Die demografische Entwicklung und ihre Auswirkungen auf das HR-Management

„Das Alter ist beschwerlich: noch mehr für die Jüngeren, die mit ihm zu tun bekommen“ (Heinrich Mann)

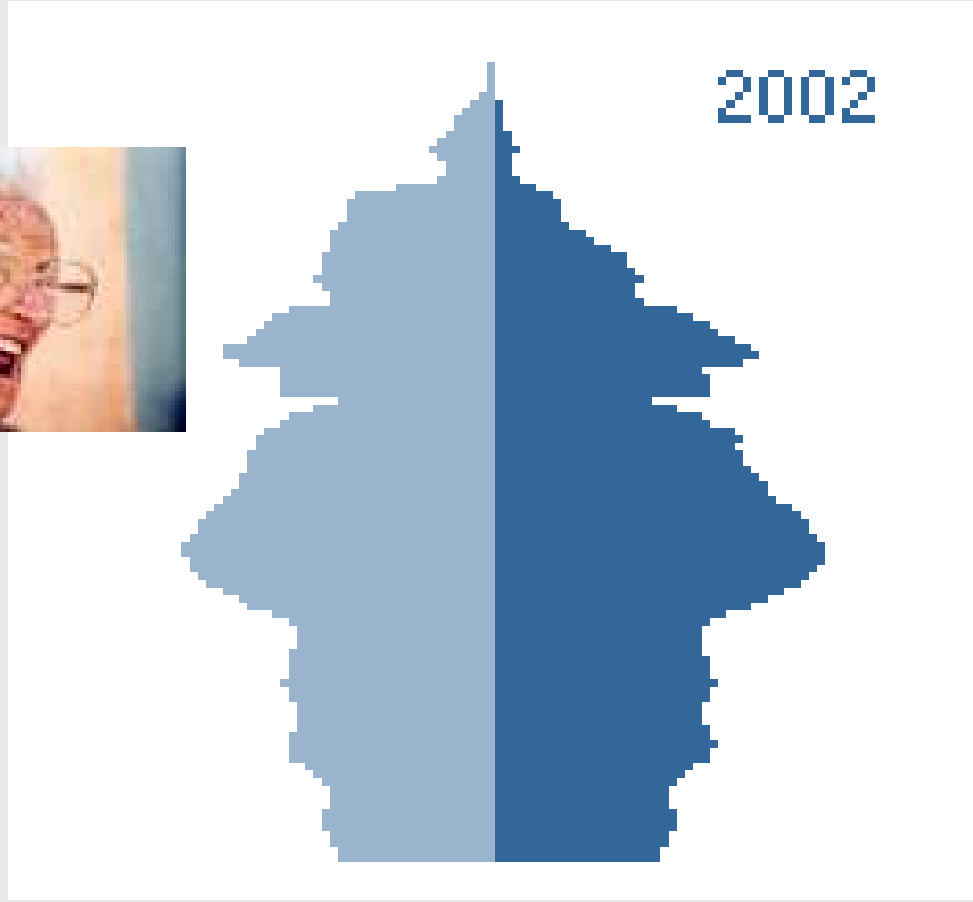
Hans-Jürgen Krieg

Strategie-Wirkstatt

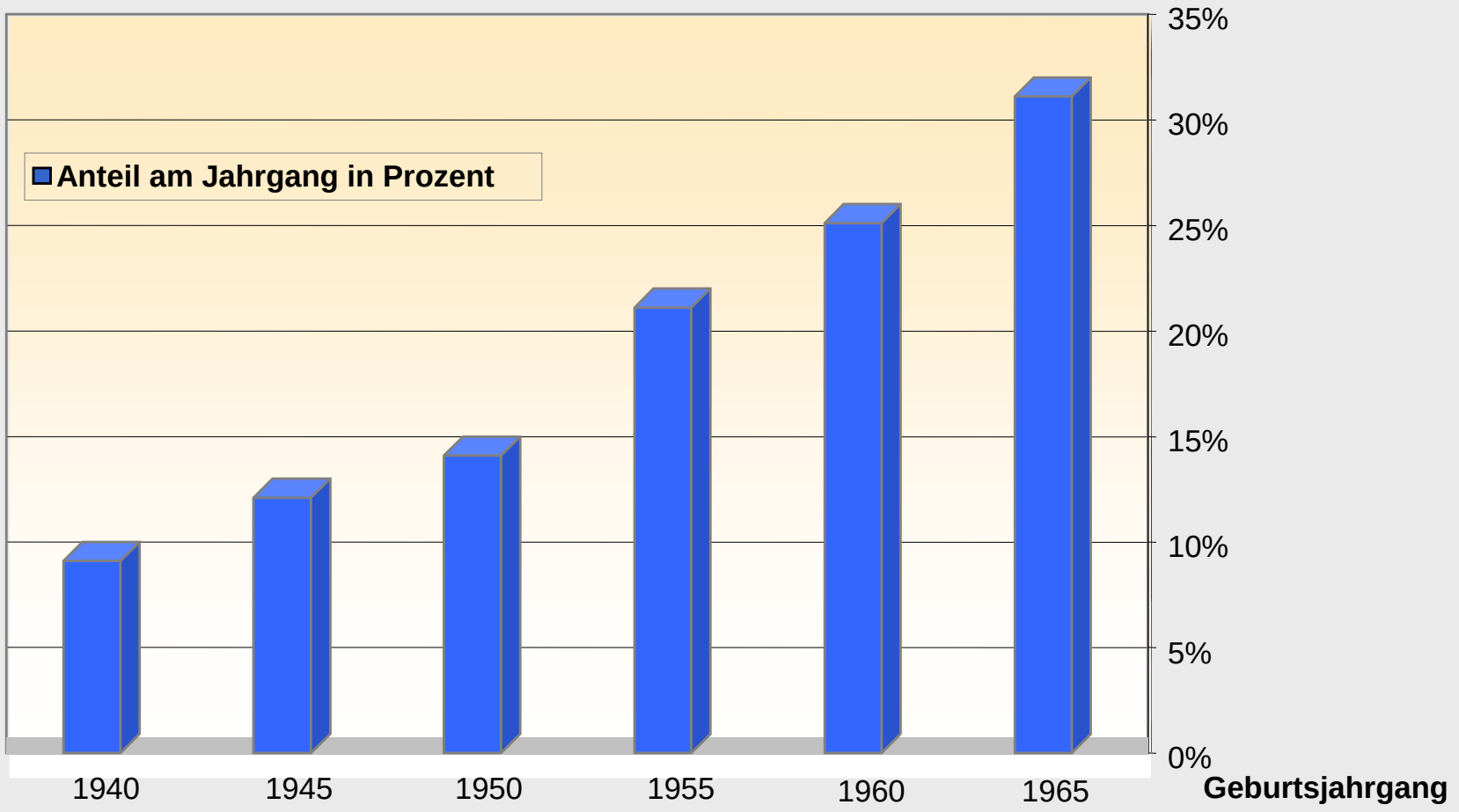
März 2010

I. Aktuelle Entwicklungen

Zahlen, Daten, Fakten zur demografischen Entwicklung



Zeitlebens kinderlose Frauen in Deutschland

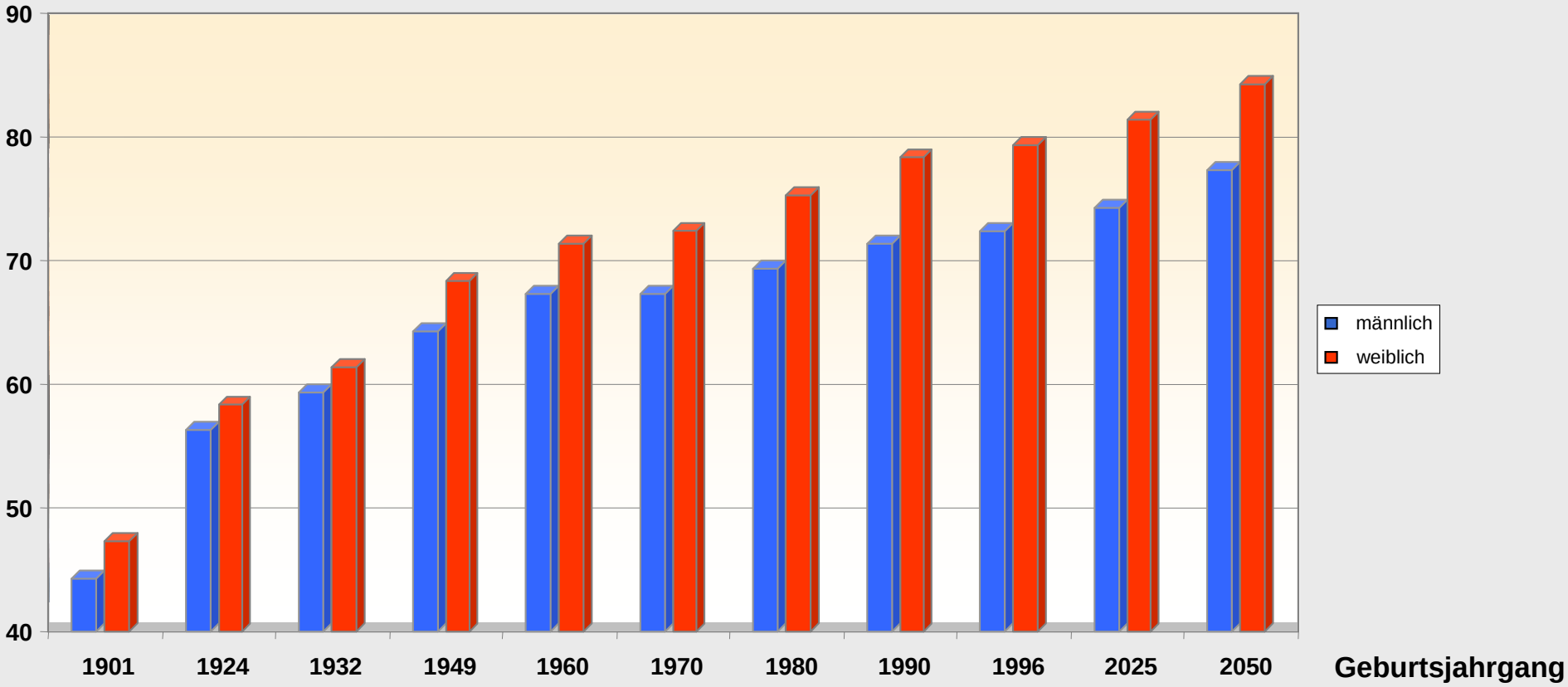


Anmerkung: die Statistik geht nur bis zum Jahrgang 1965, weil bei den unter 45-jährigen die Wahrscheinlichkeit von Geburten relativ hoch ist und man die „Kinderlosigkeit“ nicht erheben kann.

Quelle: Birg 2001

Lebenserwartung Neugeborener

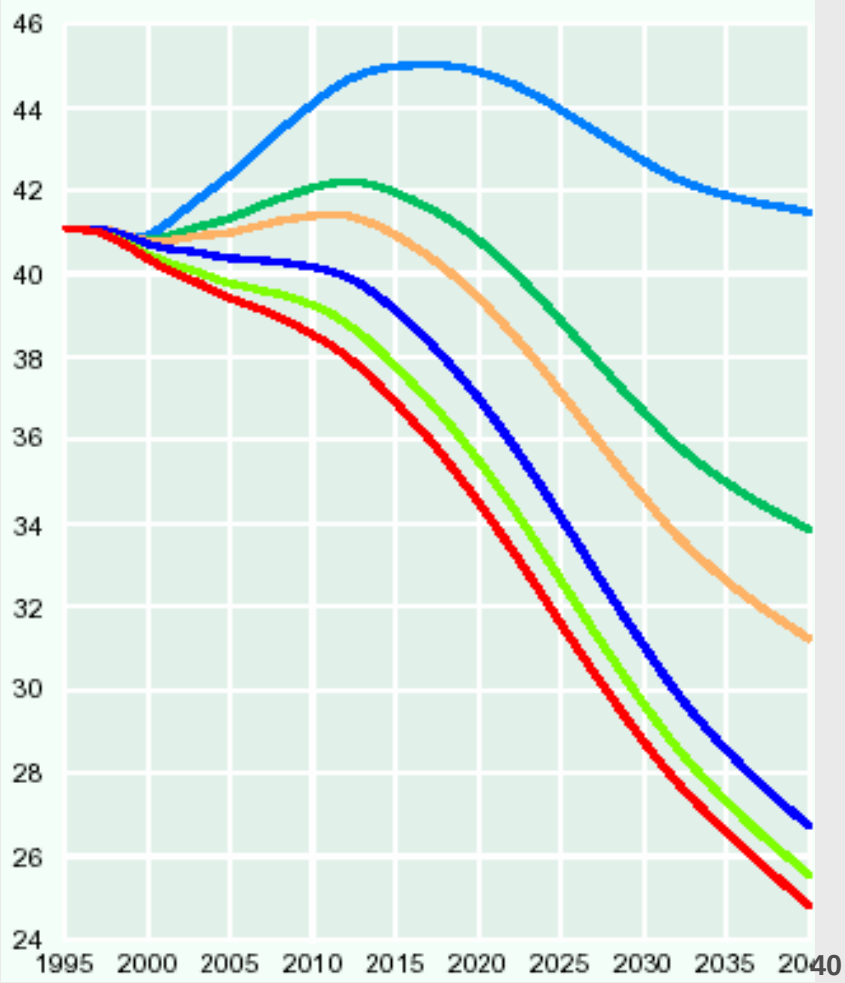
ab 2025 Schätzwerte der 9. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung



Quelle: Statistisches Bundesamt

Projektion des Erwerbspersonenpotenzials in Gesamtdeutschland 1995 bis 2040

Erwerbspersonen in Mio.



