

Prof. Dr. Jutta Rump
Ernst-Boehe-Str. 4
67059 Ludwigshafen
0621 / 5203-238
jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de

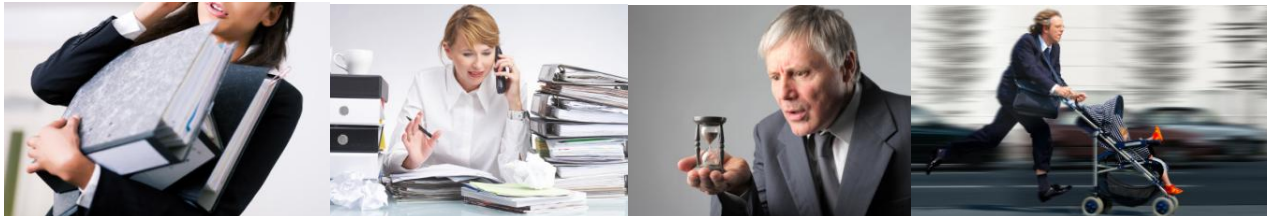
Konsequenzen aus der Altersstrukturanalyse: Strategien und Erfahrungen von Unternehmen

Münster, den 02. Mai 2012

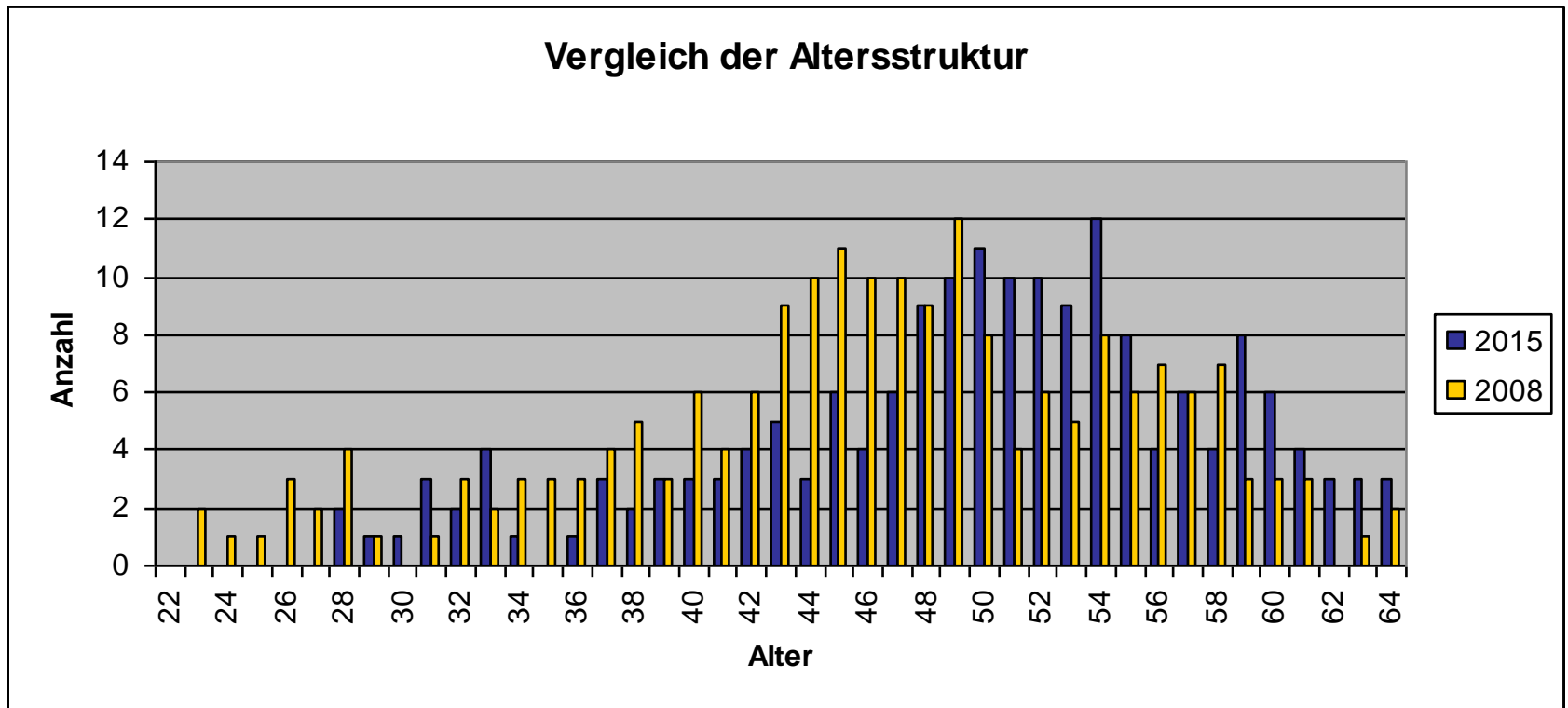
Gliederung

1. Die Altersstrukturanalyse und –prognose als Voraussetzung
2. Leitfragen
3. Handlungsfelder
4. Implementierungsansätze
5. Evaluierung
6. Schlussbetrachtung

1. Die Altersstrukturanalyse und –prognose als Voraussetzung



