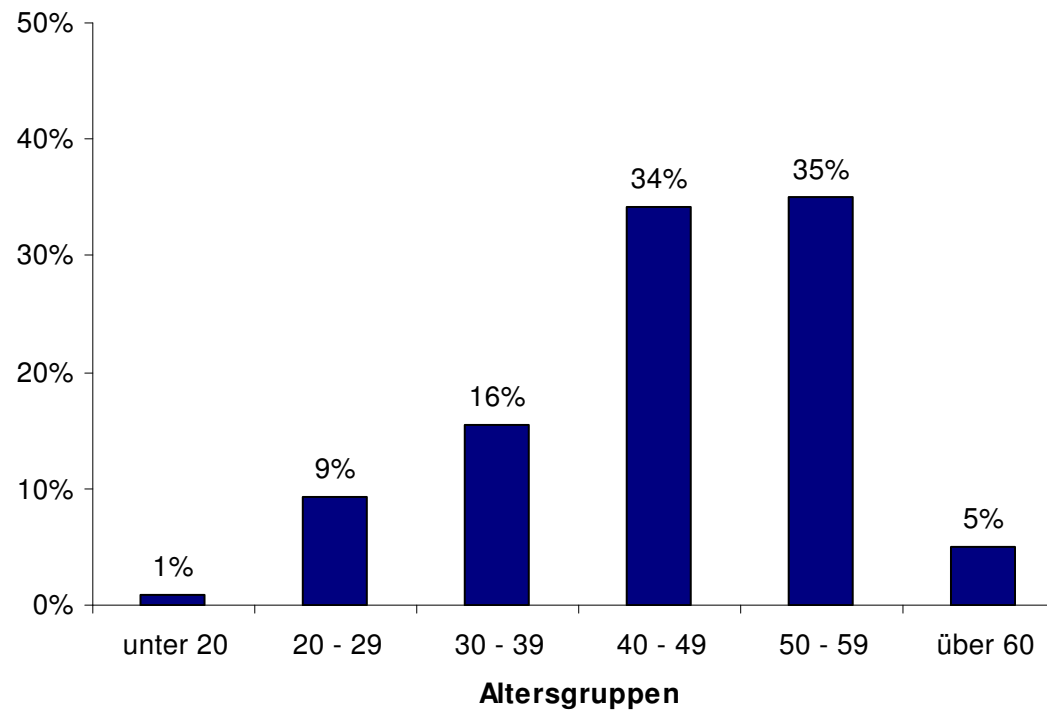
## Altersstrukturanalyse

---



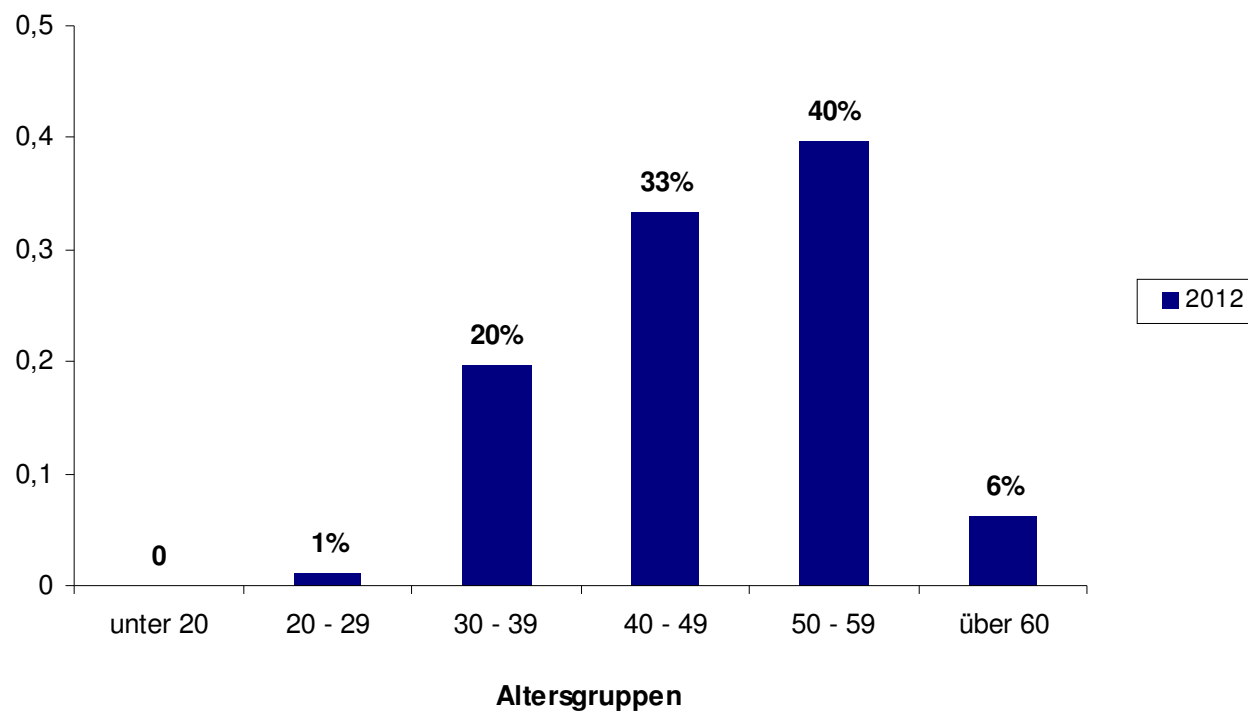


Altersstruktur 2012





### Altersstruktur 2012



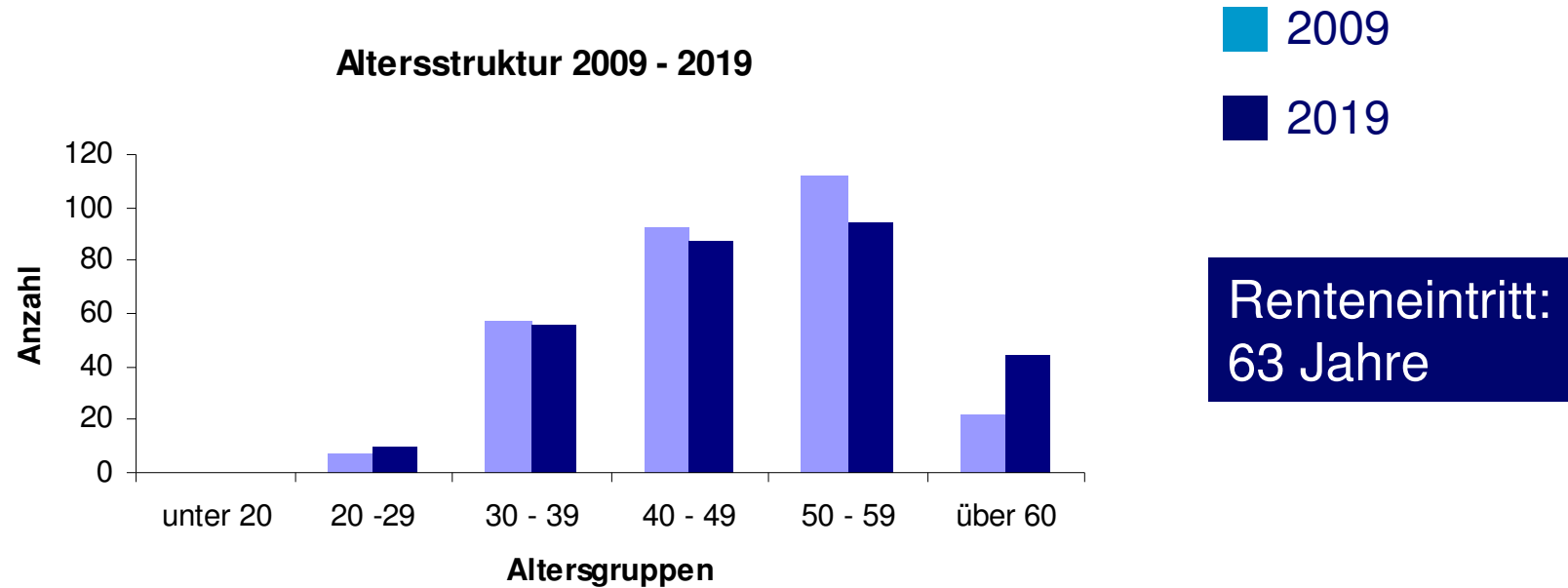
Durchschnittsalter: 47,3 Jahre (2011: 48 Jahre)



## Altersstrukturanalyse 2009



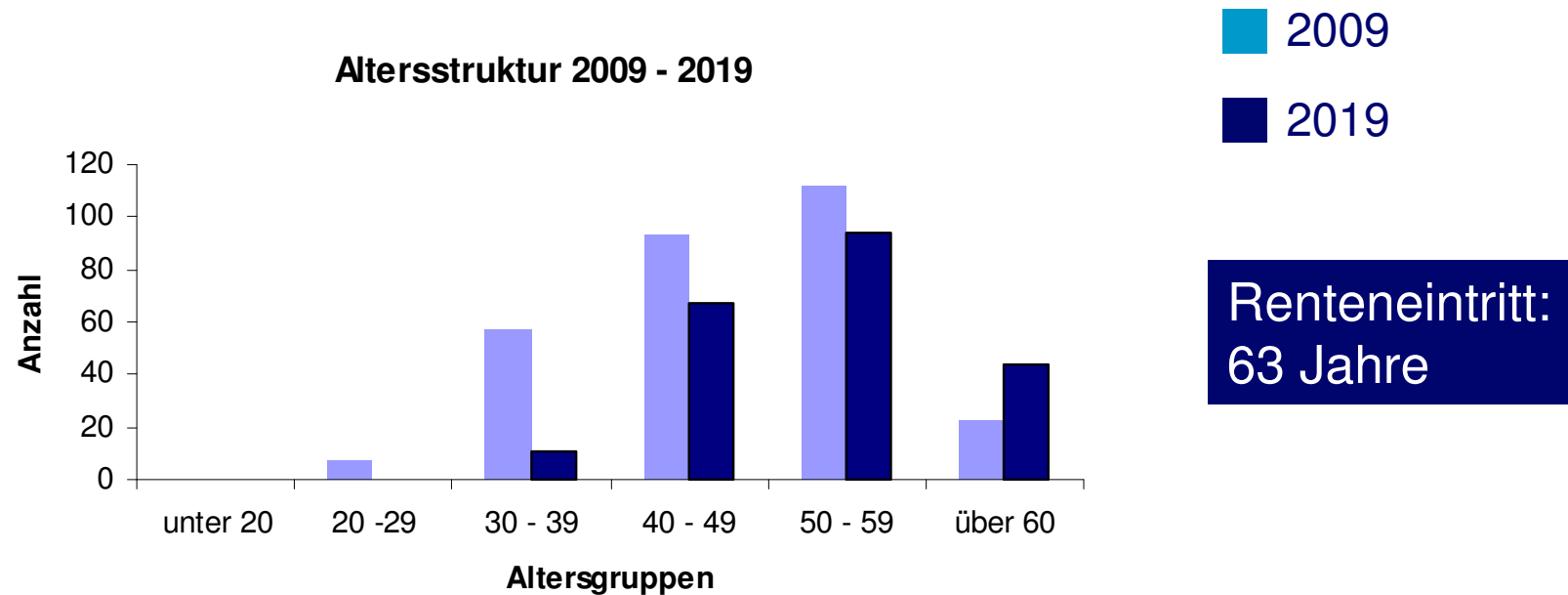