Varianten mit Zuwanderung

Wanderungssaldo der ausländischen Bevölkerung 500.000 jährlich ab 2000

Wanderungssaldo der ausländischen Bevölkerung 200.000 jährlich ab 2000

Wanderungssaldo der ausländischen Bevölkerung 100.000 jährlich ab 2000

Varianten ohne Zuwanderung

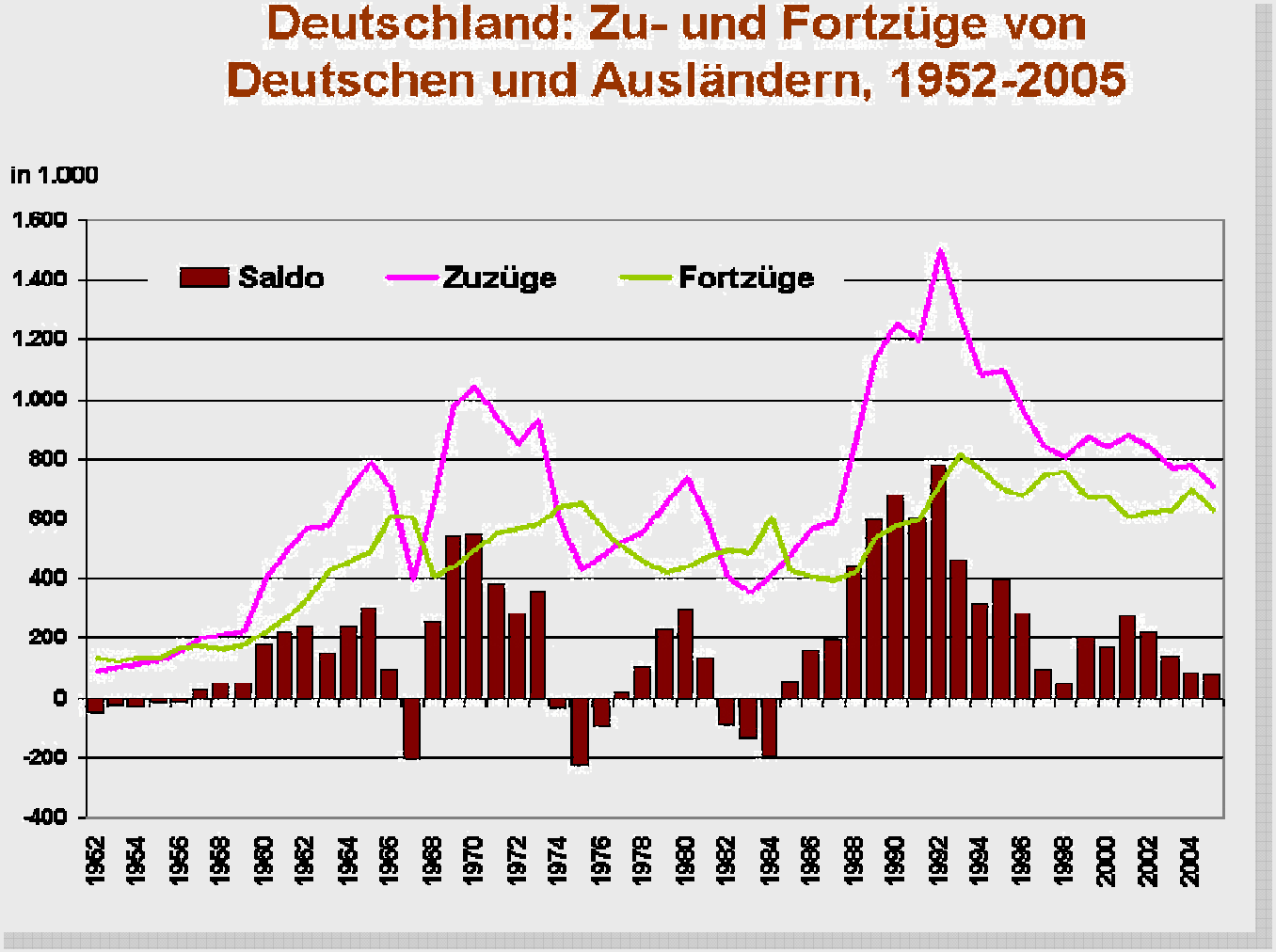
obere Erwerbsquotenvariante

untere Erwerbsquotenvariante

konstante Erwerbsquoten aus 1995 (Ost) bzw. 1996 (West)

Quelle: IAB, Fuchs/Thon (1999)

Die Nettozuwanderung geht gegen Null

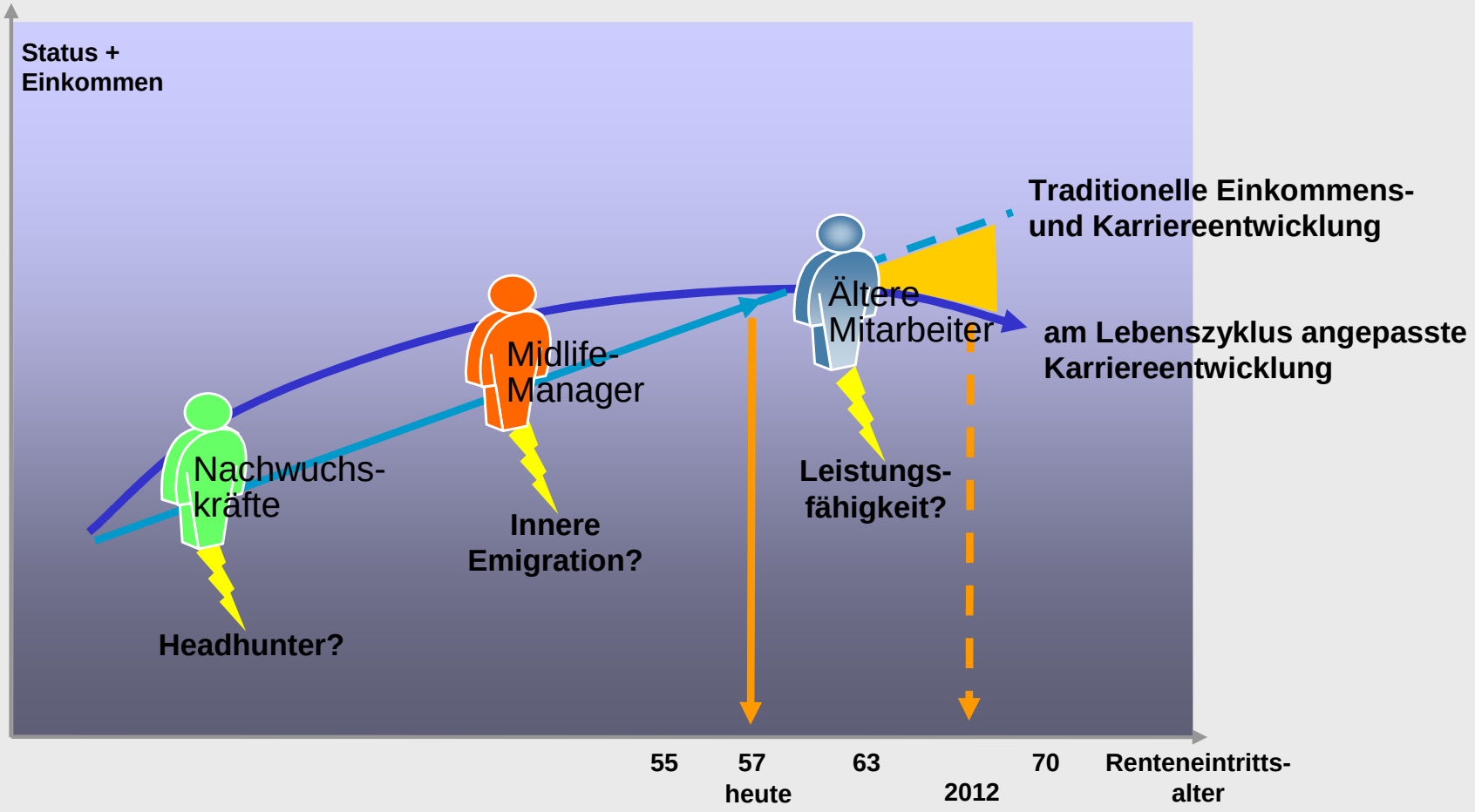


Quelle: Statistisches Bundesamt 2006

II. Konsequenzen für die Unternehmen und die berufliche Entwicklung

Was passiert, wenn nichts passiert?

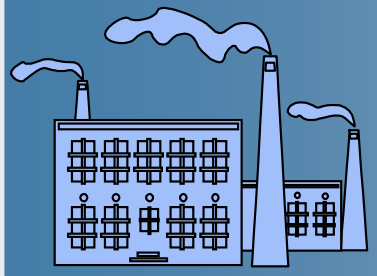
Berufliche Entwicklung und Renteneintrittsalter



Fazit: Es sind nicht allein die Älteren, um die man sich kümmern muss; heutigen Leistungsträgern im mittleren Lebensalter werden die Entwicklungswege verbaut; jüngere Talente werden knapp.

Quelle: Lurse Personal+Management AG

Ergebnisse BIBB Forschungsprojekt



- Potenziale nutzen
- berufliche Qualifizierung besser fördern
- Potenziale bewusst machen
- Chancen suchen und ergreifen

- Erhalt + Entfaltung beruflicher Kompetenzen Älterer
- Verlängerung des Berufslebens
- Motivation + Perspektiven der Leistungsträger
- Bindung der Nachwuchskräfte

~~Der gängige Weg….. Frühpensionierung durch~~
- ~~Vorruhestand~~
- ~~Altersteilzeit~~
- ~~Goldener Handschlag~~

Fazit: Da für teure Ausscheidungsprogramme zunehmend das Geld fehlt, wird der Erhalt der Leistungskraft ein zentrales Thema werden

Was passiert wenn nichts passiert?

- Karrierefrust und Burnout-Syndrom
- Fluktuation + Nachwuchsmangel
- Kostenanstieg (Ältere verdienen mehr)
- Höhere Krankheitskosten
- Geringe Einsatzflexibilität

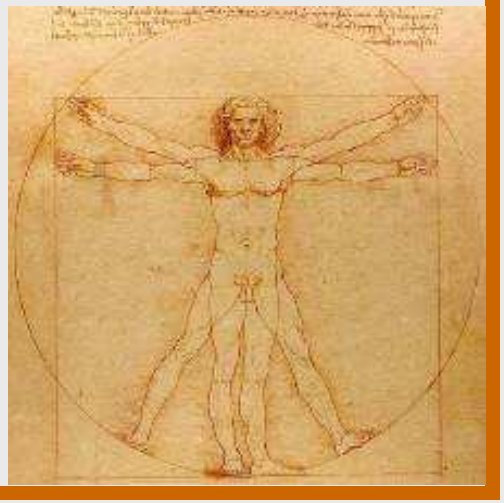
III. Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmer mehr?

Wissen wir, was in uns steckt...?

Von tausend Erfahrungen, die wir machen, bringen wir höchstens eine zur Sprache, und auch diese bloß zufällig und ohne die Sorgfalt. die sie verdiente. Unter all den stummen Erfahrungen sind diejenigen verborgen, die unserem Leben unbemerkt seine Form, seine Färbung und seine Melodie geben. Wenn wir uns dann, als Archäologen der Seele, diesen Schätzen zuwenden, entdecken wir, wie verwirrend sie sind.

Wenn es so ist, dass wir nur einen kleinen Teil von dem leben können, was in uns ist – was geschieht mit dem Rest?

Pascal Mercier, in: Nachtzug nach Lissabon



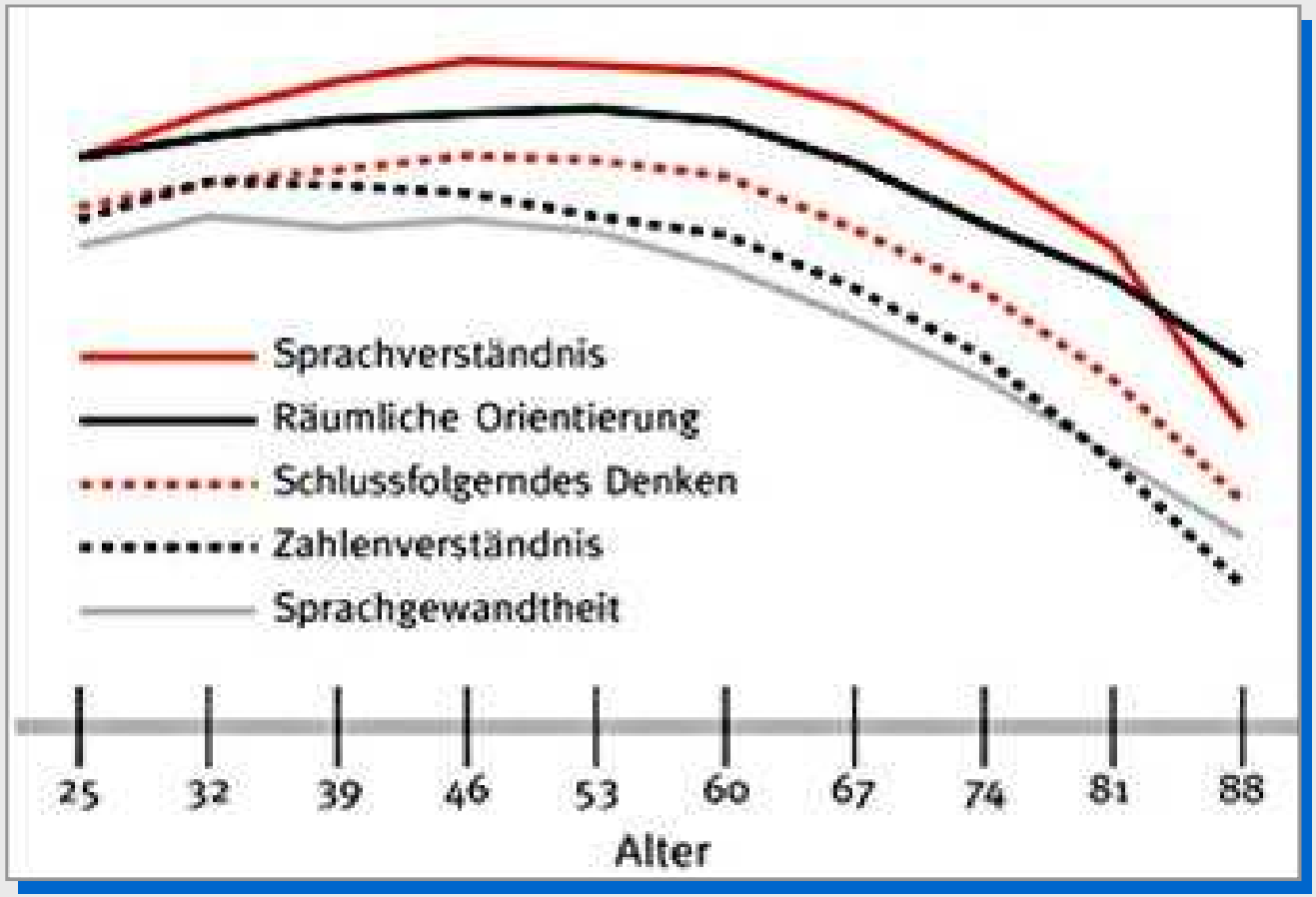
Verbreitete Einschätzung zu älteren Mitarbeitern

Defizit-Hypothese des Alterns:

Mit dem Alter geht ein Verlust der Leistungsfähigkeit einher.

- **Geminderte Leistungsfähigkeit, Belastbarkeit**
- **Arbeitsproduktivität sinkt**
- **Rückgang der Körperkräfte**
- **Rückgang der intellektuellen Fähigkeiten**
- **Geringere Mobilität / Anpassungsfähigkeit**
- **Wenig Bereitschaft zur Weiterbildung**
- **Schwindendes Selbstvertrauen**
- **Sinkende Innovationsfähigkeit, Kreativität**

Geistige Leistungsfähigkeit und Lebensalter



Quelle: Bundesanstalt für Arbeit

Aber: der Abbau der Leistungsfähigkeit lässt sich deutlich verzögern...