„Demografiefestigkeit“

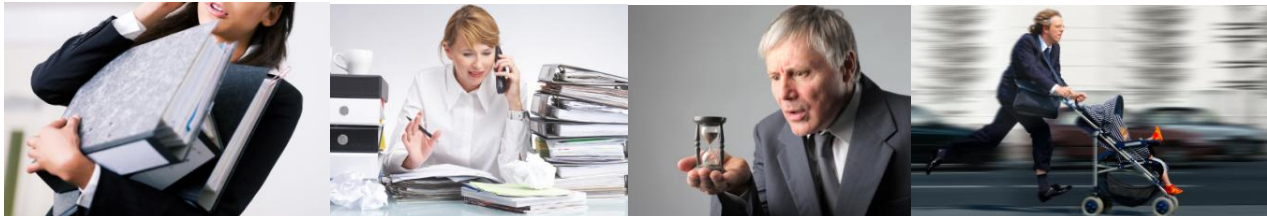


Altersbedingt verlassen in den nächsten Jahren überproportional viele Beschäftigte das Unternehmen. Wenn die Personalstruktur konstant bleiben soll, bedarf es **Rekrutierung, der Aus- und Weiterbildung sowie der Mitarbeiterbindung.**

Zudem ist es wichtig, dass **nicht zusätzlich Beschäftigte aufgrund von Lebensphasen** das Unternehmen verlassen.

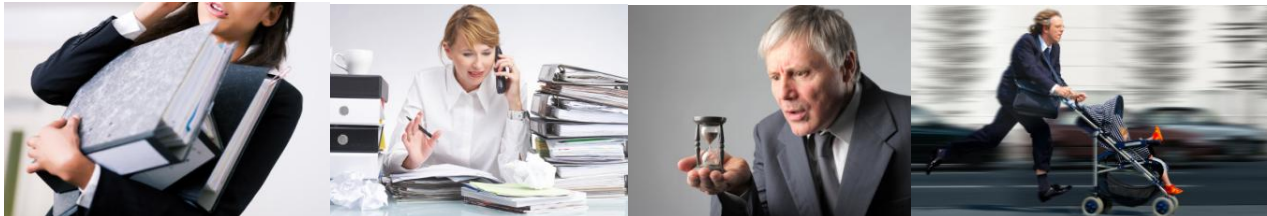
Darüber hinaus sollte Erfahrung und Kompetenz im Unternehmen verbleiben. Dazu ist **Wissenstransfer** erforderlich.