### Szenario 1: Volle Ersatzbeschaffung



- 291 Mitarbeiter (31.12.2009 und 31.12.2019)
- 75 Ersatzbeschaffungen:
  - 20-29: 10
  - 30-39: 45
  - 40-49: 20



## Szenario 2: Keine Ersatzbeschaffung



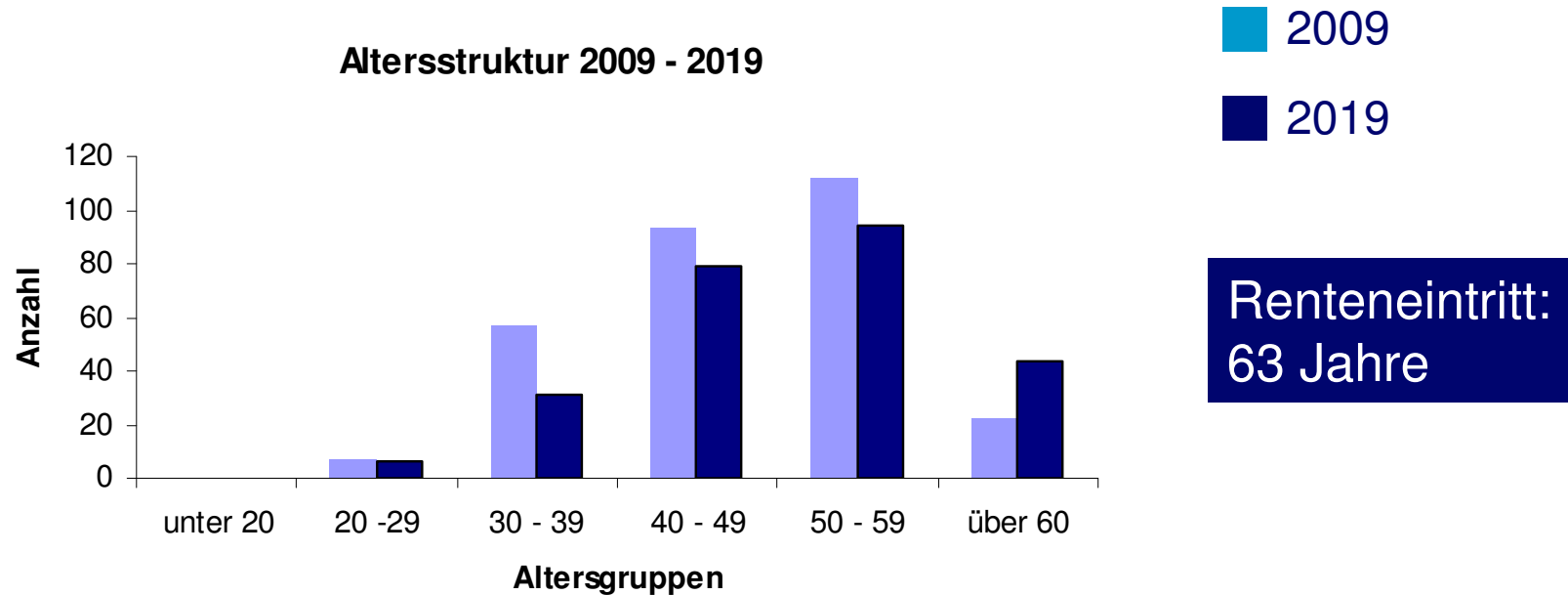
- 31.12.2009 - 291 Mitarbeiter
- 31.12.2019 - 216 Mitarbeiter = - 75 Mitarbeiter ( - 26 % )