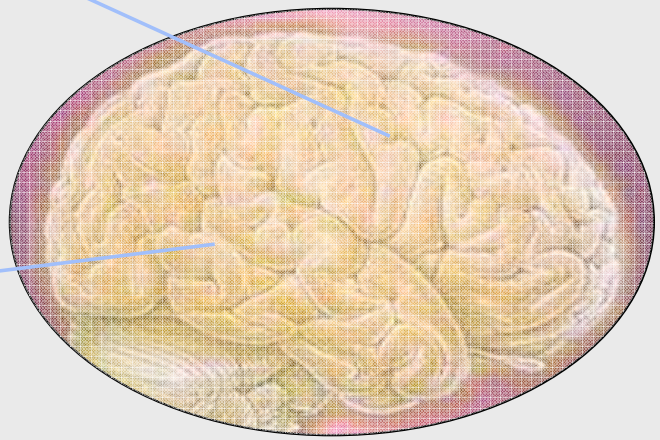
Aus der Hirnforschung

Fluide Intelligenz (Mechanik der Intelligenz)

- Grundlegende biologische Lernkapazität
- Gebunden an intakte, neuronale Strukturen und Prozesse

⇨ Fähigkeit zur Lösung neuartiger kognitiver Probleme

⇨ Umfasst grundlegende Prozesse der Informationsverarbeitung und Problemlösung, unabhängig von spezifischen Inhalten



Kristalline Intelligenz (Pragmatik der Intelligenz)

- Erworbene Wissensinhalte und -systeme
- Kultur-, gesellschaftsspezifisch

⇨ Vornehmlich Fähigkeiten zur Lösung vertrauter, kognitiver Probleme

⇨ Umfasst Verhaltensweisen und Strategien

Aus der Hirnforschung

Fluide Intelligenz

- Wahrnehmungsgeschwindigkeit
- Verarbeitungsgeschwindigkeit
- Dauerhafte Konzentration

nimmt im Alter eher ab („Speed“-Leistungen)

Kristalline Intelligenz

- Allgemein- und Erfahrungswissen
- Wortschatz, Sprachverständnis
- Soziale Kompetenzen
- Fähigkeit der Risikoeinschätzung
- Logisches Denken in großen Zusammenhängen

stabil; nimmt im Alter eher zu („Power“-Leistungen)

Gedächtnis

Gedächtnisleistung: Einprägen, Behalten, Wiedererinnern von Informationen und Erfahrungen

- Automatisierte Leistungen (Autofahren, Lesen, Zählen etc.)

keine Altersunterschiede

- Behalten von einmal präsentierten Informationen

kaum Unterschiede

- Arbeitsgedächtnis: (gleichzeitiges Behalten + Verarbeiten)

Abnahme im Alter feststellbar

Umfrage IAO: Notwendige Eigenschaften älterer Mitarbeiter in der Montage (1)

Im Rahmen des Projektes INVAS (Innovation bei veränderten Altersstrukturen) wurden Führungskräfte danach befragt, welche Eigenschaften ältere Mitarbeiter aufweisen müssen, um in (dezentralen) Montagebereichen arbeiten zu können.

Nach dieser Befragung stellt das Alter der Mitarbeiter dann kein Problem dar, wenn eine Kombination der Eigenschaften hohes Erfahrungswissen, Engagement und Kompetenz gesehen wird.

Die folgende Aufstellung führt an, was von den im Rahmen des Projektes INVAS befragten Führungskräften genannt wurden, um diese drei Eigenschaften zu erläutern.

Umfrage IAO: Notwendige Eigenschaften älterer Mitarbeiter in der Montage

Hohes Erfahrungswissen

- Den Arbeitsvollzug vorausschauend zu planen
- Prozess- und Organisationsverständnis
- Produkt- und Funktionsverständnis
- Einsatz individueller Arbeitsweisen zur Kompensation körperlicher Beanspruchungen

+

Engagement

- Mitdenken
- Identifikation mit Produkt und Betrieb
- „Sich Zerreißen“
- Um Lösungen kämpfen
- Sich einbringen

+

Kompetenz

- Sich selbst Ziele setzen
- Selbständig Organisieren
- Vorausschauendes Planen
- Kommunizieren
- Kooperieren

Quelle: Fraunhofer IAO

Gefahr der Lernentwöhnung

Langfristige einseitige Belastungen führen zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen

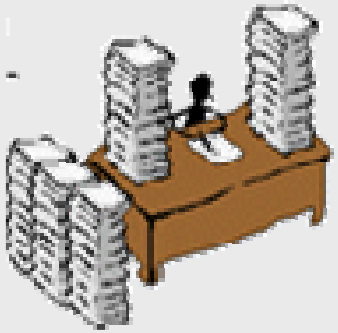
Anforderungen

einfache Tätigkeiten mit niedrigen qualifikatorischen und hohen körperlichen Anforderungen

Auswirkungen

- Erhalt oder Aufbau körperlicher Leistungsfähigkeit
- bei körperlicher Überforderung Verschleiß
- Abbau der Ausgangsqualifikation
- sinkende geistige Flexibilität
- sinkende Lernfähigkeit

Komplexe Tätigkeiten mit hohen qualifikatorischen und niedrigen körperlichen Anforderungen



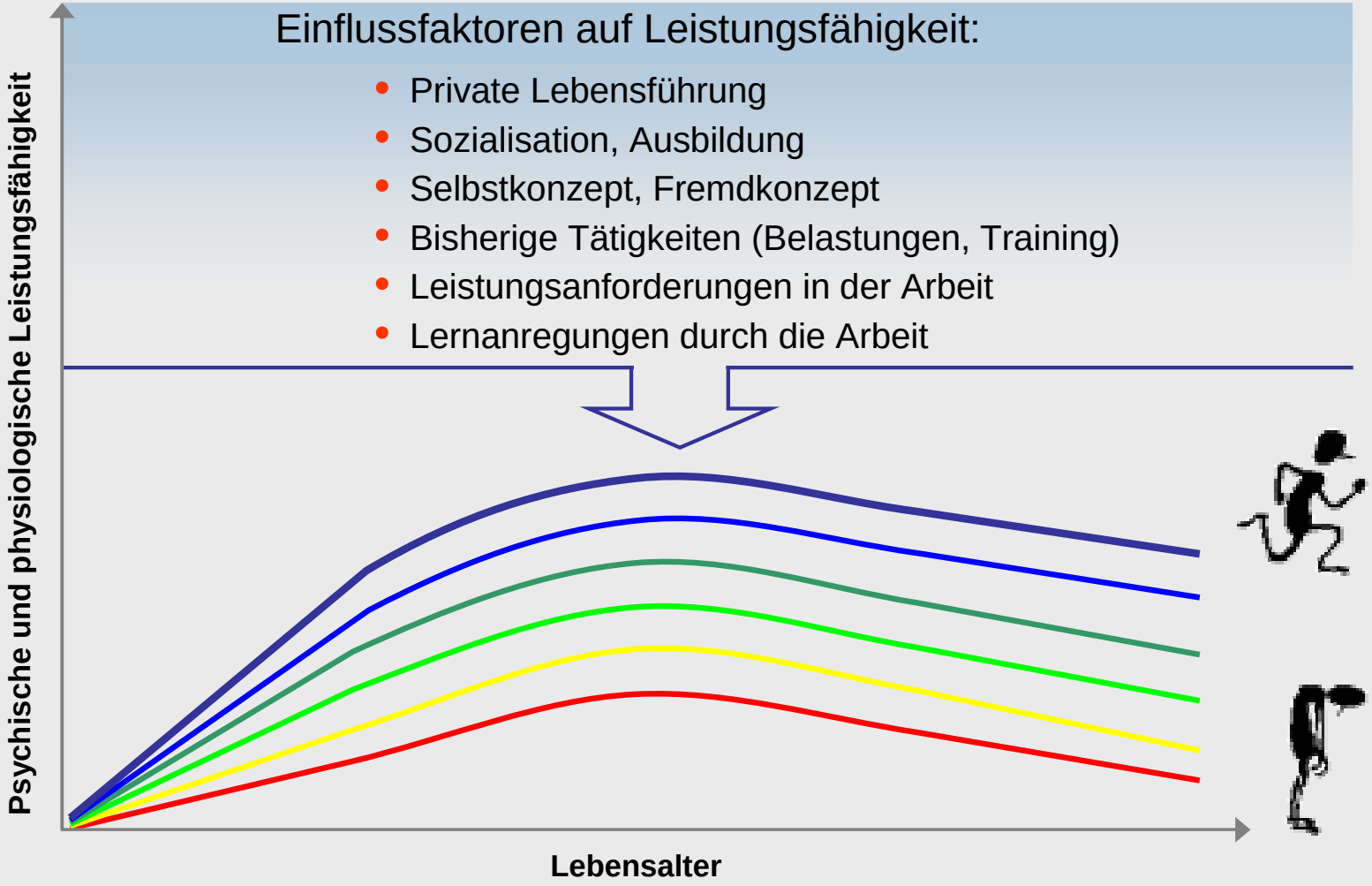
- Erhalt oder Aufbau von Qualifikation
- Erhalt oder Aufbau geistiger Flexibilität
- Erhalt der Lernfähigkeit
- bei psychischer Überforderung Stress
- Abbau der körperlichen Leistungsfähigkeit

Training durch ausgewogene Anforderungsstrukturen hält körperlich und geistig fit!

Quelle: Fraunhofer IAO

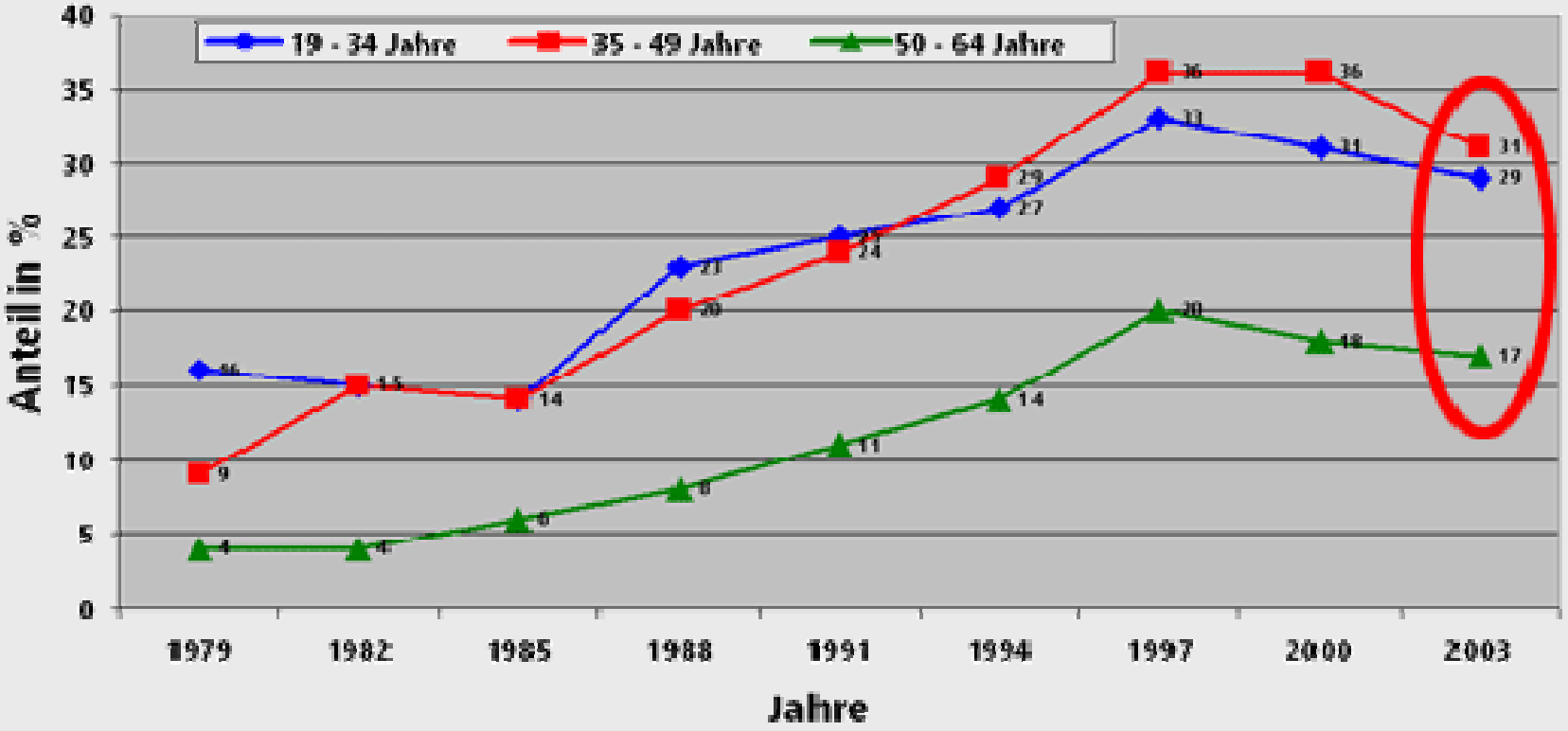
Einflussfaktoren auf Leistungsfähigkeit

Erwerbsbiografie



Quelle: Fraunhofer IAO

Veränderungen im formalen Weiterbildungsverhalten nach Altersgruppen



Quelle: Fraunhofer IAO nach: BMBF, Berichtssystem Weiterbildung IX, 2005

Aber: Ältere lernen besser direkt am Arbeitsplatz, statt auf der Schulbank!

Gestaltung von Lernprozessen

Lernen Älterer

Lernprozesse älterer Mitarbeiter unterscheiden sich dann von denen jüngerer, wenn sie - aufgrund langjährig gleichbleibender Tätigkeitsanforderungen - keine Übung im Lernen haben.

- Lernentwöhnte benötigen ausreichende zeitliche Spielräume zum Lernen.
  Die Lernsituation sollte ein selbstbestimmtes Lerntempo zulassen.
- Lernentwöhnung erzeugt Angst, Neues zu lernen.
  Angstprovozierende Wettbewerbssituationen sind zu vermeiden.
- Die Lernsituation sollte an die Erfahrungen der Lernenden anschließen.
  Aufgabenbezogenes, arbeitsnahes Lernen ist zu bevorzugen.

“Das größte Lernhindernis ist eine Tätigkeit, in der es objektiv nichts zu lernen gibt“

(Hacker 1990)

Quelle: Fraunhofer IAO

Lernen heißt, am Ball zu bleiben

Ziele des Unternehmens

- Produktivität
- Flexibilität
- Wissen
- Innovation

Anforderungen an die Personalpolitik

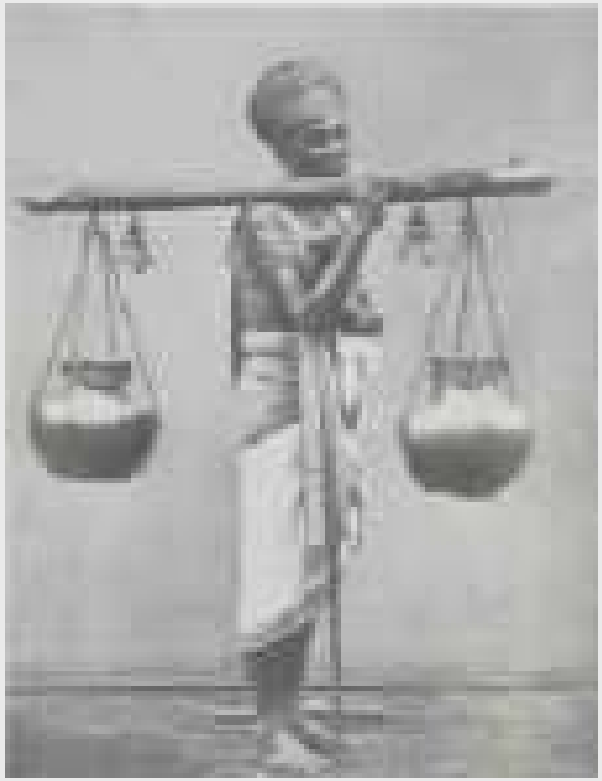
- **Gesundheit, Leistungsfähigkeit**
  z.B. langfristige einseitige körperliche Belastungen vermeiden
- **Motivation, Leistungsbereitschaft**
  z.B. neue Ziele und Entwicklungsmöglichkeiten ab 40+
- **Qualifikation**
  z.B. lebensbegleitende Kompetenzentwicklung fördern
- **Wissens- und Erfahrungstransfer**
  z.B. altersgemischte Teams, Know-How-Lücken vermeiden
- **Attraktivität des Unternehmens**
  z.B. angepasste Rekrutierungsstrategien (z.B. für Frauen)

Quelle: Fraunhofer IAO

IV. Kompetenzen Alt + Jung

„...60 und kein bisschen weiser?