2. Leitfragen



1. Wie kann die Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten unter Berücksichtigung der Lebensphasen und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit gefördert werden?
2. Wie lassen sich Beschäftigte, insbesondere (potenzielle) Fachkräfte für Unternehmen gewinnen und in Unternehmen langfristig binden?
3. Wie lassen sich Lebens- und Berufsphasen miteinander vereinbaren und eine Work-Life-Balance schaffen?
4. Wie lassen sich Arbeitsmodelle und Werdegänge gestalten, die zum einen die Verlängerung der Lebensarbeitszeit berücksichtigen und zum anderen lebensphasenorientiert sind?
5. Wie kann der Wissenstransfer gestaltet werden?
6. Wie können unterschiedlichen Werte sowie Denk- und Handlungsmuster der verschiedenen Generationen und Beschäftigtengruppen berücksichtigt werden (Umgang mit Vielfalt)?

3. Handlungsfelder



3.1 Grundlagen

Wie bereits in den Leitfragen sichtbar spielt die **Lebensphasen-orientierung** in einer zukunftsorientierten, nachhaltigen Personalpolitik eine wichtige Rolle.

Lebensphasenorientierung umfasst **alle Phasen vom beruflichen Einstieg bis zum beruflichen Ausstieg** sowie **alle Lebenssituationen**, die Mitarbeiter/innen während ihres Arbeitslebens erleben.

3.2 Das Konzept der Lebensphasenorientierten Personalpolitik

1. Die „vermeintlichen“ Lebensphasen sind eher **Lebensereignisse und Lebenshintergründe**. Dazu zählen
 - Partnerschaft,
 - Vereinbarkeit von Beruf und Familie im Sinne von Kinderbetreuung,
 - Vereinbarkeit von Beruf und Pflege,
 - Soziales Netzwerk,
 - Krankheit,
 - Ehrenamt,
 - ...
2. Für die Gestaltung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik ist die **Berücksichtigung von Berufsphasen** zwingend erforderlich (Einstieg, Ausstieg, Reife, Ausland,...).

3.3 Maßnahmen und praktische Beispiele (1)

Berufsphasen Lebensphasen	Einstieg / Orientierung	Reife	Führung	Ausland	Ausstieg (temporär / endgültig)
Elternschaft	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort)	Flex. Arbeitsmodelle, Kontakthalteprogramme während Elternzeit	Führung in Teilzeit	Unterstützung bei Kinderbetreuung	Elternzeit
Pflege	Erfahrungsaustausch	Flex. Arbeitsmodelle, Kontakthalteprogramme während Pflegezeit	Führung in vollzeitnaher Teilzeit	Heimreise zur Organisation der Pflegeformalitäten	Pflegezeit
Lebens- und Arbeitssituation des Partners	Tag der Offenen Tür	Einladung des Partners zu Veranstaltungen	Dual Career Thematik	Interkulturelles und Sprach-Training auch für den Partner	Austrittsgespräch
Soziales Netzwerk	Werben mit Öffnung für Netzwerke	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort)	Förderung berufsbezogener Netzwerke	Soziale Netzwerke als Hilfestellung bei der Integration	Soziale Netzwerke als Unterstützung bei temporärem Ausstieg (z. B. während Eltern- oder Pflegezeit)

Maßnahmen und praktische Beispiele (2)

Berufsphasen Lebensphasen	Einstieg / Orientierung	Reife	Führung	Ausland	Ausstieg (temporär / endgültig)
Ehrenamt	Flexible Arbeitszeiten	Flex. Arbeits- modelle, Freistellung	Anerkennung im Ehrenamt erworbener Kompetenzen bei der Personal- entwicklung	Vermittlung von Ehrenamtsbörsen im Ausland	Gleitender Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Ausstieg
Hobby	Rekrutierung über Stellen- anzeigen in Hobby- zeitschriften	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort)	Anerkennung im Hobby erworbener Kompetenzen bei der Personal- entwicklung	Information über Möglichkeiten zur Ausübung des Hobbys am Bestimmungsort	Gleitender Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Ausstieg
Krankheit	Unterstützung beim Umgang mit der Krankheit	Kranken- rückkehr- gespräch	Verschiebung von Karriereschritten	Vorzeitige Rückkehr bei Bedarf	Kontakthalten während Krankzeit
Nebentätigkeit	Flexible Arbeitsmodelle (Zeit / Ort)	Flex. Arbeits- modelle, Freistellung	Anerkennung in Nebentätigkeit erworbener Kompetenzen bei der Personal- entwicklung	Aufstockung des Tätigkeits- umfangs	Gleitender Übergang zwischen Erwerbsarbeit und Ausstieg