## Altersstrukturanalyse 2009



### Szenario 3: Halbe Ersatzbeschaffung



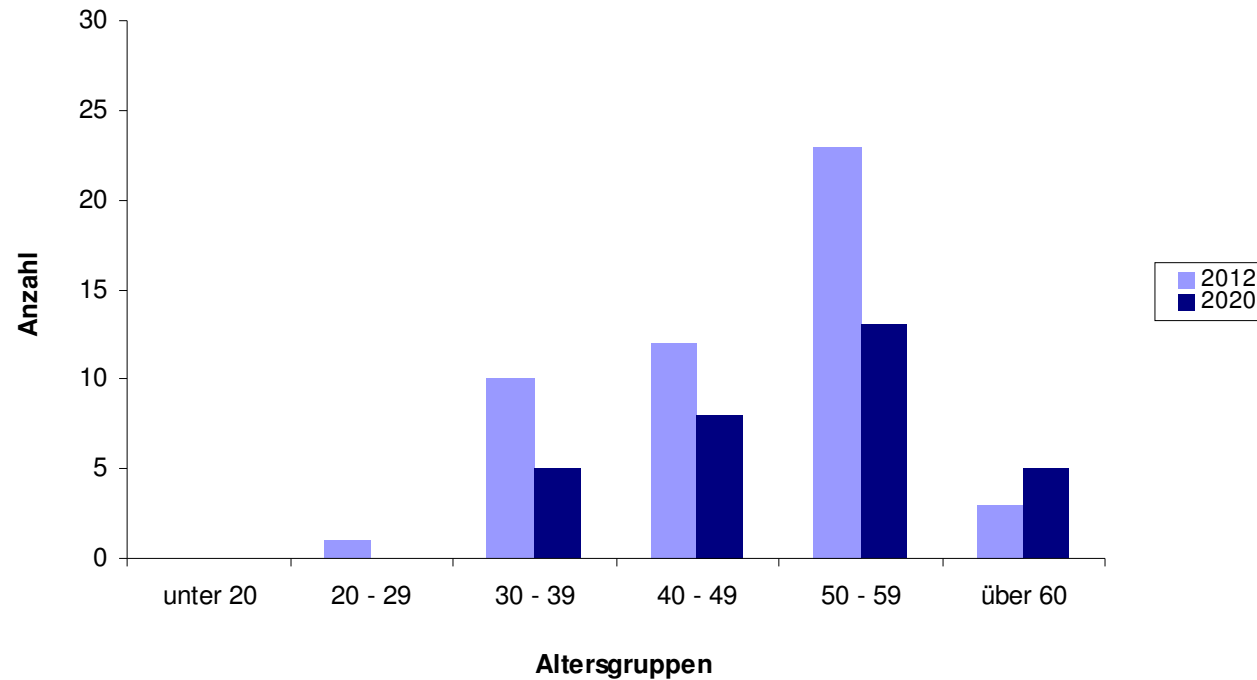
- 31.12.2009 - 291 Mitarbeiter
- 31.12.2019 - 254 Mitarbeiter = - **37 Mitarbeiter ( 13 % )**
- 26 Ersatzbeschaffungen: 20-29: 6  
30-39: 20  
40-49: 12



## Altersstrukturanalyse Bereiche



### Altersstrukturanalyse - Bereich I



Renteneintritt:  
63 Jahre

- 01.01.2012 - 49 Mitarbeiter
- 31.12.2019 - 31 Mitarbeiter = - 18 Mitarbeiter ( 36,7 % )