Die Legende vom alten Krug (nach Paulo Coelho)



Eine indische Legende erzählt von einem Mann, der jeden Tag zwanzig Liter Wasser in zwei großen Krügen in sein Dorf schaffte. Die Krüge hatte er an den Enden einer Stange befestigt, welche er über der Schulter trug. Einer der Krüge war älter als der andere und hatte viele kleine Risse. Daher ging auf jedem Weg nach hause die Hälfte des Wassers daraus verloren. Der ältere Krug schämte sich, weil er seine Aufgabe nur zur Hälfte erfüllte. Auch wenn er wusste, dass die Risse auf viele Jahre harter Arbeit zurückzuführen waren. Eines Tages, als der Mann gerade Wasser aus dem Brunnen schöpfen wollte, schämte sich der Krug so sehr, dass er zu dem Mann sagte: „Ich wollte euch bitten, mir zu vergeben, denn da ich schon lange gebraucht werde, kann ich nur die Hälfte meiner Ladung ans Ziel bringen und nur die Hälfte des Durstes stillen, der dich zu Hause erwartet.“ Der Mann lächelte und antwortete: „Beachte auf unserem Heimweg den Boden, über den wir gehen.“ Der Krug tat dies und sah, dass auf seiner Seite vielen Blumen und Pflanzen wuchsen. „Kannst du sehen, wie viel schöner die Natur auf deiner Seite ist?“ meinte da der Mann. „Ich wusste längst, dass du diese Risse hast, daher beschloss ich, sie zu nutzen. Ich habe Pflanzen, Gemüse und Blumen gesät, und du hast sie jeden Tag begossen. Ich konnte viele Rosen pflücken und mein Haus damit schmücken. Ich habe meinen Kinder mit Salat, Kohl und Zwiebeln ernähren können. Wärest du nicht, wie du bist, wie hätte ich es dann tun können? Und alles ist bestimmt alt zu werden und dann andere Eigenschaften zu erwerben. Es ist immer möglich, jede dieser neuen Eigenschaften zu unserm Vorteil zu nutzen“

Wann zählt man zu den „älteren Mitarbeitern“?

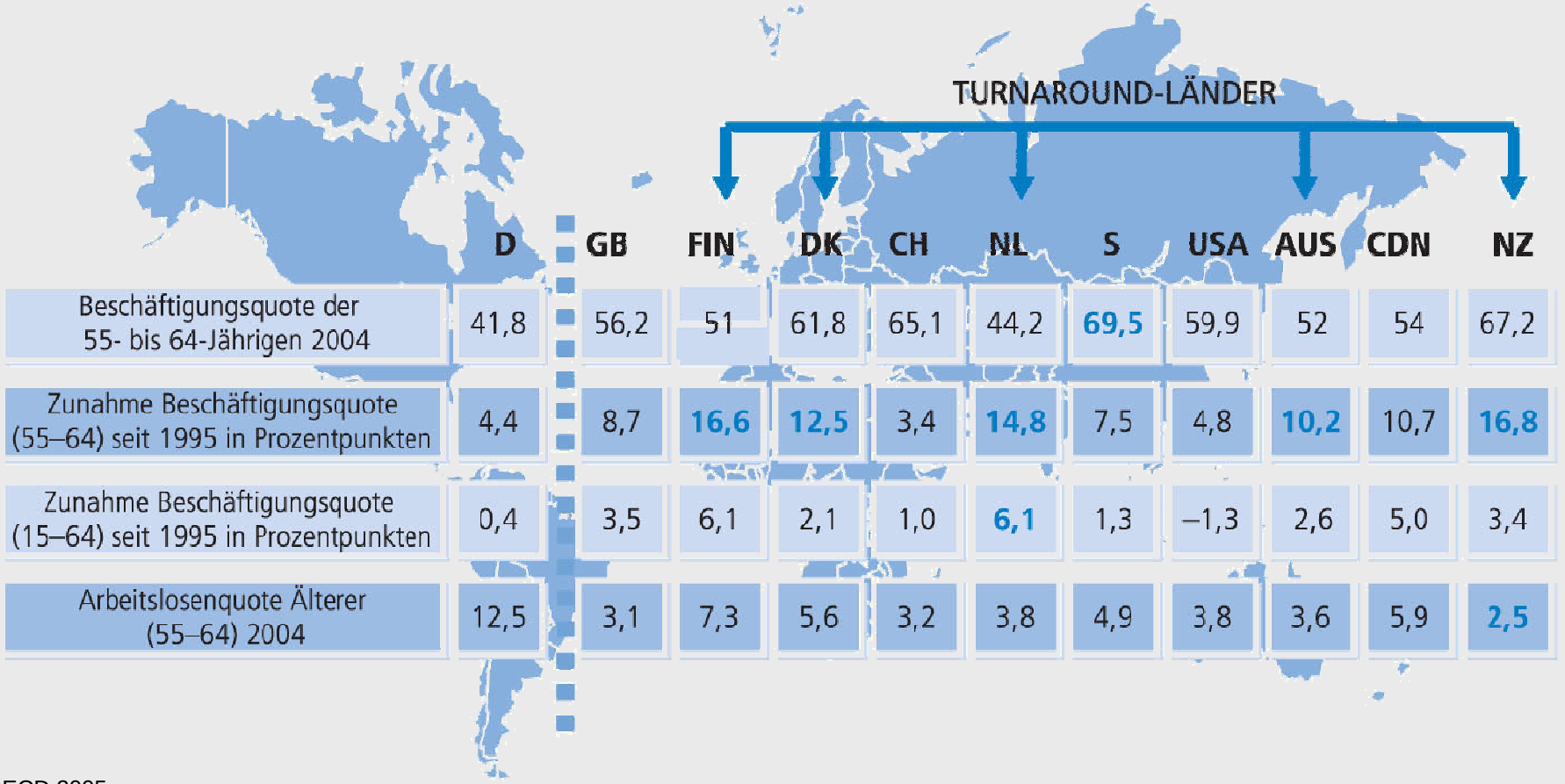
- **OECD-Definition:**
  „Als ältere Arbeitnehmer werden Mitarbeiter bezeichnet, die in der zweiten Hälfte des Berufslebens stehen, das Rentenalter noch nicht erreicht haben sowie gesund und arbeitsfähig sind.“

- **Bundesanstalt für Arbeit:**
  Alle Arbeitnehmer ab dem 45. Lebensjahr.

- **Kontext verschiedene Branchen, Tätigkeit, Geschlecht:**
  - ***Berufsspezifische Aspekte***
    - z.B. Stewardessen, Verkäufer in der Young-Fashion-Branche - Professorin an einer Hochschule
  - ***Betriebsspezifische Aspekte***
    - z.B. New Economy - Old Economy,
    - junge Geschäftsführung - alte Geschäftsführung
  - ***Tätigkeitsspezifische Aspekte***
    - z.B. schwere körperliche Arbeit (Bergmann unter Tage, Sportprofi, ...)
    - z.B. körperlich-geistige Fitness (Pilot, ...)

Demografische Entwicklungen

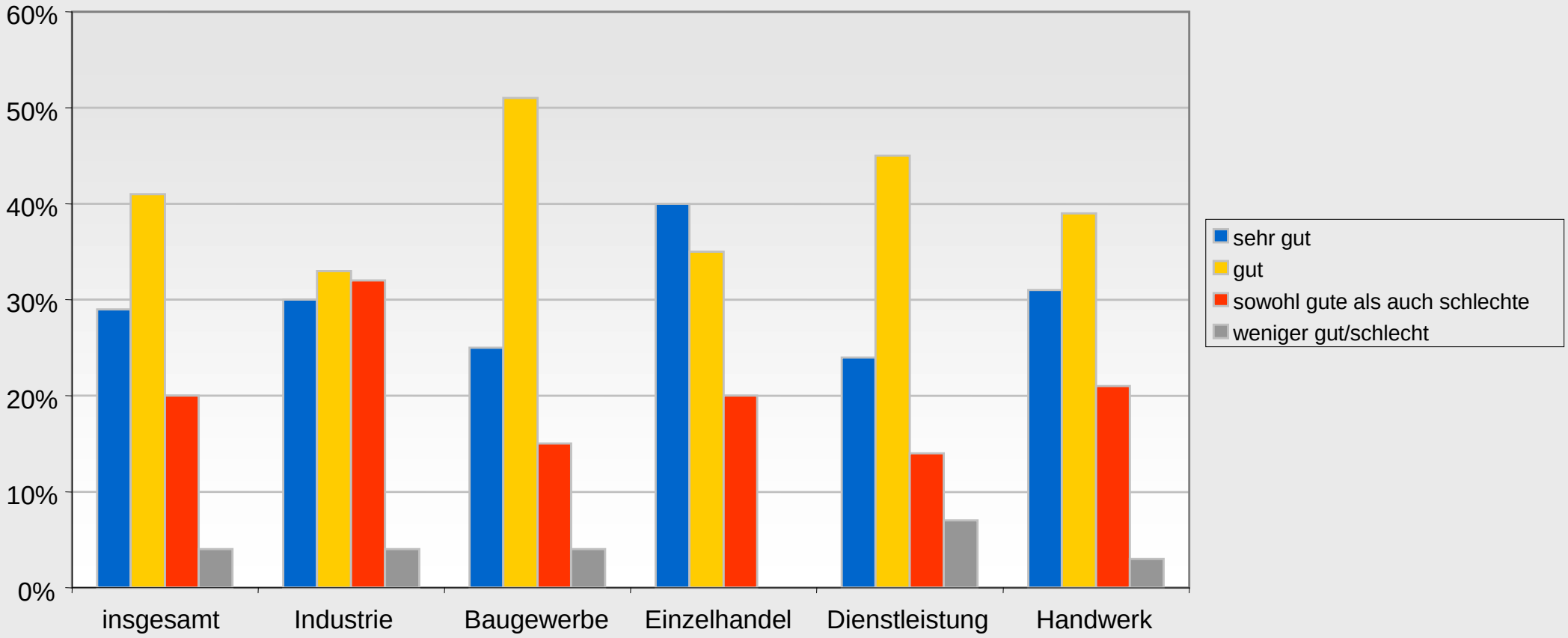
Beschäftigung Älterer im Länder-Vergleich



	D	GB	FIN	DK	CH	NL	S	USA	AUS	CDN	NZ
Beschäftigungsquote der 55- bis 64-Jährigen 2004	41,8	56,2	51	61,8	65,1	44,2	**69,5**	59,9	52	54	67,2
Zunahme Beschäftigungsquote (55–64) seit 1995 in Prozentpunkten	4,4	8,7	**16,6**	**12,5**	3,4	**14,8**	7,5	4,8	**10,2**	10,7	**16,8**
Zunahme Beschäftigungsquote (15–64) seit 1995 in Prozentpunkten	0,4	3,5	6,1	2,1	1,0	**6,1**	1,3	–1,3	2,6	5,0	3,4
Arbeitslosenquote Älterer (55–64) 2004	12,5	3,1	7,3	5,6	3,2	3,8	4,9	3,8	3,6	5,9	**2,5**

Quelle: OECD 2005

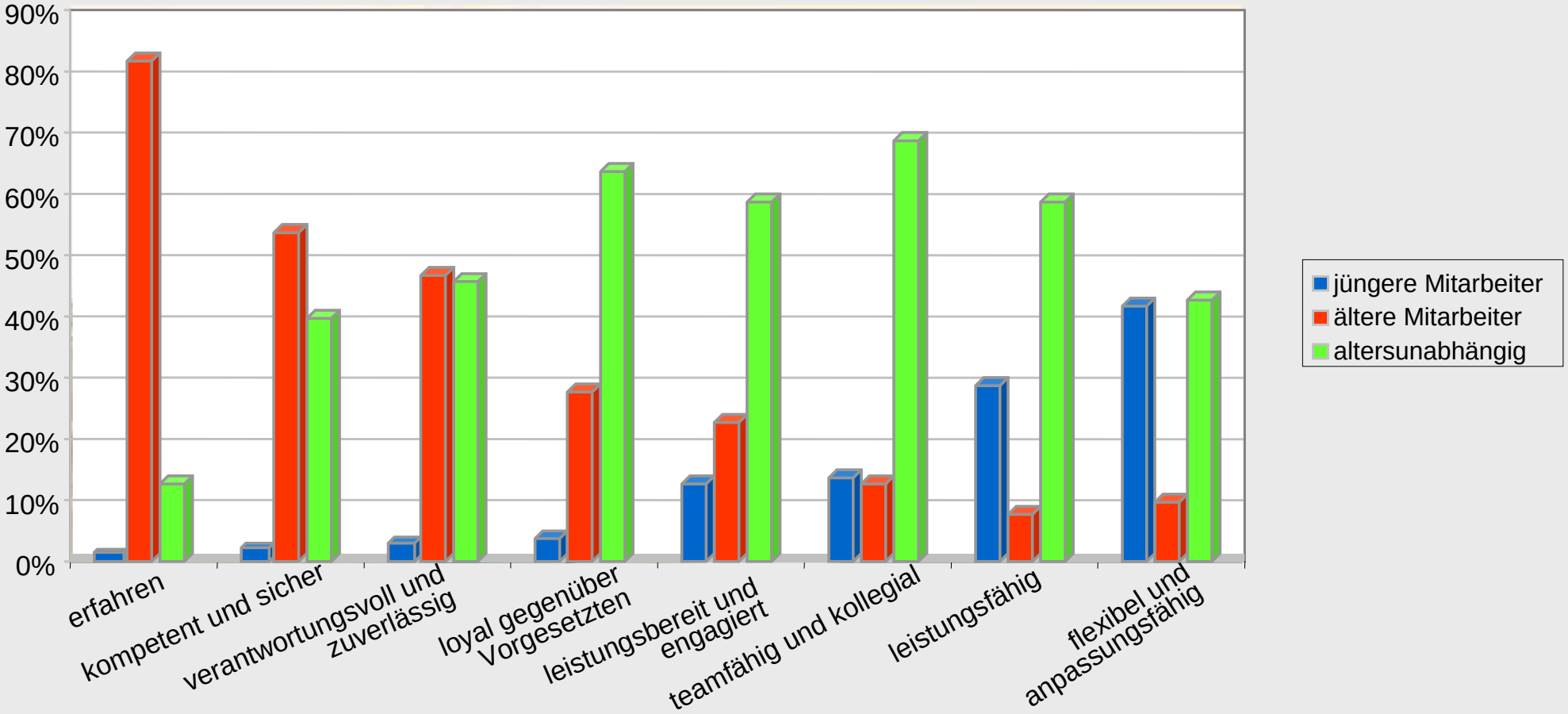
Erfahrungen mit älteren Mitarbeitern ab 50 Jahren*



*an 100 Prozent fehlende Angaben= "weiß nicht", "keine Angabe"

Quelle: Forsa, April 2006
Datenbasis: 500 mittelständische Unternehmen, die mindestens einen angestellten Mitarbeiter haben

Kompetenzzuschreibungen*



*an 100 Prozent fehlende Angaben= "weiß nicht"

Quelle: Forsa, April 2006
Datenbasis: 500 mittelständische Unternehmen, die mindestens einen angestellten Mitarbeiter haben

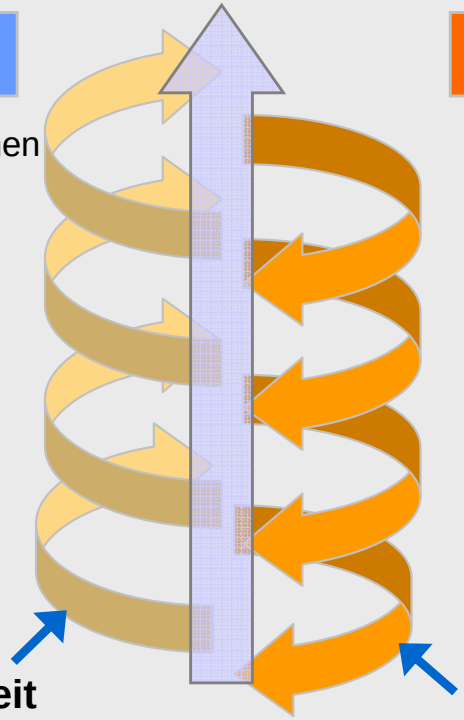
Typische Anforderungen der Zukunft (nach M. Horx)

- **Kooperationskompetenz**
- **Durchhaltevermögen**
- **Erfahrungswissen**
- **Loyalität**
- **Veränderungen managen**

Die Zukunft: Jung und Alt zusammenbringen!