Maßnahmen und praktische Beispiele (3)

Berufsphasen Lebensphasen	Einstieg / Orientierung	Reife	Führung	Ausland	Ausstieg (temporär / endgültig)
Privat initiierte Weiterbildung	Ggf. finanzielle Unterstützung	Flex. Arbeits- modelle, Freistellung für Prüfungen und Prüfungsvorbe- reitung	Anerkennung in der Weiterbildung erworbener Kompetenzen bei der Personal- entwicklung	Heimreise zur Teilnahme an Prüfungen bei Fernkursen	Kontakthalten während länger andauernden Freistellungen zur Weiterbildung
Traumatisches bzw. kritisches Ereignis	Coaching	Durchlässigkeit von Werde- gängen und Karrieren	Sabbatical	Vorzeitige Rückkehr bei Bedarf	Outplacement
Verschuldung	Beratung	Mitarbeiter- gespräch	Beratung	Vorzeitige Rückkehr bei Bedarf	Mitarbeiter- gespräch

3.4 Mitarbeitermotivierung und -bindung

Motivation ist erst einmal eine **Einstellungssache**.

Zum Zweiten ist Motivation auch **abhängig von der Generation**, in der sich ein Mitarbeiter befindet. Je nachdem, mit welchen Werten und Einstellungen Menschen aufwachsen, lassen sich von verschiedenen Instrumenten begeistern – oder auch nicht.

Nicht zuletzt beeinflussen die **persönliche Lebenssituation** sowie die Berufsphase, in denen sich Menschen befinden, die Wirkung von Motivatoren.

Ü 55

(Nachkriegsgeneration)

- Sicherer Arbeitsplatz
- Beständigkeit
- Langfristigkeit am Arbeitsplatz
- Loyalität
- Arbeitsmoral und -disziplin
- Partizipative Führung
- Solidarität und Kollegialität im Team

U 55 – Ü 35

(Baby Boomer und Golf Generation)