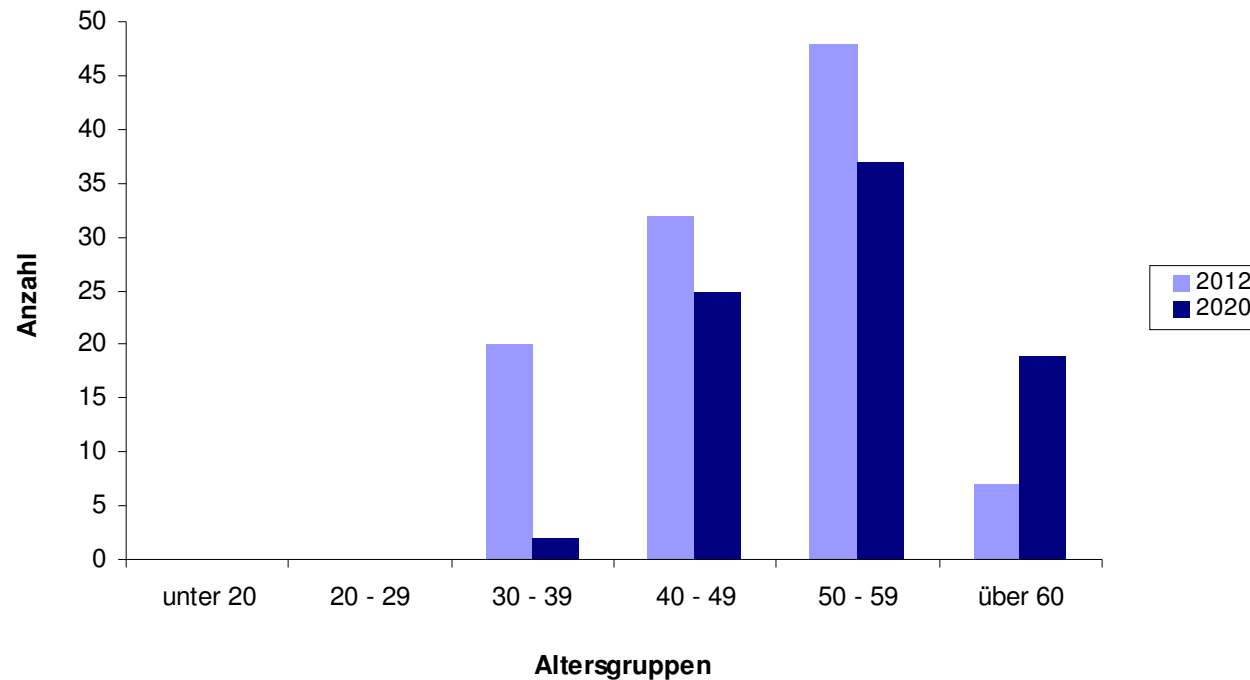




## Altersstrukturanalyse Bereiche



### Altersstrukturanalyse - Bereich II



Renteneintritt:  
63 Jahre

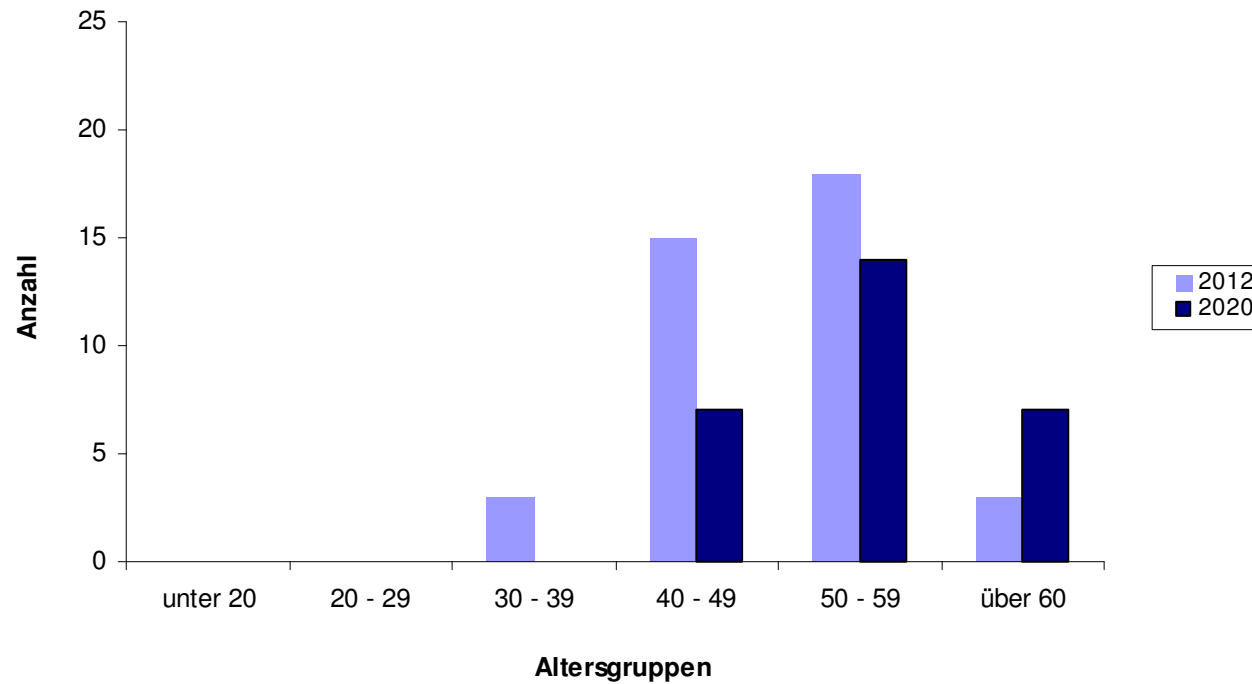
- 01.01.2012 – 107 Mitarbeiter
- 31.12.2019 – 83 Mitarbeiter = - 24 Mitarbeiter ( 22,4 % )



## Altersstrukturanalyse Bereiche



### Altersstrukturanalyse - Bereich III



Renteneintritt:  
63 Jahre

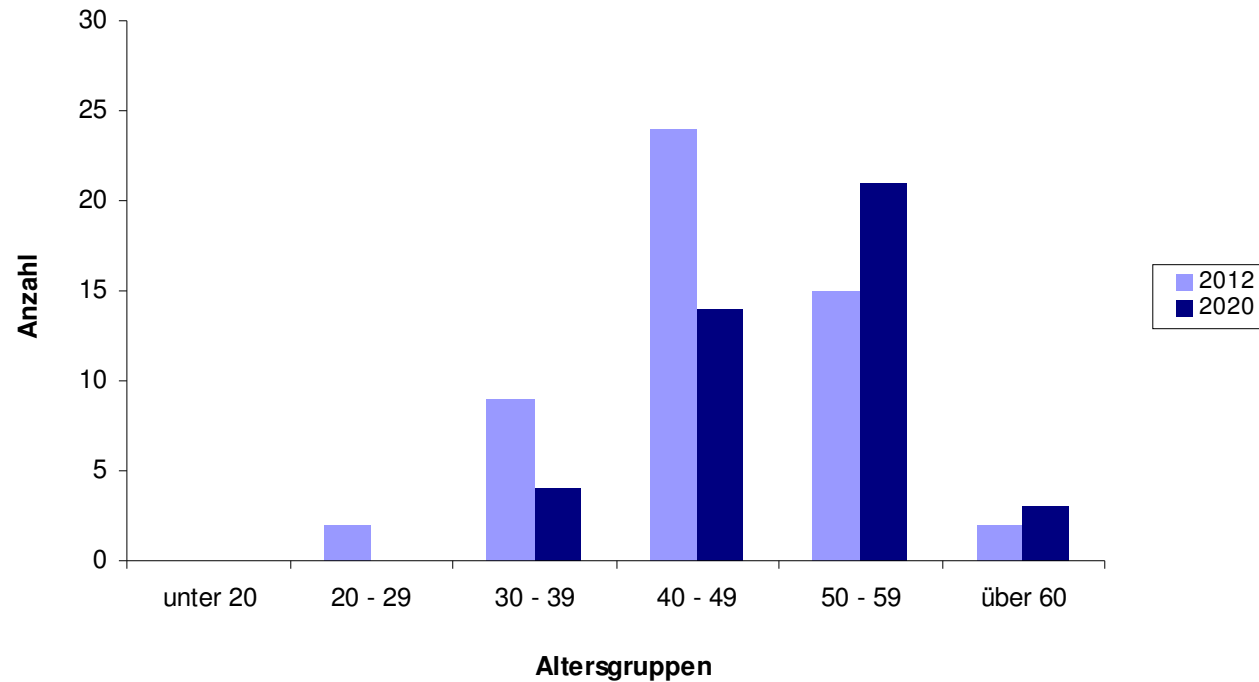
- 01.01.2012 – 39 Mitarbeiter
- 31.12.2019 – 28 Mitarbeiter = - 11 Mitarbeiter ( 28,2 % )