Optimales Arbeitshandeln

Vorteile Jüngerer	Vorteile Älterer
planmäßiges Vorgehen	dialogisch-exploratives Vorgehen
exaktes, objektives Registrieren	komplexe Wahrnehmung Empfindungen, Gefühl, Vorstellung
Fachwissen und analytisches Denken	assoziatives, bildhaftes Denken
distanzierte, sachliche Beziehung	persönliche Beziehung



Berechenbarkeit und Planbarkeit betrieblicher Abläufe

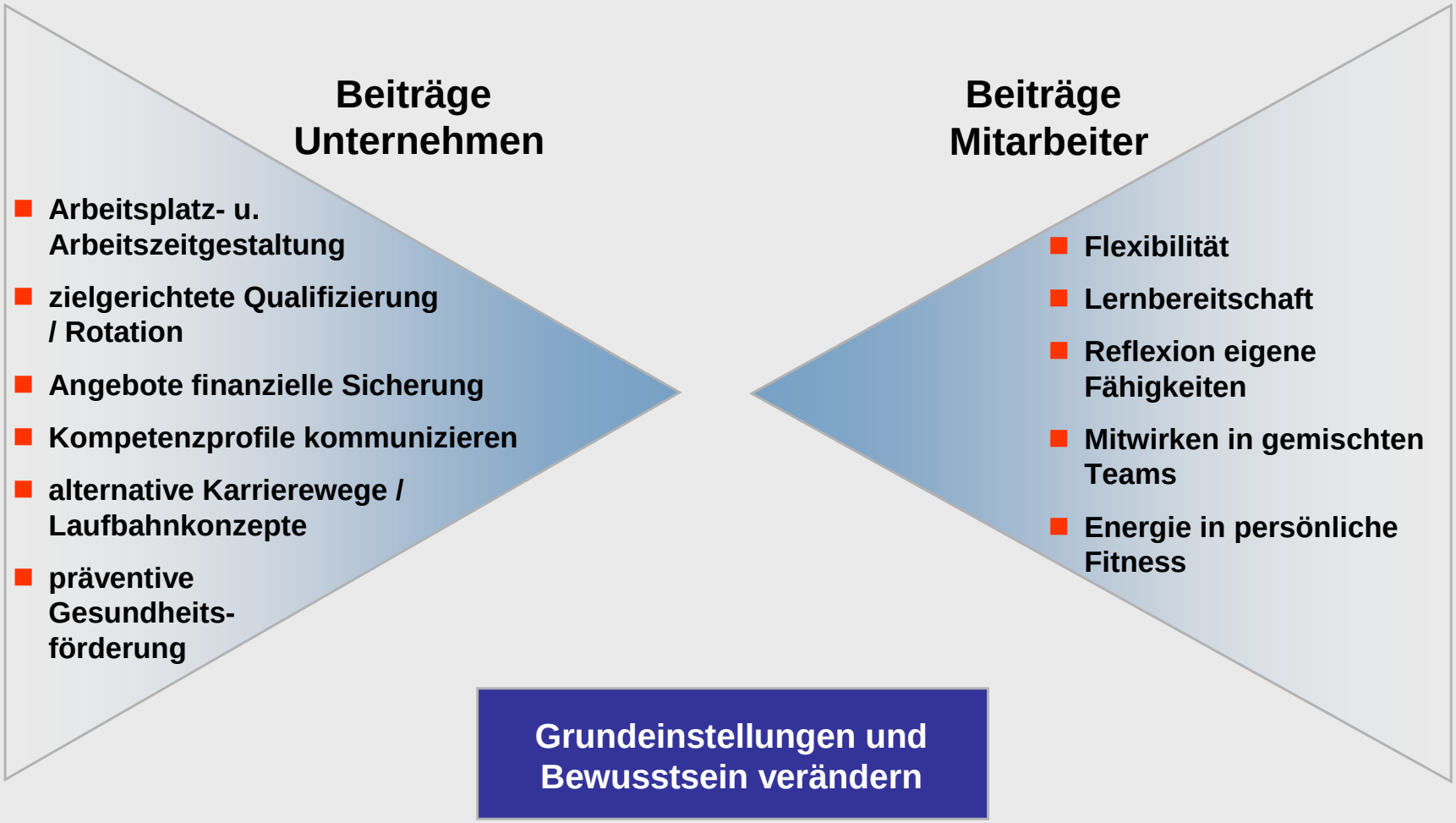
Kritische Situationen Unwägbarkeiten

Je planmäßiger die Menschen vorgehen, desto wirksamer vermag sie der Zufall zu treffen

(Friedrich Dürrenmatt)

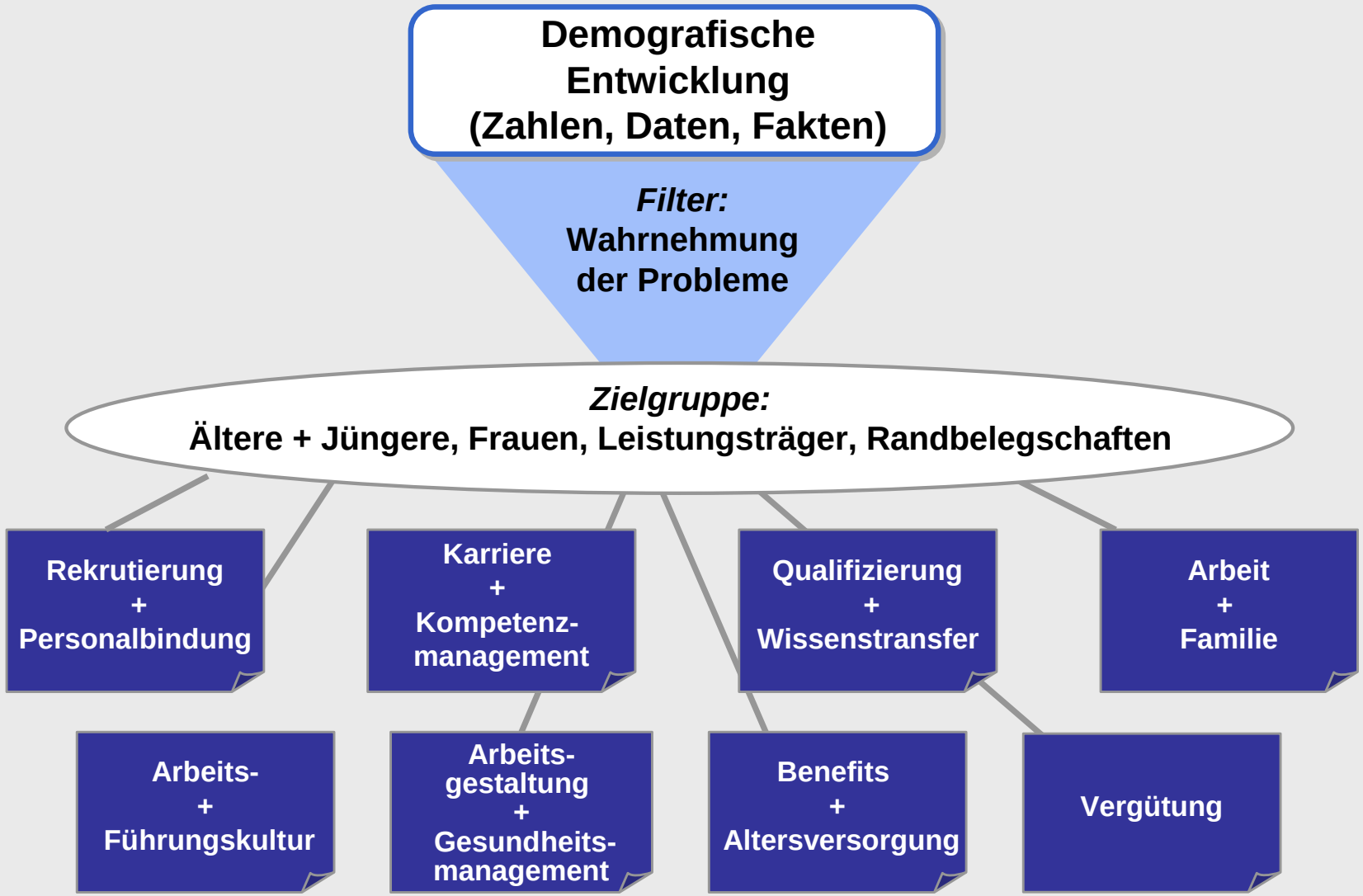
Was ist zu tun?
Employability der Mitarbeiter sichern!

Beispiele



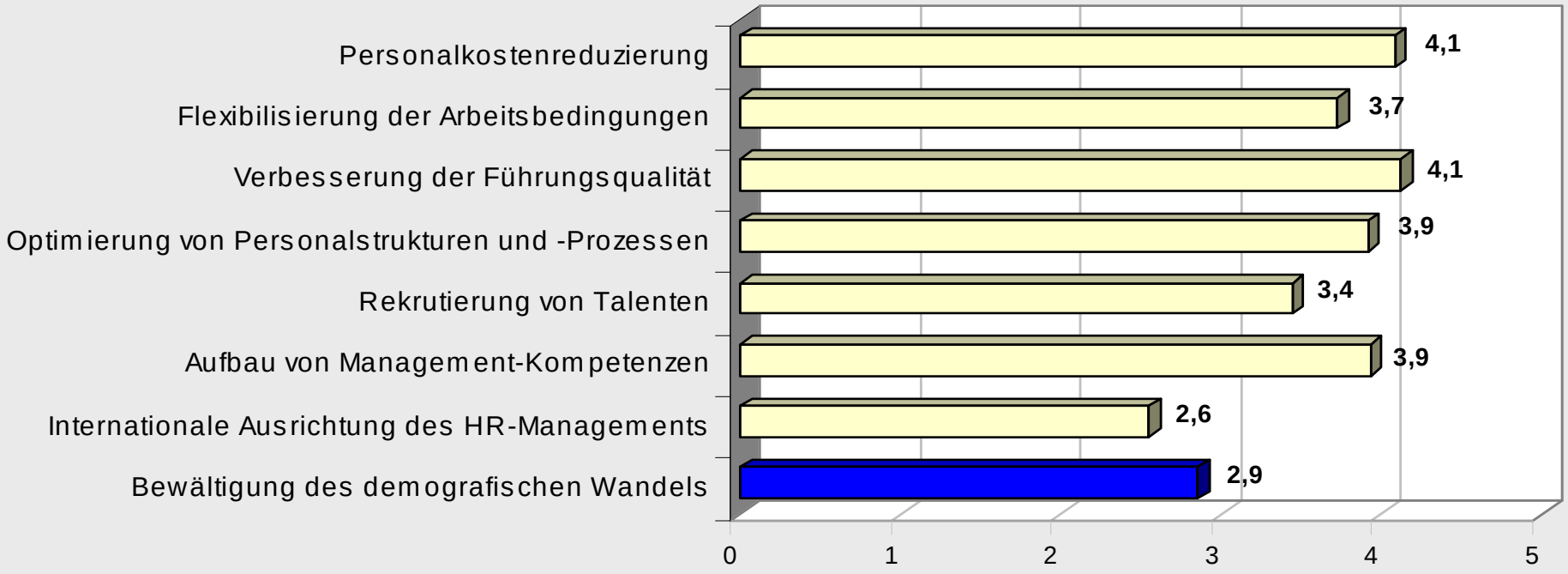
Grundeinstellungen und Bewusstsein verändern

V. HR-Handlungsfelder im Fokus der demografischen Entwicklung



Wahrnehmung: Werden die Auswirkungen unterschätzt?

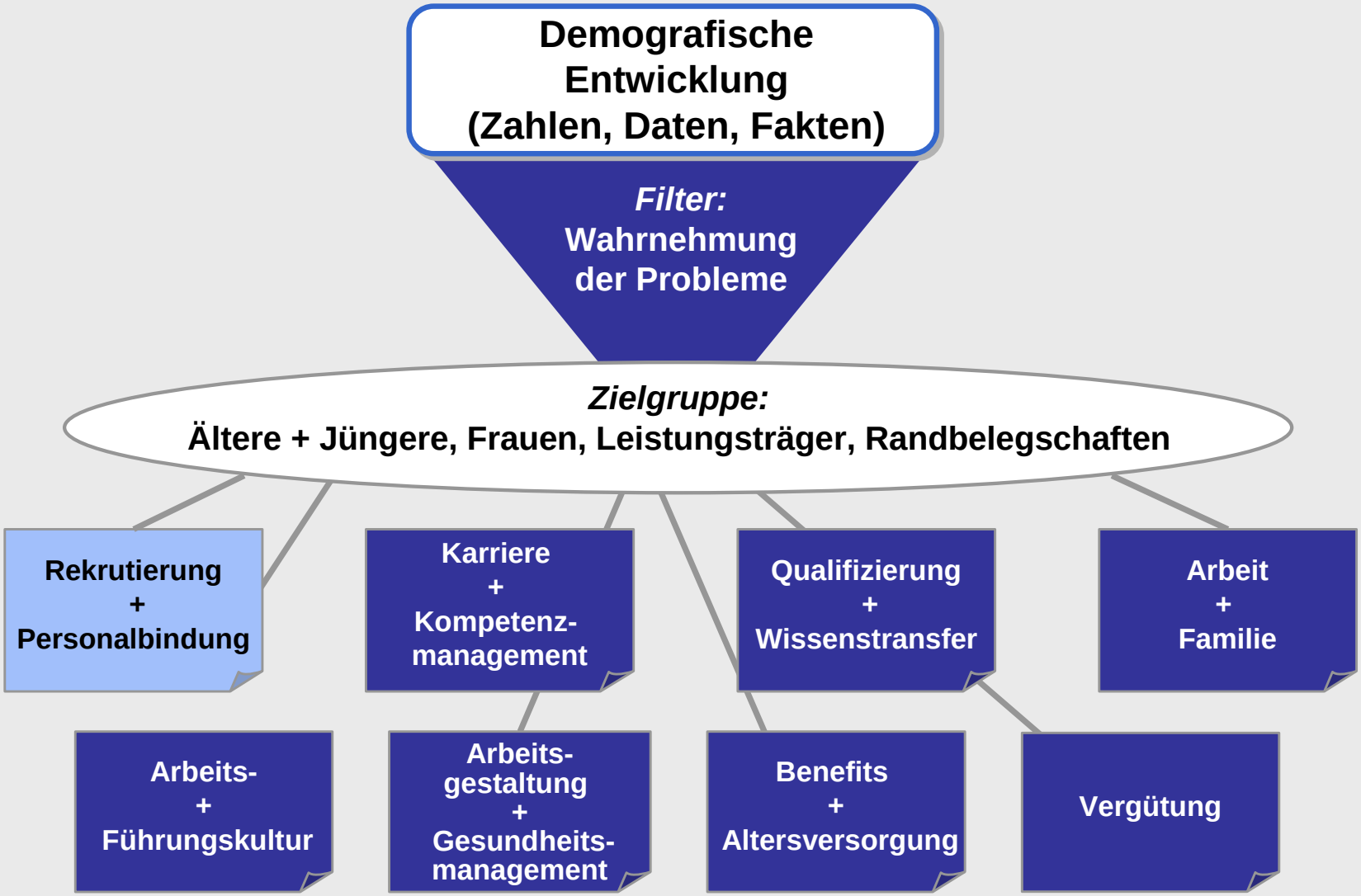
Strategische Gewicht Personalthemen gesamt (gewichteter Durchschnitt)



Quelle: Lurse AG, Umfrage 3/2006

Unsere Hypothese: Für viele ist das Hemd näher als die Hose. Vor dem Hintergrund des Drucks auf Personalkosten werden Strategien zum Umgang mit der demographischen Entwicklung zurückgestellt.