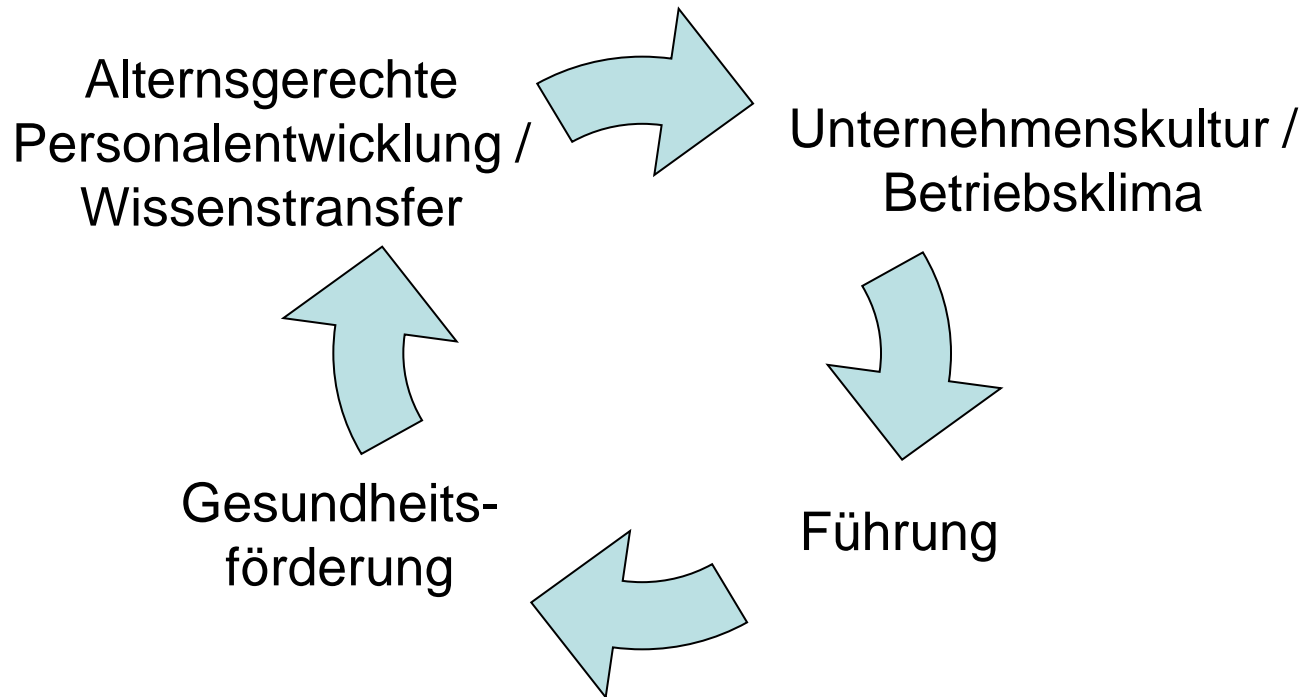
- Leistungsorientierung mit Freude an der Arbeit
- Sicherheitsbedürfnis, aber in Kombination mit dem „psychologischen“ Vertrag
- Kooperative Führung
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Lebensphase (eher im Sinne des Zuverdienermodells)
- Team im Zusammenhang mit betrieblich gewollter Struktur und kollegialer Zusammenarbeit

U 35 (Digital Natives)

- Leistungsorientierung, verbunden mit Spaß, Sinnhaftigkeit, Perspektive und dem Wunsch nach Binnendifferenzierung
- Abwechslung
- Sicherheitsbedürfnis, aber: Sicherheit nicht um jeden Preis
- Delegative Führung
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Lebensphasen
- Team als Zweckgemeinschaft / Zusammenarbeit unter Nutzung von digitalen Medien

3.5 Übergreifende Handlungsfelder

Einige Handlungsfelder sind für alle Lebens- und Berufsphasen hinweg relevant.



Unternehmenskultur / Betriebsklima

Eine **Unternehmenskultur und ein Betriebsklima**, die alle Lebensphasen berücksichtigt, zeichnet sich durch folgende Werte aus:

- Wertschätzung aller Altersgruppen und Lebensphasen.
- Akzeptanz für familiäre Belange
- Gegenseitiges Vertrauen.
- Respekt und Fairness.
- Integrität.
- Eigenverantwortung.
- Offenheit (ohne Verletzungen).
- Leistungsbereitschaft.

Führung

Führung, die lebensphasenorientiert ist, muss folgende Aspekte berücksichtigen:

- Keine Führung im Sinne des „Gießkannen-Prinzips“, statt dessen **individualisierte Führung** (Mitarbeiter dort abholen, wo sie stehen).
- Schaffen einer Atmosphäre von Offenheit und Vertrauen.
- **Sensibilisierung für Beschäftigtenbelange.**
- **Glaubwürdigkeit**, die sich im konsequenten Handeln und im Vorleben zeigt.
- **Akzeptanz von „alternativen“ Lebensmodelle**, z.B. aktiver Vaterschaft (versteckte Diskriminierung).