## Altersstrukturanalyse Bereiche



### Altersstrukturanalyse - Bereich IV



Renteneintritt:  
63 Jahre

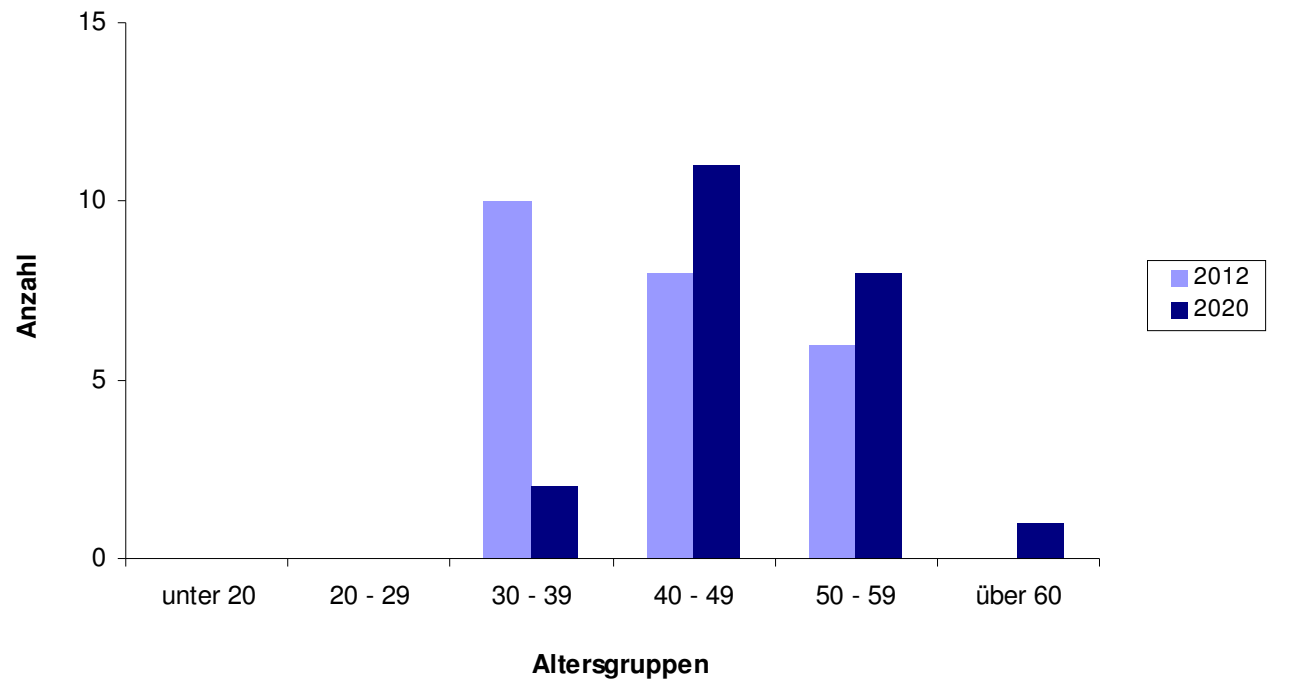
- 01.01.2012 – 52 Mitarbeiter
- 31.12.2019 – 42 Mitarbeiter = - 10 Mitarbeiter ( 19,2 % )



## Altersstrukturanalyse Bereiche



### Altersstrukturanalyse - Stäbe



Renteneintritt:  
63 Jahre

- 01.01.2012 - 24 Mitarbeiter
- 31.12.2019 - 22 Mitarbeiter = - 2 Mitarbeiter ( 8,3 % )



## Schlussfolgerungen



- /// Der Anteil der über 60-jährigen wird sich bis 2019 verdoppeln
- /// Der Anteil älterer Mitarbeiter (50+) wird sehr deutlich steigen (auf bis zu 64 %)
- /// Der überwiegende Anteil der Mitarbeiter der LBS ist in allen drei Szenarien zwischen 40 und 60 Jahren alt (62 – 75 %)
- /// Das Renteneintrittsalter von 63 Jahren ist realistisch
- /// Bei zusätzlicher Nutzung des vorzeitigen Ruhestands ergeben sich erweiterte Steuerungsmöglichkeiten der Altersfluktuation



## Personalplanung / Potenzialanalyse





## Personalplanungsgespräche

---



- /// jährliche Personalplanungsgespräche der Personalleitung und der Organisation mit den Fachbereichen
  - Fokus: mittelfristige Nachfolgeplanung (Altersfluktuation der nächsten drei Jahre)
  - Grundlage: SAP-Personalplan
  - Vorschaltprozess: Erkenntnisse aus den lebensphasenorientierten Mitarbeitergesprächen (hinsichtlich der individuellen Lebensplanung der Mitarbeiter/-innen)
  - Diskussionsgegenstand: Optionen der internen (auch bereichsübergreifenden) und externen Ersatzbeschaffung, Wissenstransfer, flankierende prozessuale Maßnahmen



## Personalplanung 2-2 X / Altersfluktuation



OE	Nachname	Vorname	Eintritt	Geburtsdatum	Alter zum 31.12.2011	VV	Vorruhestand	Austritt
X	Meyer	A	01.07.81	04.03.50	61	X	01.04.11	01.04.13
Y	Müller	B	01.02.92	24.08.51	60		01.09.10	01.09.12
Z	Schulze	C	01.04.68	14.09.51	60	X	01.10.09	01.10.12





## Personalplanung 2-2 X / Altersfluktuation



Jahr	Potenzial Altersfluktuation	Realisierung (Köpfe)	Realisierung (VAK)
2011	- 1	0	- 0,84
2012	- 3	2	2
2013	- 2	- 2	- 2
2014	0	- 1	- 1
<b>Gesamt</b>	<b>- 6</b>	<b>- 1</b>	<b>- 1,84</b>