Rekrutierung + Personalbindung



Attraktivität des Unternehmens erhöhen

- Gezielte Informationen für **Abiturienten**: Bedarf an Kompetenzen in 5 Jahren
- Frühzeitige **Bindung** von Studenten durch interessante Praktika, Diplom- und Doktorantenarbeiten, Stipendien, gemeinsamen Aktionen von Führungskräften und Studenten
- **Imagewerbung an Hochschulen**
- Eine **angemessene Vergütung** mit interessanten Nebenleistungen (nach einer Erhebung Platz 1 in der Rangliste)
- Eine erfahrbare und vermittelbare **Arbeits- und Führungskultur**
- Entwicklung junger Hochschulabsolventen in **herausfordernden Aufgabenstellungen**, nach Möglichkeit im internationalen Rahmen
- Rechtzeitige Vermittlung des **Erfahrungsknowhows Älterer** durch Tandem-Konzepte, Senior-Boards, Mentoren-Programme…

Attraktoren aus der Sicht von Hochschulabsolventen

(Befragung von 60 Studenten der Hochschule Pforzheim 3 / 2007)

Rangfolge in dieser Reihung:

- Attraktives **Gehalt** einschließlich interessanter Nebenleistungen
- Eine soziale **Unternehmenskultur** mit **langfristig** ausgerichteter **Unternehmensstrategie**
- Gute **Aufstiegsmöglichkeiten**
- Eine interessante **Produktpalette**
- Ein attraktiver **Standort**
- Gutes **Betriebsklima** und **Arbeitsbedingungen**, die noch Raum für Freizeit lassen
- Ein **international** tätiges Unternehmen
- Ein Unternehmen mit herausragendem **Image/Prestige**
- Ein attraktiver **Aufgabenbereich** (wird auch vorausgesetzt um den Job überhaupt anzunehmen)

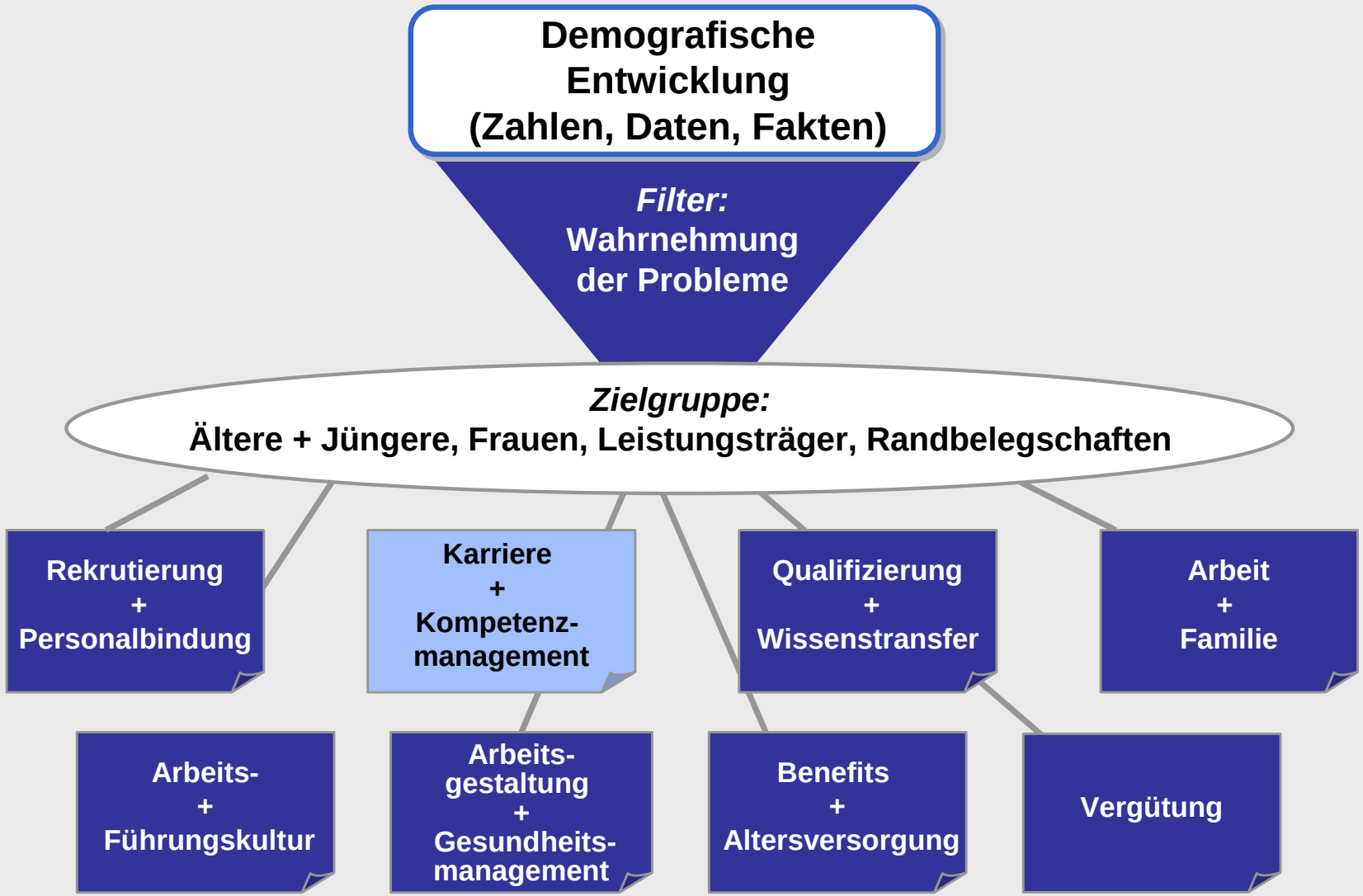
Talente weltweit rekrutieren und integrieren

- Intern HR-Kompetenzen für **weltweites Recruiting** aufbauen
- **Partnerschaften zu Universitäten** weltweit aufbauen – insbesondere zu Universitäten in Ländern mit hohen Bevölkerungswachstum und mit Forschungsaktivitäten in der eigenen Branche
- **Praktika und Forschungsstipendien** für ausländische Studenten in Deutschland vergeben
- Die **Einrichtung internationaler MBA-Studiengänge** in Deutschland aktiv unterstützen
- **Integrations/Diversity-Programme** auflegen

Beschäftigungschancen und Aufstiegsmöglichkeiten von Frauen verbessern (vgl. auch Handlungsfeld „Arbeit und Familie“)

- Maßnahmen um **Familie und Beruf in Einklang** zu bringen (Betriebskindergärten oder Kooperation mit öffentlichen Trägern, ..
- **Teilzeitbeschäftigungsmöglichkeiten, Heimarbeit und Qualifizierungsangebote** für Frauen (auch für Führungskräfte) in Mutterschutz und Erziehungsurlaub
- **Stipendien** für Schülerinnen und Studentinnen mit technischen Berufen
- **Diskussionsforen zur demografischen Entwicklung** auf allen Führungsebenen, Vermittlung eines „sense of urgency“
- **Ausrichtung aller Personalinstrumente** (z.B. PE-Programme, Zielvereinbarungen etc) auf die Frauenförderung
- **Quotenregelung**

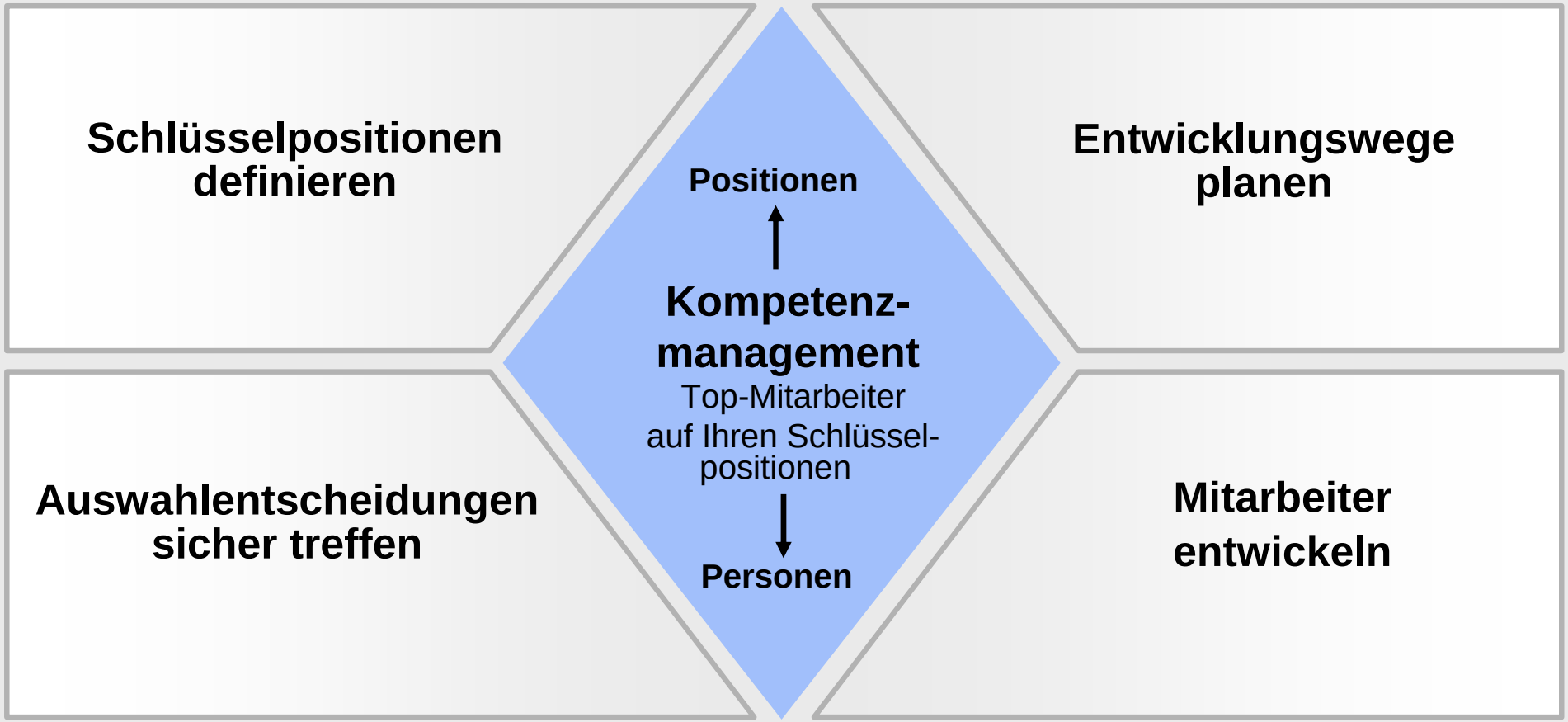
Karriere + Kompetenzmanagement



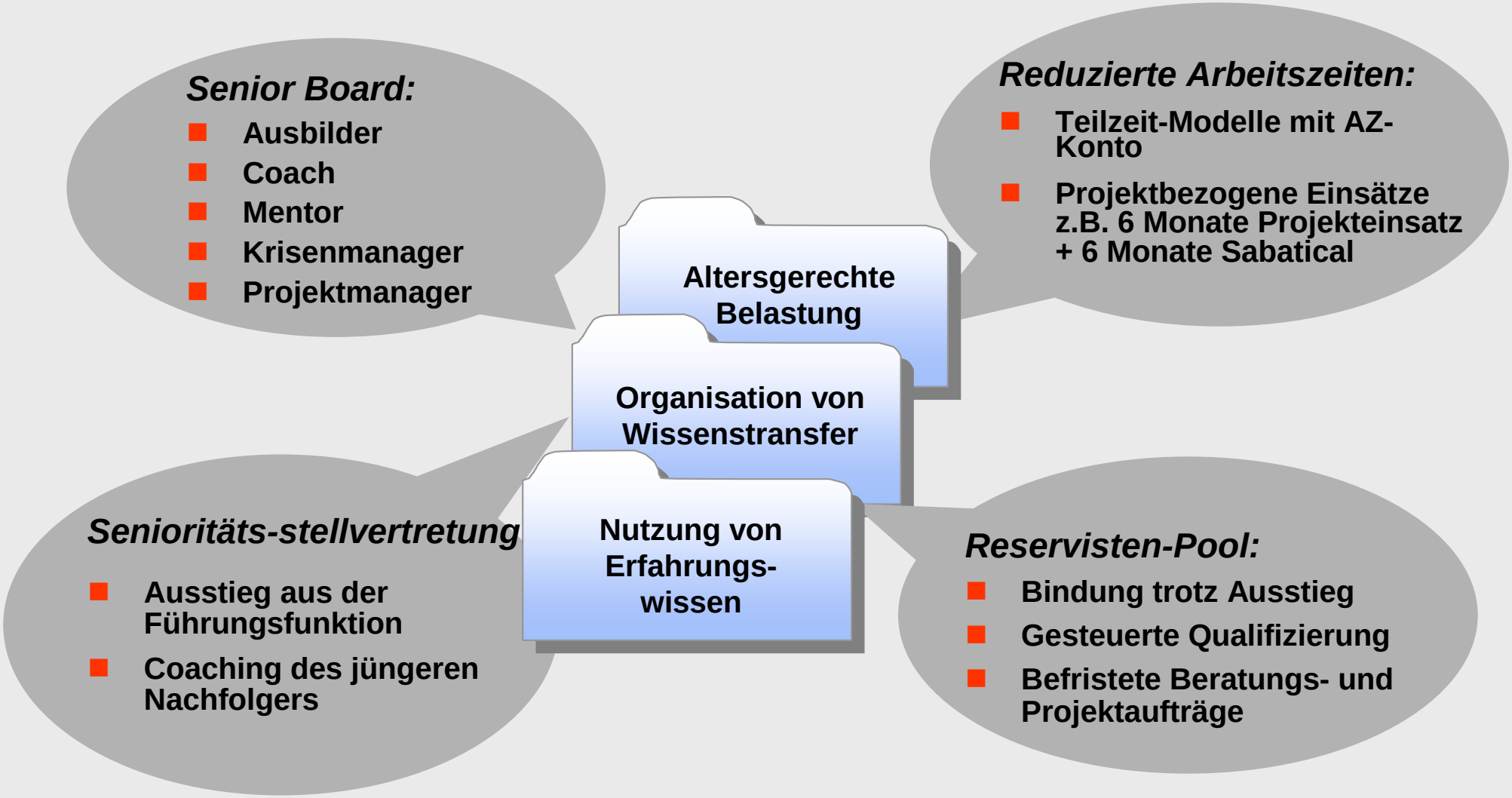
Anregungen zu Kompetenzmanagement

- Für Unternehmen **strategisch wichtige Kompetenzen** definieren, abgeleitet aus der Unternehmensstrategie
- **Management-Kompetenz-Analyse**: Kompetenzen im Unternehmen identifizieren
- **Schlüsselpositionen** identifizieren
- Kompetenzen durch **Training, On-the-job-Maßnahmen** und einer gezielten **Karriereplanung** entwickeln, mit speziellen Fokus auf die Schlüsselpositionen
- Wechselnde Arbeitsgebiete ermöglichen: **Job Rotation**
- Leistungs- und **kompetenzgerechte Entlohnung** und Honorierung
- **Langfristige Bindung** auch über das Arbeitsverhältnis hinaus
- Berücksichtigung zukünftig wichtiger Kompetenzen bei der **Rekrutierung**

Gezieltes Kompetenzmanagement



Die Illusion von der Karriereleiter nach oben entzaubern, „Karriere“ neu erfinden



Idee für ein flexibles Ausscheiden

dem Rasenmäher etwas entgegensetzen...