Gesundheitsförderung

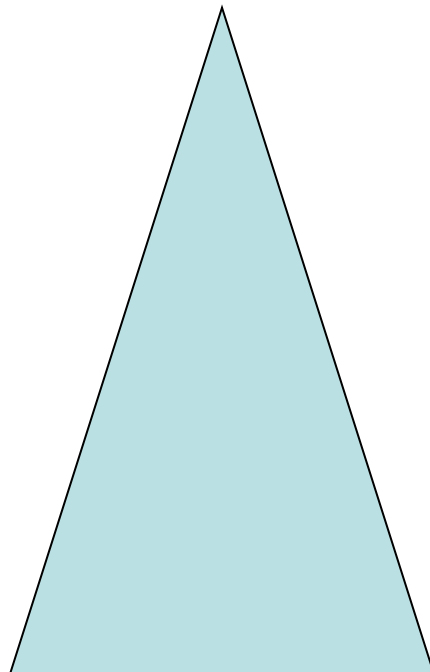
Um die Leistungsfähigkeit im Erwerbsprozess im Alter zu erhalten – insbesondere unter Berücksichtigung der Verlängerung der Lebensarbeitszeit -, können folgende Strategien der **Gesundheitsförderung** hilfreich sein:

	Präventiv	Reaktiv
Physisch		
Psychisch		

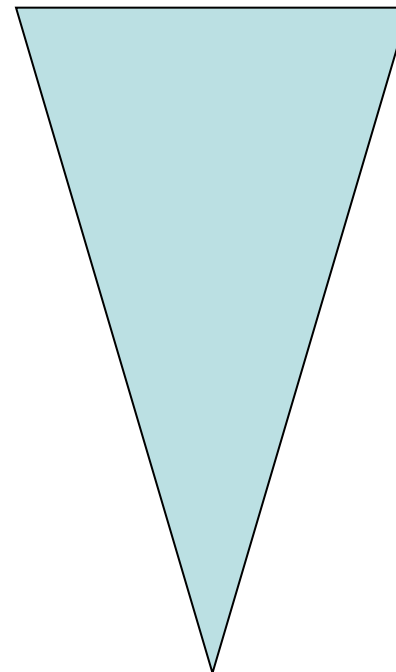
Altersgerechte Personalentwicklung

Ältere Beschäftigte arbeiten und lernen nicht besser oder schlechter als Jüngere. Sie arbeiten und lernen jedoch anders.

Alter



Fluide Kompetenz



Kristallisierte Kompetenz

Wissenstransfer

Das 3-C-Cascade oder die 3-K-Kaskade

C = Carreer / Karriere

C = Competence / Kompetenzen

C = Cooperation / Kooperation / Erfahrungstransfer

Ziel: Aufbrechen des Lähmschicht-Modells

Ab einem bestimmten Alter geben Ältere einen Teil ihrer Aufgaben stufenweise an die „Mittelalten“ ab, die wiederum einen Teil ihrer Aufgaben an die Jüngeren abgeben. Dieses Modell ist auf Seiten der Älteren mit einer stufenweisen Reduktion der Arbeitszeit verbunden. Studien zeigen, dass ab einem Alter von Ende 50 / Anfang 60 der Wunsch nach vollzeitähnlicher Teilzeit (90% / 80% / 70%) deutlich zunimmt.

1. Stufe

Ältere: $100\% - 10\% = 90\%$
(verbunden mit einer Reduktion der Arbeitszeit)

„Mittelalte“: $10\% + 100\% - 10\%$

Jüngere: $10\% + \dots$

2. Stufe

Älteren: $90\% - 10\% = 80\%$
(verbunden mit einer Reduktion der Arbeitszeit)

„Mittelalte“: $10\% + 100\% - 10\%$

Jüngere: $10\% + \dots$

3. Stufe:

Ältere: $80\% - 10\% = 70\%$
(verbunden mit einer Reduktion der Arbeitszeit)