## Potenzial-Portfolio-Analyse

---



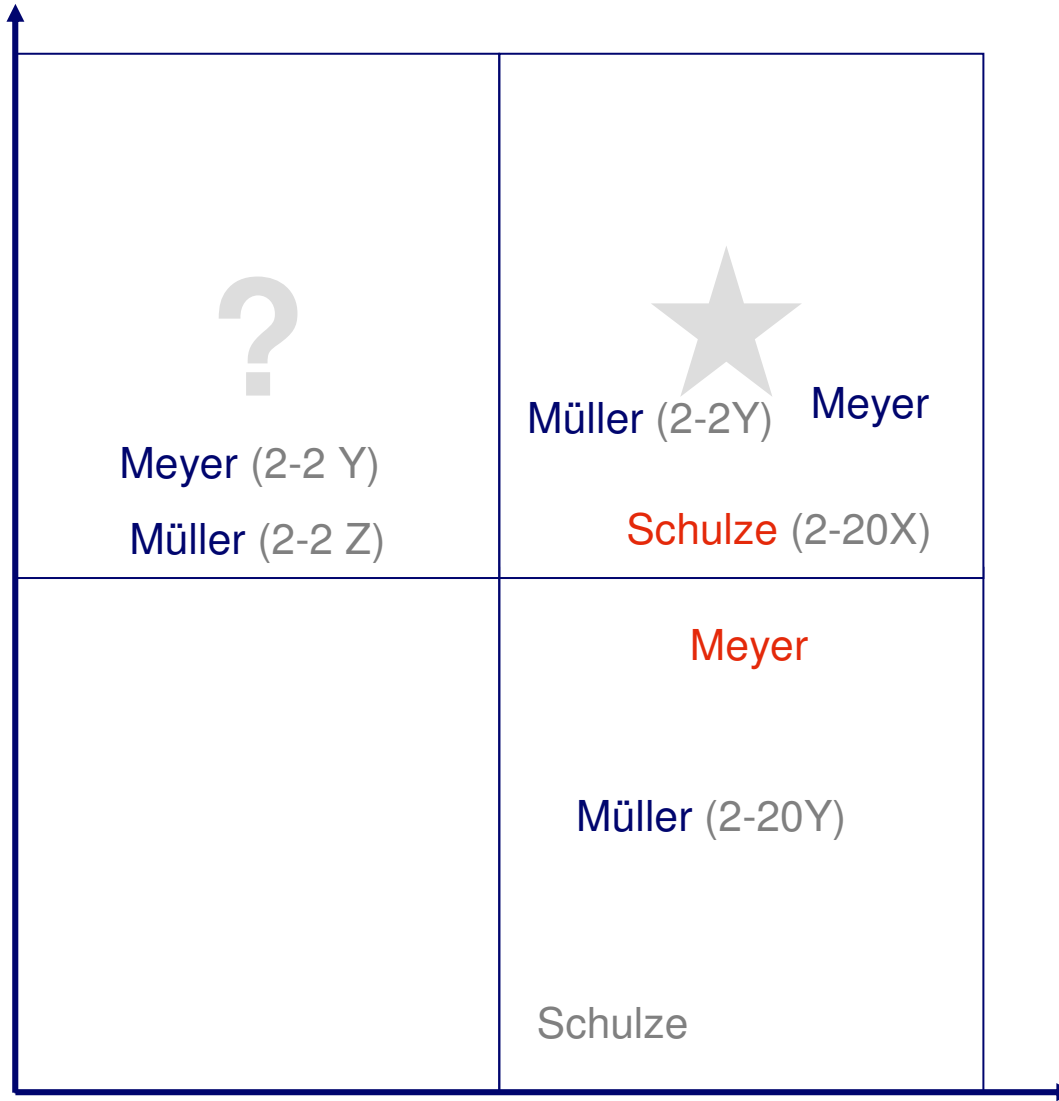
- /// Jährliche Gespräche des Personalleiters mit den Bereichs- und Stabsabteilungsleitern
  - Fokus: Leistungsstand und Potenzial von Führungskräften und Spezialisten zur Übernahme weiterführender Aufgaben (auch in anderen Bereichen)
  - Grundlage: (analog) BCG-Modell mit den Dimensionen Leistung und Potenzial
  - Ergebnis: interne Handlungsoptionen der (Alters-)Nachfolge für alle Schlüsselfunktionen des Hauses



# Portfolio-Analyse FK / PEV-TN 2-2 X (Stand 01.07.2011)



Potenzial



Leistung



## Gesundheitsjahr 2012

---





## Gesundheitsjahr 2012

---



- /// Gesundheitstag „LBS - Check-Up“
- /// Obst-Tag im Winter, Mineralwasser-Tag im Sommer
- /// Führungskreistreffen mit niederschweligen Bewegungsangeboten (Skolamed-Ansatz)
- /// Dehnübungen / Massagen am Arbeitsplatz
- /// Vortrag / Workshop zum Themenkomplex Bewegung, Ernährung, Entspannung
- /// Berichterstattung im Mitarbeiter-Magazin „WIR“



## Altersgerechtes Lernen





### /// Wer sind Ältere?

- Konventionen zu Alter (Altersforschung, Gerontologie)
  - ▶ 60-75 J. = Junge Alte (Golden Agers)
  - ▶ 75-85 J. = Alte Alte
  - ▶ 85+ = Hochbetagte

### /// Verschiedene Konventionen zu Älteren Arbeitnehmern (Arbeitswissenschaft)

- USA: Age Discrimination in Employment Act (ADEA, 1967): **40+**
- Weltgesundheitsorganisation: **45+**
- Bundesregierung: **50+**
- OECD: **55+**

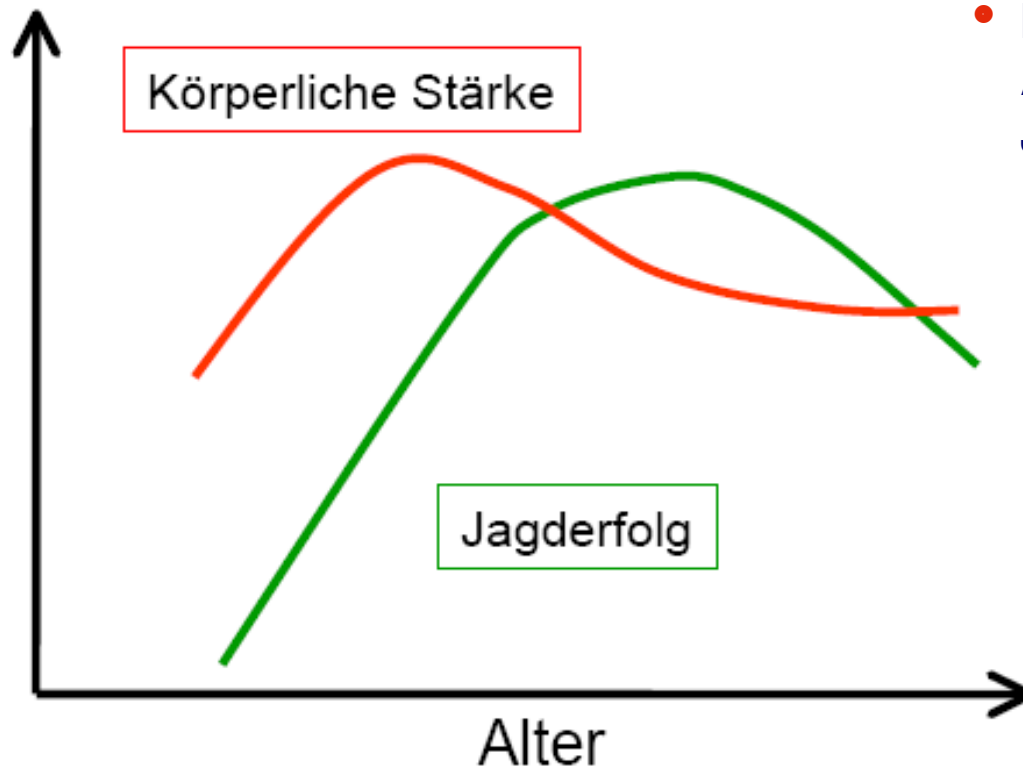
### /// Hängt vor allem vom Altersdurchschnitt in Firma/Branche ab