„Reservisten –Pool“

- Identifizieren von ***Schlüsselpositionen***
- Im Falle Sparprogramm:
  - Experten halten oder
  - Angebot für ***„Reservisten-Pool“***
    - reduzierte Abfindungssumme
    - dafür gut bezahlter Experten-Einsatz über befristeten Zeitraum
    - kostengünstige Qualifizierung in Corporate Universities und Technical Training Centers
- Anreize für den Teilnehmer:
  - Wertschätzung
  - Spaß an der Arbeit und am Lernen
  - Kombination aus Freizeit, Universität und Arbeit

Aus den Augen, aus dem Sinn?

Kontakte sind wertvoll...

- Beziehungspflege zu Ehemaligen als Reputation des Unternehmens
- Wissensträger als Quelle für Neuaufträge
- Pflege von Kontakten - unabhängig, ob diese noch im Berufsleben stehen oder im Ruhestand sind
- Betrieblich gestützte Pflege von Ehemaligen-Netzwerken (nach dem Vorbild von Universitäten)
  - ➔ Voraussetzungen: auch von außerhalb zugängliche Adress-, Kompetenzverzeichnisse, regelmäßige Informationen, formelle/informelle Treffen

Praxisbeispiel

Alternative Karriere: Senior-Experten-Service

Beispiel: Bosch Management Support

- Systematischer Einsatz der eigenen Ruheständler
- Jeder kann sich melden, vom Arbeiter bis zum Spitzenmanager
- Vermittlung an Bosch-Werke im In- und Ausland

Zahlen:

- 2007: 300 registrierte Mitarbeiter
- 9.000 Einsatztage / Jahr
- Altersgrenze aktuell bei 72
- Honorar 300-800 € / Tag

Eine zündende Idee:

Praxisbeispiel

Gezieltes Kompetenzmanagement: Rollenwechsel und Rotation

Beispiel: Firma Bürkert (Steuer- und Regelungstechnik, 1650 MA)

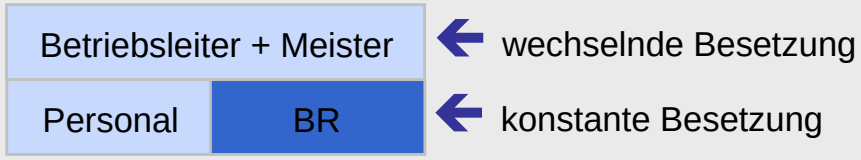
- Zielgruppe: alle Mitarbeiter
- Ziele:
  - ➔ Spezialisierungsfallen vermeiden
  - ➔ Einsatzflexibilität auch bei älteren Mitarbeitern erhalten
  - ➔ Verständnis für die Abläufe in anderen Abteilungen bekommen
- Realisierung:
  - ➔ Organisierter Wechsel zwischen unterschiedlichen Arbeitsfelder auf gleicher Hierarchie-Ebene
  - ➔ Bsp: Vom Profit-Center-Leiter zum Team-Coach
  - ➔ auch in Führungspositionen nie länger als 3 Jahre

Praxisbeispiel

Ermittlung Kompetenzbedarf

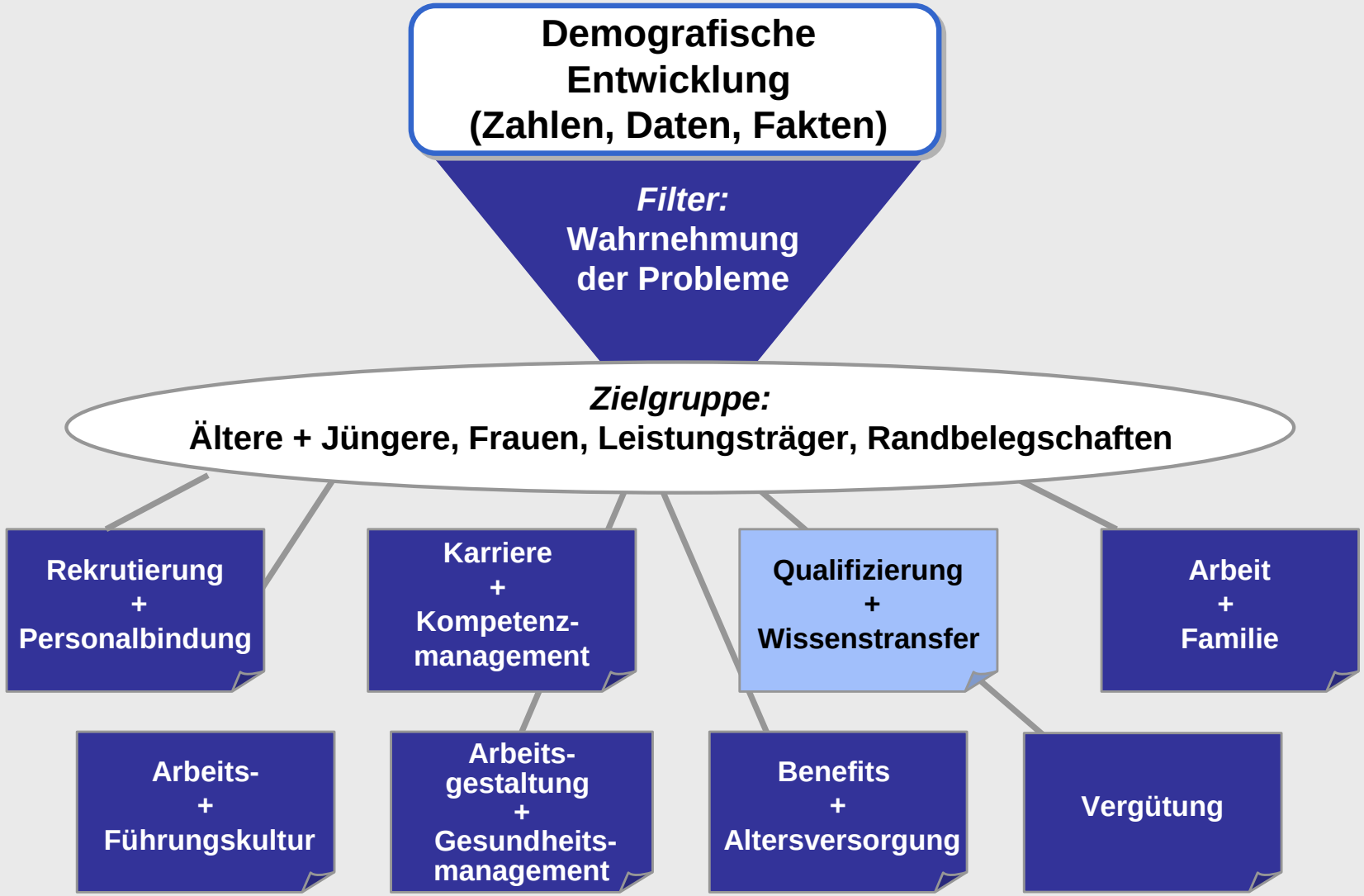
Beispiel: Projekt KoMet, „Genera“-Unternehmen

- Zielgruppe: Produktionsmitarbeiter
- Ziele:
  - ➔ Ist-Situation zu Kompetenzen erfassen
  - ➔ Zukünftigen Bedarf ermitteln
  - ➔ Konsequenzen für die betriebliche Personalentwicklung ableiten
- Realisierung:
  - ➔ Bereichsbezogene Analysen durch betriebliche Arbeitsgruppen
  - ➔ Systematischer Soll-Ist-Vergleich zu
    - Qualifikationsbedarf
    - wünschenswerter Einsatz/Flexiblität
    - Fachübergreifende Kernkompetenzen



  - ➔ Ist-Einschätzung durch Selbst-/Fremdeinschätzung MA-Vorgesetzter
  - ➔ Ergebnis: Entwicklungs- und Qualifizierungsplan

Qualifizierung und Wissenstransfer



Aspekte des alternsgerechten Lernens

Bestehende Maßnahmen altersgerecht zuschneiden

- Systematische **Weiterbildung** für junge und ältere Mitarbeiter
- Altersgerechte **Bildungsmaßnahmen** tragen Lernerfahrungen und -möglichkeiten Älterer Rechnung:
  - Kurze Ausbildungsblöcke über einen längeren Zeitraum
  - Lerneinheiten beziehen gezielt Erfahrungswissen der Mitarbeiter ein: weniger abstraktes Lernen und höheres Maß an Lernen voneinander; Beispiel: Geschichten erzählen
  - Positive Herausforderungen durch wechselnde (Job-Rotation) oder angereicherte Arbeitsgebiete schaffen (Job-Enrichment)
- **Lernen** am Arbeitsplatz / von Zuhause durch Lernzeiten oder elearning
- **Kombination Urlaub + feste Bildungstage** gestaffelt nach Alter:
  ab 50: 35 + 5
  ab 60: 40 + 5

Wissen ist Macht...
...nicht gefragt zu werden, macht ohnmächtig

Alternsgerechte Qualifizierung und Wissenstransfer

Alternsgerechtes Lernen
- On the Job
- kurze Lerninhalte

Zielvereinbarungen
- Weiterentwicklung Kompetenzen
- Wissenstransfer

Rollenwechsel
- Coach
- Mentor
- Pate

Systematischer Wissenstransfer
- Interviews
- Wissensdokumentation

Wissens-management + Wissenstransfer

Organisatorische Veränderungen
- Senioritäts-Stellvertretung
- Job-Sharing Alt + Jung

Knowhow-Transfer
- intergenerative Teams
- Projektarbeit
- Lerntandems (Deutsche Bank)

Kontinuierliche Standortbestimmung
- Bildungscoaching
- Midlife-Check
- Kompetenzpass

Beispielunternehmen

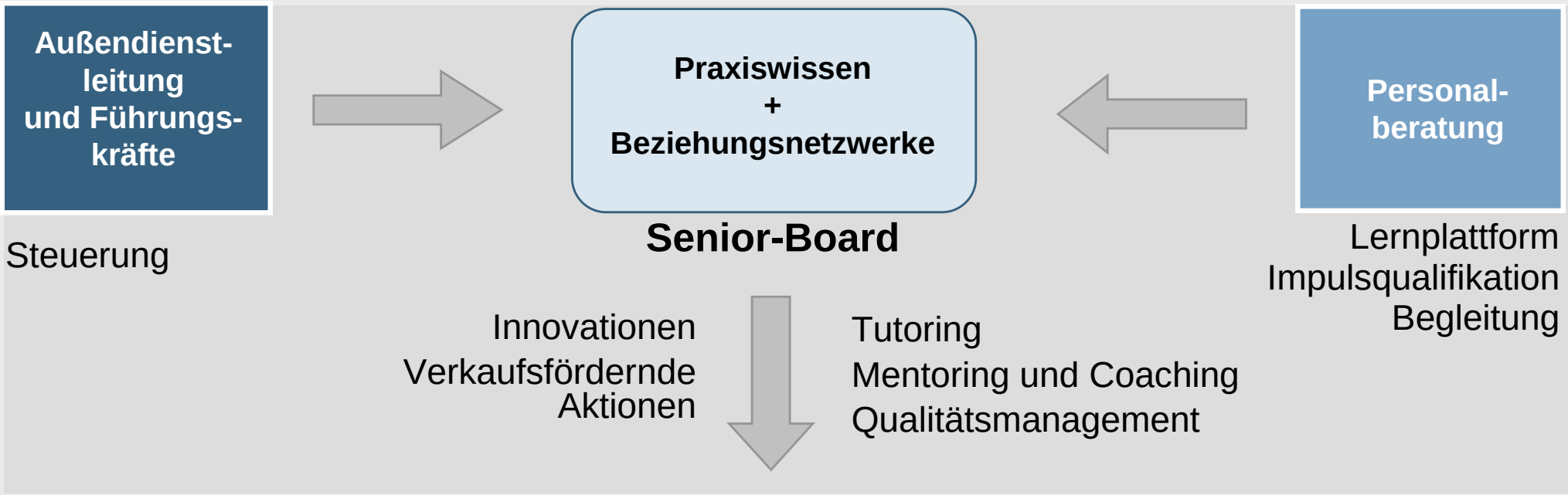
Employability + Wissenstransfer (1)

- Union Investment: „Projekt „UniKompetenz“
  - Wissensplattform für Experten – Erfahrungswissen von Mitarbeitern für Mitarbeiter
  - Modulares Angebot interner Trainings: erfahrene Mitarbeiter bereiten Inhalte für Ihre Kollegen auf und agieren als „Unikompetenz-Trainer“
- Deutsche Bank: Management Support GmbH
  - Führungskräfte und Spezialisten können ab 55 Jahren wechseln
  - Sie werden zu Beratern geschult, bekommen Grundversorgung und Sozialversicherung
  - Verrechnen zu Tagespauschalen zwischen 300,- und 600,- €
- John-Deere: Lernprojekte zur Gruppenarbeit
  - Einbezug aller Mitarbeiter - ohne Altersbeschränkung
  - Lernen über praktisches Tun (Montage eines Traktors)

Praxisbeispiel

Employability + Wissenstransfer (2)

Neue Rolle für Verkaufsveteranen



Weitergabe von Erfahrungen an junge Kollegen

Zielsetzung: Gewinn- und Umsatzmaximierung

Quelle: in Anlehnung an Hofmann, M. in www.acquisa.de, 8/2003

Praxisbeispiel

strategie wirkstatt

Employability + Wissenstransfer (3)

Beispiel: Know how - Tandems der Deutschen Bank

- Zielgruppe: ab 30 aufwärts
- Ziele:
  - ➔ auf Lebenslanges Lernen einstellen
  - ➔ Wissenstransfer, gegenseitiges Lernen
  - ➔ Veränderungsbereitschaft erzeugen
- Realisierung:
  - ➔ enge Zusammenarbeit im täglichen Geschäft
  - ➔ bei Bedarf mit Mentoring
  - ➔ nicht allein auf heute schon Ältere anlegen (Stigmatisierung)

Was tut sich mit einem Blick über den Tellerrand?