„Mittelalte“: $10\% + 100\% - 10\%$

Jüngere: $10\% + \dots$

Zusammenarbeit

Erfahrungs- und Wissenstransfer

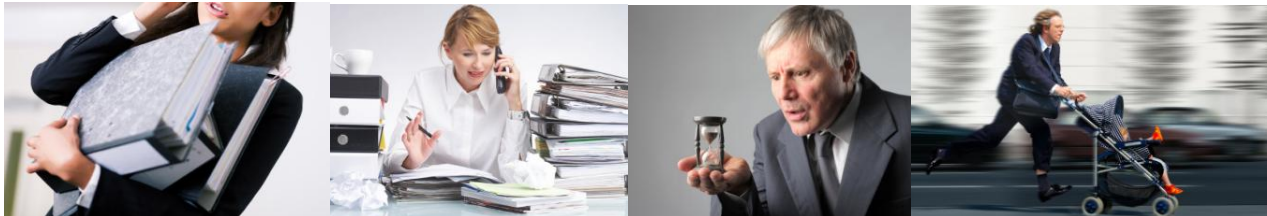
Zunahme an Perspektiven

Übernahme erster Verantwortlichkeit z.B. durch Stellvertretung

Abgabe von qualifizierten Aufgaben

Überprüfung der Umsetzung durch Sichtbarkeit der Nachwuchskraft

4. Implementierungsansätze

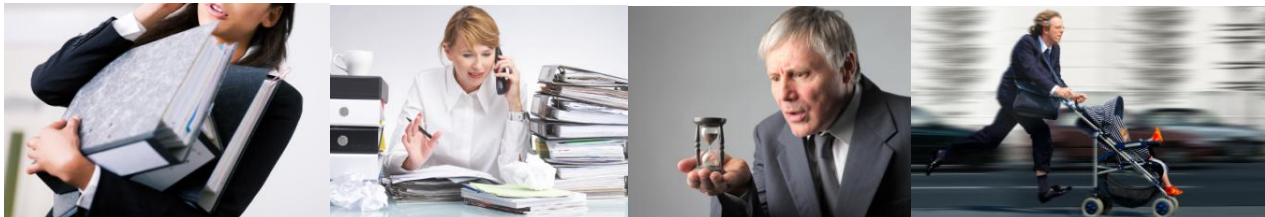




Nicht zuletzt...

- Top-Thema: Verankerung auf der obersten Ebene.
- Aufzeigen des Nutzens und der Kosten sowie Integration in das Controlling.
- Aufeinander abgestimmte Herangehensweise (anhand der Altersstrukturanalyse und der Leitfragen).
- Sensibilisierung der Führungskräfte („Steter Tropfen höhlt den Stein“).
- Im Fokus: Flexible Lösungen und pragmatische Handlungsansätze.
- Kostenneutrale Instrumente und Modelle in den Vordergrund stellen.
- Umfassende Informationen über die Möglichkeiten und Kreativität für neue Wege.
- Auf alle „Killer-Argumente“ vorbereitet sein!
- Kontinuierliche Mitarbeiter-Befragung.
- Progressive Öffentlichkeitsarbeit (intern wie extern): Ist ein Arbeitgeber attraktiv und die Öffentlichkeit weiß das, ist es schwieriger, „das Rad zurückzudrehen“.

5. Evaluierung



Zur Evaluierung ist eine professionelle **Kosten-Nutzen-Analyse** erforderlich.

Eine solche Kosten-Nutzen-Analyse sollte in mehrere Stufen verlaufen:

- Darstellung des **betriebswirtschaftlichen Nutzens.**
- **Opportunitätskostenbetrachtung.**

Darstellung des betriebswirtschaftlichen Nutzens

- Bindung von Beschäftigten (+14%).
- Erhöhung von Mitarbeitermotivation und Arbeitsproduktivität (+17%).
- Steigerung der Kundenbindung (+12%).
- Förderung von Beschäftigungsfähigkeit.
- Realisierung von Einsparungspotenzialen (Wiederbeschaffungskosten, Überbrückungskosten ...) (abhängig vom Arbeitgeber).
- Reduktion von Ausfallzeiten (-3 Tage), des Krankenstands (-12%) und der Fluktuationsrate (-16%).
- Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers auf dem Arbeitsmarkt (+26%).
- Imageverbesserung (+38%).
- Unterstützung in Veränderungsprozessen (Veränderungen benötigen Mitarbeiter/innen, die ein hohes Maß an Loyalität haben).