- „Ältere“ Jobs: z.B. Rechnungswesen
- „Jüngere“ Jobs: z.B. Web-Designer

Quelle: Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development (JCLL)



### Jagderfolg und körperliche Stärke eines Indianerstammes in Paraguay



- **Nicht die Stärksten, sondern die Älteren sind die erfolgreichsten Jäger.**







### Beim Lernen Älterer beobachtbare

#### Defizite

- Schlechteres Lernen bei sinnlosem Material (z.B. Tests)
- Bei fehlender Lerntechnik
- Behinderung durch zu schnell gebotenen Lernstoff
- Mehr Wiederholungen notwendig
- Lernprozess ist störanfälliger

#### Vorzüge

- Vergleichen neues Wissen mit bereits vorhandenem
- Eigenverantwortliches / selbständiges Arbeiten
- Problemzentrierte Sichtweise – Betonung des Anwendungsaspekts
- Leichtigkeit im Umgang mit komplexeren Sachverhalten



### /// Einflussfaktoren auf die Lernfähigkeit im Alter

- Lebenslanges Lernen
- Körperliches Training (Bewegung – Gleichgewicht)
- Gesunde Ernährung
- Kognitives Training (Multitasking)
- Konkrete Lernstrategien (z.B. Einkaufsliste im Kopf)
- Arbeitssituation (Abbau von Altersstereotypen)

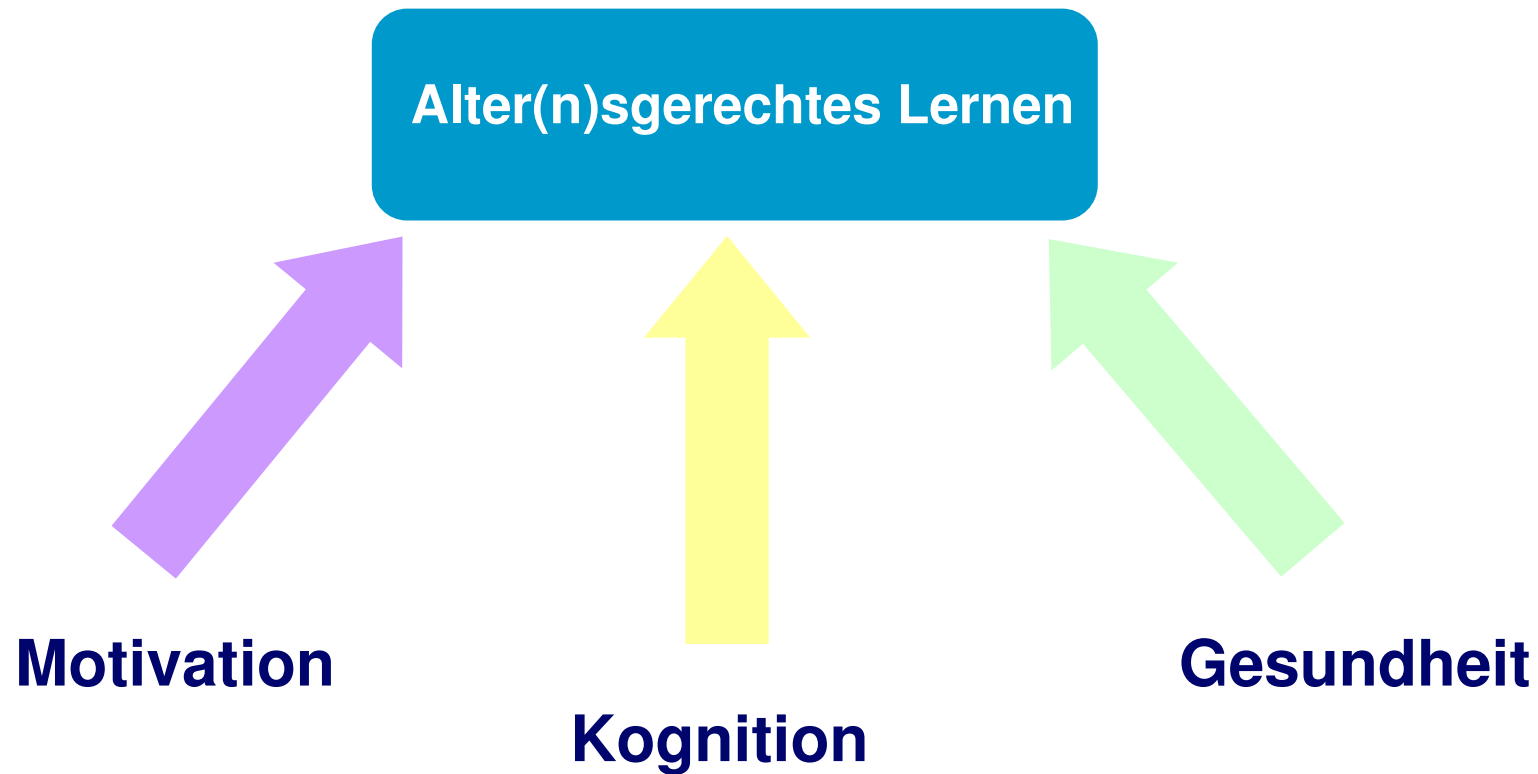


### /// Ein lernförderliches Arbeitsumfeld

- Berücksichtigt die Lernvoraussetzungen Älterer
- Bindet zu erlernendes praxisrelevantes Wissen an den vorhandenen Wissensstand an (Expertise Altanwendungen)
- Traut Älteren Lernfähigkeit zu und gibt positive Rückmeldungen zu Lernerfolgen



## Umsetzung in der LBS





### /// Umsetzung in der LBS Rheinland-Pfalz - Prämissen

- Keine eigene Schulungsabteilung für den Innendienst
- Schlanke interne Lösung (ohne Berater, ohne Budget)
- Nutzen der vorhandenen Infrastruktur
- Mitarbeiter/-innen schulen Mitarbeiter/-innen bei IT-Neueinführungen
- Nutzen der Projektbeauftragten als Multiplikatoren



### /// Lebensphasenorientierung im Mitarbeitergespräch (MAG)

- In der gemeinsamen Betrachtung der Lebensphase im MAG von Mitarbeiter/-in und Führungskraft spielt auch die individuelle Personalentwicklung eine Rolle. Durch die Betonung der Lebensphasenorientierung können bereits hier alter(n)sgerechte Lernformen besprochen und vereinbart werden

### /// Sensibilisierung der Führungskräfte über die Wirkung positiver Rückmeldungen (Systemische Grundhaltung)

- Positive Rückmeldung für richtiges Verhalten ist wichtig (Ältere profitieren mehr als Jüngere)
- Negatives Feedback hingegen kann irritieren (Ältere machen danach mehr Fehler als Jüngere)



### /// Sensibilisierung der Führungskräfte zum Erhalt der Leistungsfähigkeit im Alter

- Workshop im Rahmen der jährlichen Führungskreistreffen
- Gesundes Führen - Führung und Leistungsfähigkeit
- Erläuterung der Einflussfaktoren
  - ▶ Geistige Betätigung
  - ▶ Körperlich-sportliche Betätigung
  - ▶ Ernährung
  - ▶ Umgang mit Stressoren
  - ▶ Arbeitsbezogene Faktoren
- Erarbeiten von Faktoren, die durch die FK der LBS beeinflussbar sind, und was in der Eigenverantwortung der Mitarbeiter/-innen liegt.





- /// **Nächste Umsetzungsschritte in der LBS Rheinland-Pfalz**
- /// Bereitstellen von generellen Leitlinien für die Gestaltung von Schulungen bzw. Benutzerhandbüchern im Kontext von IT-Einführungen
- /// Herleiten des Anwendungsnutzens und Anpassung der Leitlinien an die LBS in ein bis zwei Kompakt-Workshops durch die PE-Leitung (jeweils ca. 2h Dauer)
- /// Anwendung der Leitlinien durch Mitarbeiter/-innen die Schulungen in der LBS konzipieren bzw. durchführen





### /// Generelle Leitlinien zur Gestaltung des altern(s)gerechten Lernens

- Teilnehmer/-innen in die Kurs- und Materialgestaltung einbeziehen
  - Nach dem Verständnis einer Erwachsenenbildung, die Selbstständigkeit ihrer Teilnehmer/-innen als Voraussetzung, Weg und Ziel begreift, werden die älteren Lernenden zu Mitgestaltern von Bildungsmaßnahmen.
- Vorurteile gegenüber der Lern- und Leistungsfähigkeit Älterer abbauen
  - Vorurteile bezüglich der Lern- und Leistungsfähigkeit Älterer führen häufig zu motivationalen Barrieren und Lernhemmnissen aufgrund von mangelndem Selbstvertrauen in die eigene Lernfähigkeit. Vorurteile wie „Was Häschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“ sind daher in den Kursen zu diskutieren und durch wissenschaftlich fundierte Gegenargumente abzubauen.

Quelle: in Orientierung an Stöckl, M., Spevacek, G. und Strake, A.: **Alternsgerechte Didaktik**



### /// Generelle Leitlinien zur Gestaltung des altern(s)gerechten Lernens

- Aktivierende Methoden des Lernens und Lehrens verwenden
  - In den Qualifizierungsmaßnahmen sollen aktivierende Methoden des Lernens und Lehrens eingesetzt werden. Klassischer dozentenorientierter Unterricht ist zu vermeiden, da eine zu starke Dozentensteuerung und die damit verbundene Schülerrolle von älteren Erwachsenen häufig als störend empfunden werden.
- Lernstrategien vermitteln
  - Lernungewohnte Ältere müssen häufig erst das Lernen wieder lernen. Die Vermittlung von Inhalten ist gegebenenfalls zugunsten der Vermittlung von Lernstrategien umzuwandeln: Methoden des Lernens müssen deutlich zum Lerninhalt gemacht werden.

Quelle: in Orientierung an Stöckl, M., Spevacek, G. und Strake, A.: **Alternsgerechte Didaktik**



### /// Generelle Leitlinien zur Gestaltung des altern(s)gerechten Lernens

- Personale Beratung und Betreuung gewährleisten
  - Ältere wünschen sich verstärkt personale Beratung und Betreuung beim Lernen. Bezogen auf die Kursleitung ist daher „Team-Teaching“ zu empfehlen. Die Teilnehmerzahl sollte sechs bis acht Personen pro Dozenten bzw. Dozentin nicht überschreiten.
- Vorwissen der Teilnehmer/-innen einbeziehen
  - Vorwissen spielt beim Lernen eine entscheidende Rolle. Älteren sollte deshalb der Zugang zum Lehrstoff durch die Verwendung von Übungsbeispielen erleichtert werden, die auf bekanntem Wissen aufsetzen.

Quelle: in Orientierung an Stöckl, M., Spevacek, G. und Strake, A.: **Alternsgerechte Didaktik**



### /// Generelle Leitlinien zur Gestaltung des altern(s)gerechten Lernens

- Zusammenhänge vermitteln, Lernstoff strukturieren, Schwierigkeitsgrad vereinfachen
  - ▶ Bei Älteren hat es sich zu Beginn von Qualifizierungsmaßnahmen als erfolgreich erwiesen, dass Kenntnisse über den Gesamtzusammenhang vermittelt werden, dass eine übersichtliche Gliederung und eine gute Strukturierung des Lernstoffes gegeben wird und dass der Schwierigkeitsgrad somit vereinfacht wird.

Quelle: in Orientierung an Stöckl, M., Spevacek, G. und Strake, A.: **Alternsgerechte Didaktik**



### /// Generelle Leitlinien zur Gestaltung des altern(s)gerechten Lernens

- Lernaufgaben mit hoher Realitätsnähe verwenden
  - ▶ Es sollen Aufgaben mit hoher Realitätsnähe und starkem Bezug zur Lebens und/oder Arbeitswelt verwendet werden.
  - ▶ Prinzipiell ist bei der Gestaltung der Aufgaben sowohl Unter- als auch Überforderung zu vermeiden. Es ist ein breites Spektrum an Aufgaben unterschiedlicher Schwierigkeitsgrade bereitzustellen und an die jeweiligen Bedürfnisse des einzelnen Teilnehmers bzw. der Teilnehmerin anzupassen.
  - ▶ Jede Aufgabe soll die Struktur eines vollständigen Arbeitsauftrags haben. Spätere Aufgaben sollen auf vorher gestellten Anforderungen aufsetzen und neue Anforderungen enthalten.

Quelle: in Orientierung an Stöckl, M., Spevacek, G. und Strake, A.: **Alternsgerechte Didaktik**



### Alter(n)sgerechtes Lernen ist selbstgesteuertes Lernen!

#### /// Dimensionen selbstgesteuerten Lernens

- In welchem Ausmaß bestimmen die Lernenden selbst
  - ▶ Lernziele und –inhalte
  - ▶ Lerntempo und –zeit
  - ▶ Die gewählte Lernmethode und Vorgehensweise
  - ▶ Die Teilnehmerzusammensetzung
  - ▶ Ggf. über Auswahl und Zuziehen externer Experten



### /// Gesundheitsjahr 2012 – nicht nur für die körperliche Fitness

- Durch zahlreiche Studien erwiesener positiver Einfluss gesunder Ernährung auf die kognitive Leistungsfähigkeit
- Zahlreiche Studien belegen zudem eindeutig den positiven Zusammenhang zwischen körperlich-sportlicher Betätigung und der geistigen Leistungsfähigkeit
- Insbesondere Ausdauertraining zeigt einen robusten positiven Effekt auf die sogenannte fluide Intelligenz, die im Alter tendenziell nachlässt



**Was Hänschen nicht lernt, ...**



... lernt Hans  immermehr



**... lernt Hans immer noch!**