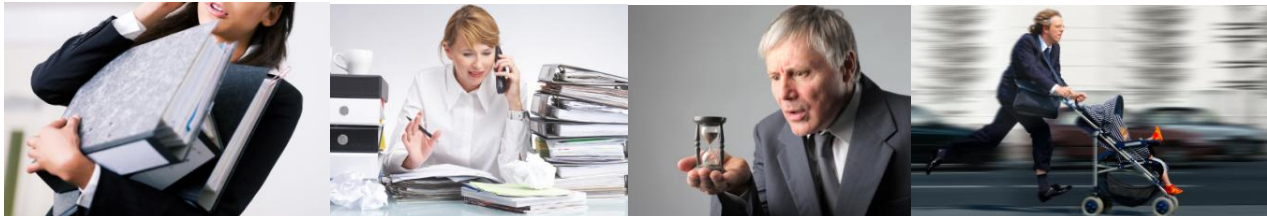
(% = im Vergleich zu Unternehmen, die nicht lebensphasenorientiert sind; Quelle FFP, 2009)

Opportunitätskostenbetrachtung

- Die Kosten für Maßnahmen zur Lebensphasenorientierung lassen sich relativ einfach beziffern.
- Die Berechnung des Nutzens fällt eher schwer. Eine Möglichkeit es dennoch zu tun, besteht in der Frage: Was würde es kosten, wenn wir es nicht tun würden?
 - Kosten im Zusammenhang mit Motivationsverlust.
 - Kosten im Zusammenhang mit Kompetenzverlust.
 - Kosten für Ersatzbeschaffung.
 - Kosten für Einarbeitung.
 - Kosten für Aufhebung des Arbeitsvertrags.
 - Kosten in Bezug auf Fehlzeiten,...

In der Regel wird 1 €, der investiert wird, innerhalb von 2-3 Jahren amortisiert.

6. Schlussbetrachtung



Eine Altersstrukturanalyse und -prognose ist unabdingbar für eine moderne Personalpolitik.

Voraussetzung ist ein fundiertes Datenmaterial.

Bei der Prognose ist es sinnvoll, nicht nur ein Szenario zu erstellen, sondern mehrere unter Berücksichtigung unterschiedlicher Annahmen.

Eine Altersstrukturanalyse sollte in regelmäßigen Abständen (einmal jährlich oder einmal in 2 Jahren) überprüft und eventuell angepasst werden.

Aus der Altersstrukturanalyse und –prognose sollten dann passende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden, die es umzusetzen gilt.

Wenn nicht, dann ...

Wird die Personalarbeit nicht entsprechend gestaltet, sind die Folgen für Arbeitgeber gravierend.

- ❖ Es wird zunehmend schwieriger, Nachwuchs und Fachkräfte zu finden (Verdoppelung der Suchzeiten und Suchkosten).
- ❖ Bei den vorhandenen Mitarbeitern steigen die **Krankenstände** (min. + 20%) und die **Fehlzeiten** (min. + 3 Tage).
- ❖ Die **Motivation und das Engagement** sinken (nur jeder 8. Mitarbeiter ist dann noch engagiert).
- ❖ 75% insbesondere der Mitarbeiter beginnen **innerlich zu kündigen**.
- ❖ Viele Mitarbeiter entwickeln **keine Identifikation mit dem Betrieb** – mit fatalen Folgen für die Kundenorientierung, Aufgabenbewältigung und Wettbewerbsfähigkeit.

Dennoch wird nicht selten in diesem Zusammenhang die Frage gestellt:

WAS HABEN WIR DAVON?

Die Antwort:

KÖNNEN SIE ES SICH LEISTEN, ES NICHT ZU TUN?

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