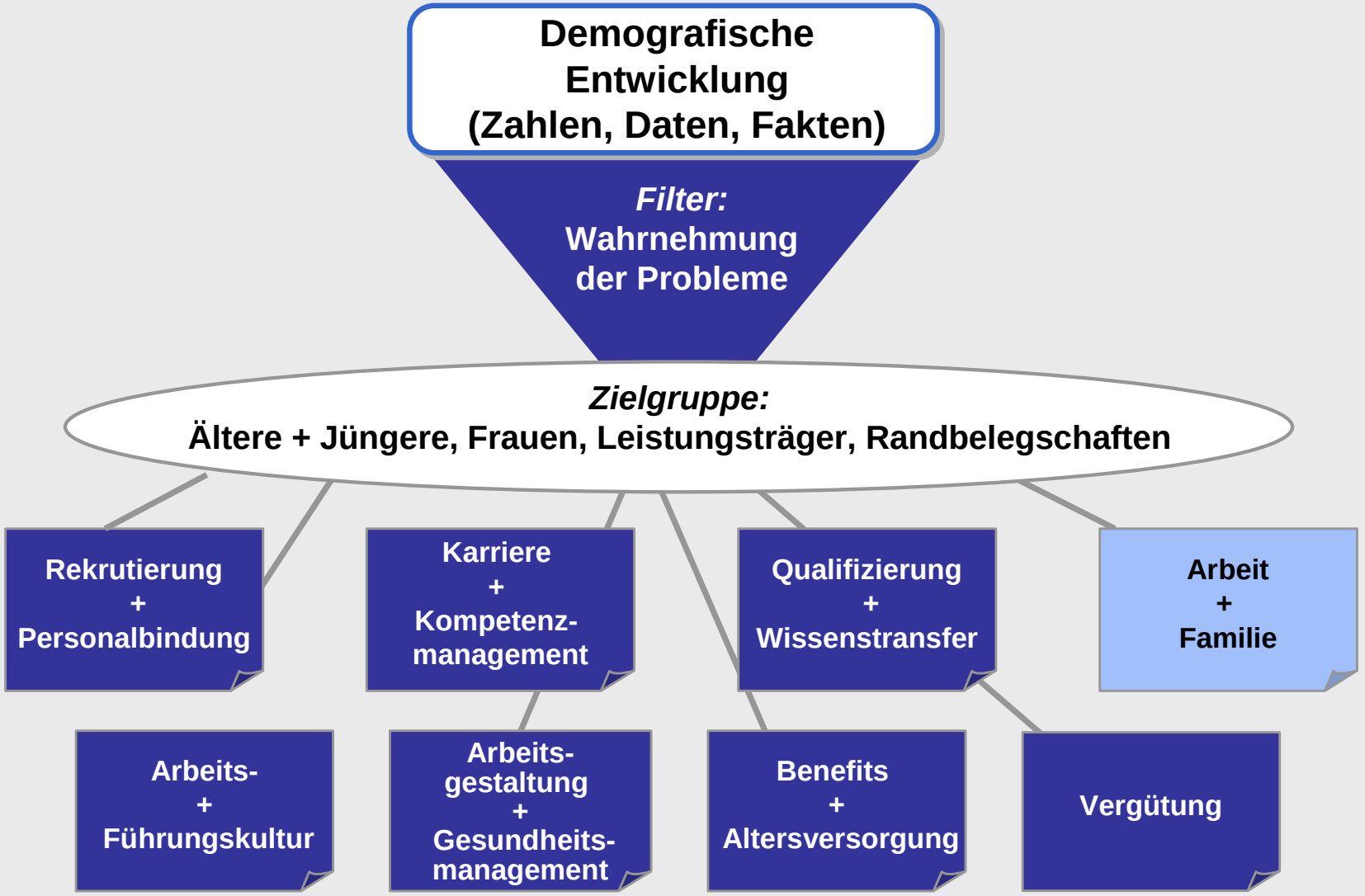
„Jahr 2007-Problem“: 10% der Beschäftigten in Japan konnten in Rente gehen; die Folge: ein dramatischer Wissensabfluss

Beispiele für Maßnahmen

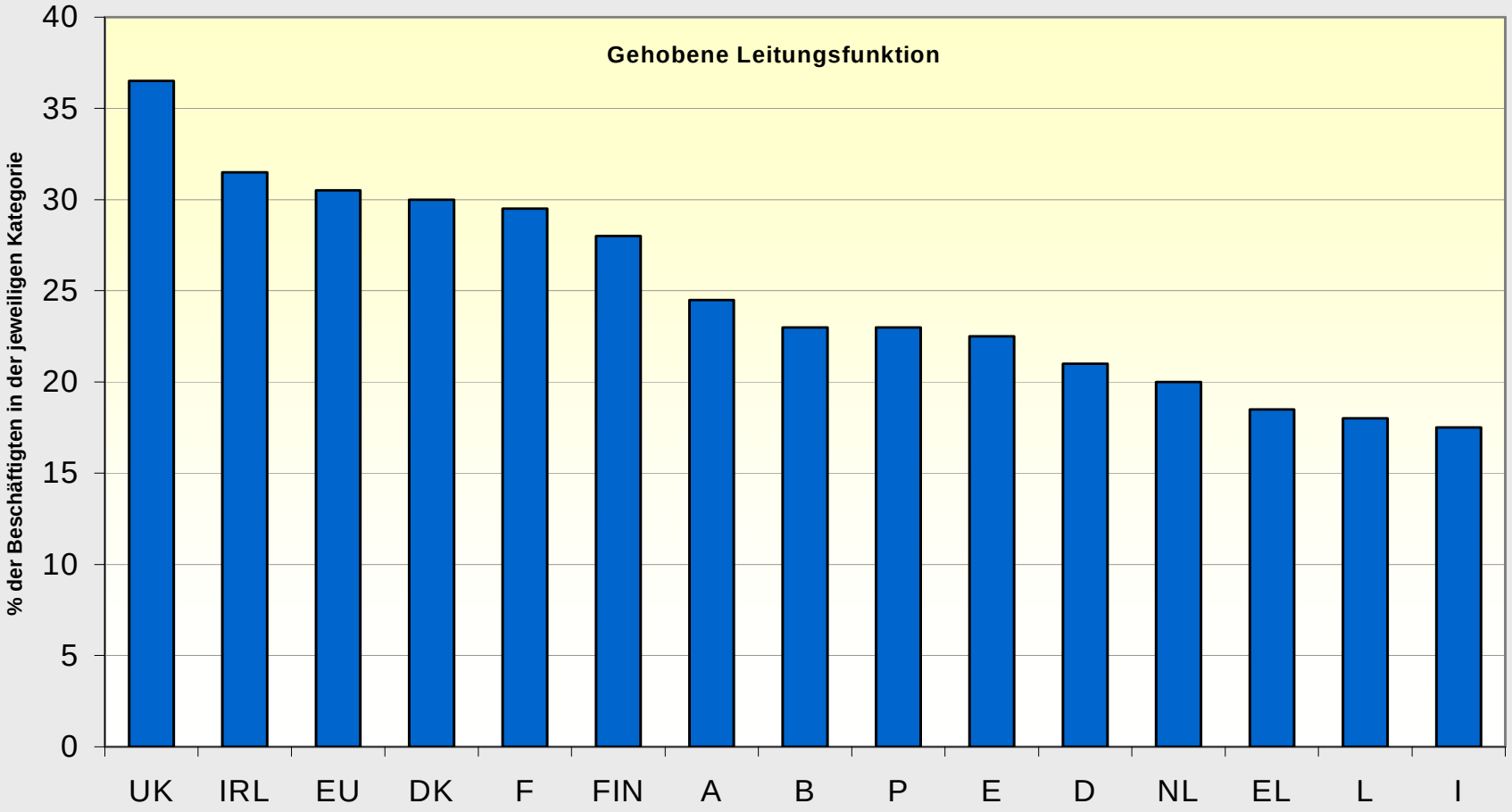
Toyota:
- Wiederanstellungssystem für technische Veteranen
- Einsatz als Mentoren, Coaches, Dozenten

Nippon Steel:
- Wissensweitergabesystem
- Ältere Mitarbeiter + „Novizen“ arbeiten paarweise zusammen

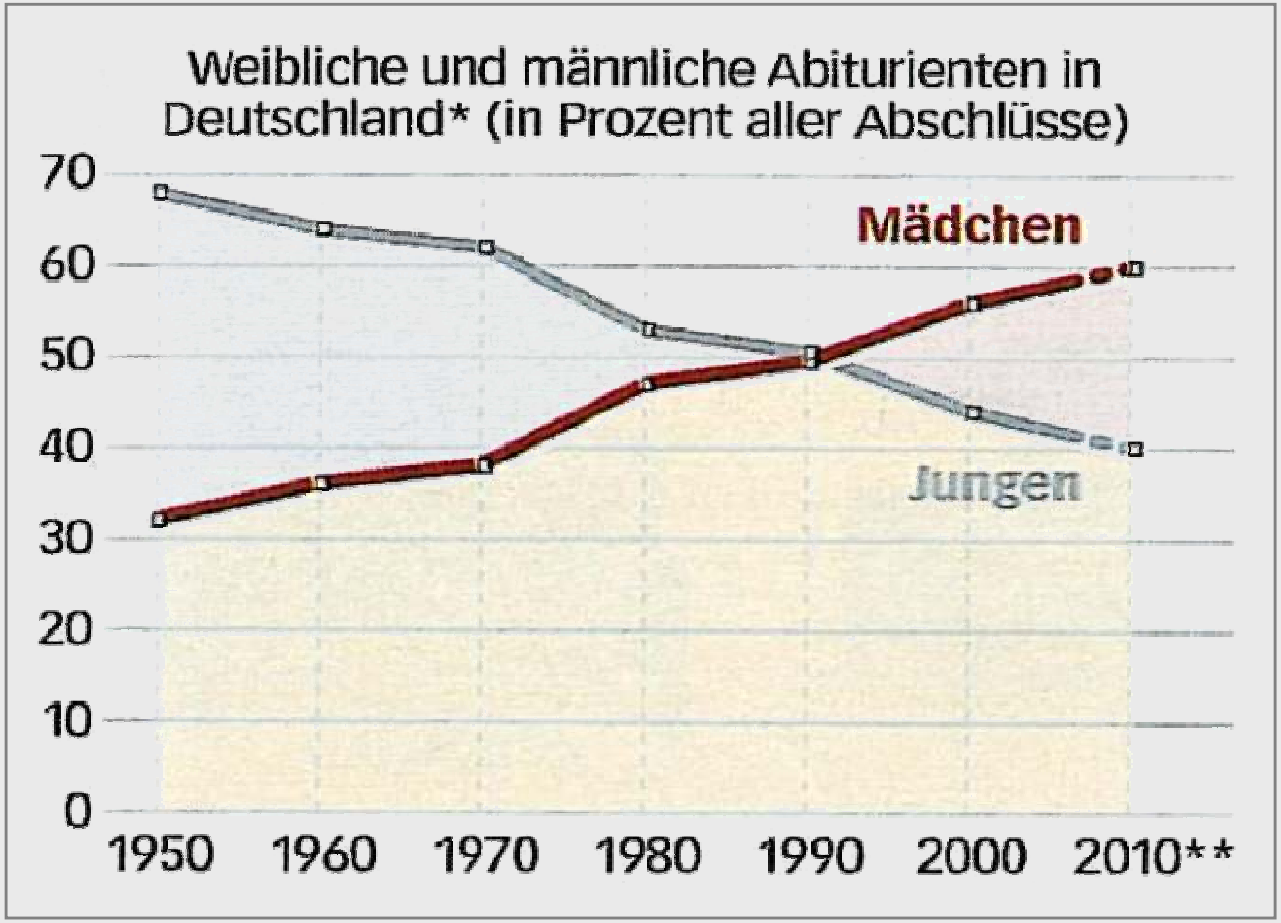
Arbeit + Familie



Beschäftigungsanteil von Frauen in Führungspositionen in der EU

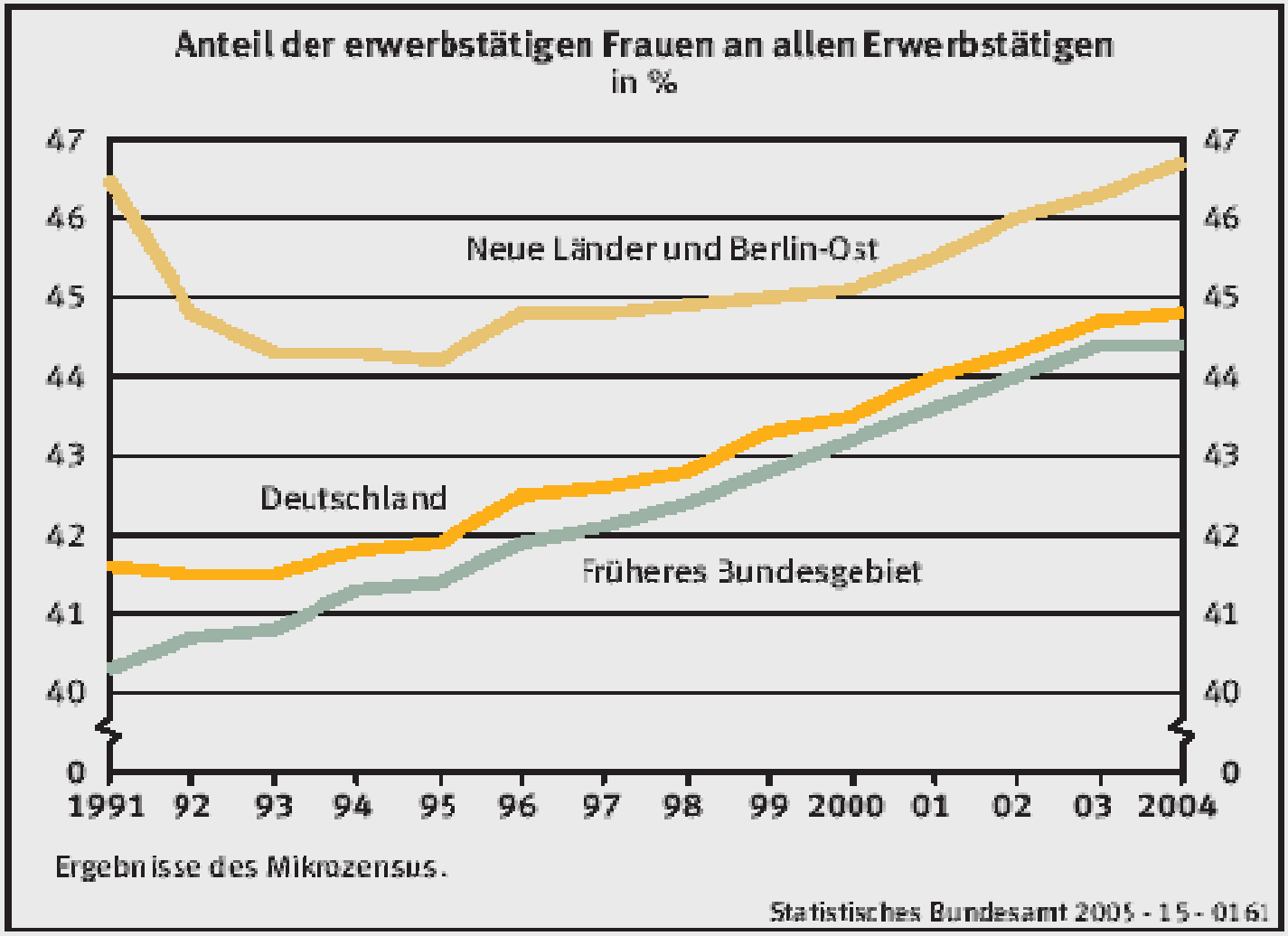


Die Zukunft ist weiblich



Quelle: Wirtschaftswoche 2/07

Anteil der erwerbstätigen Frauen an allen Erwerbstätigen



Praxisbeispiel

strategie wirkstatt

Beispiel Sick: Familienorientierte Personalpolitik

Mittagessen für Mitarbeiterkinder

- Seit 1. August 2005 stehen die beiden Betriebsrestaurants allen Mitarbeiterkindern offen
- Das Mittagessen für die Kinder ist ab 13:00 Uhr gemeinsam mit dem bei SICK arbeitenden Elternteil möglich
- Die Kosten für das Essen der Mitarbeiterkinder belaufen sich auf den halben Ausgabepreis

Work-Life-Balance

1. **Das Arbeitsumfeld muss auch Lebenskultur sein**
2. **Ein positives Arbeitsumfeld kann kein Ersatz für ein unausgeglichenes Privatleben sein**
3. **Ausgeglichenheit ist eher im Längs- als im Querschnitt eines Lebens zu finden.**
4. **Wie viel Balance wollen/können wir uns aufgrund des Konkurrenzdruckes im eigenen Land/weltweit leisten?**

Anregungen zu Arbeit und Familie

- Leistungsfähigkeit durch präventive Gesundheitsförderung und Work Life Balance-Programmen erhalten (vgl. auch www.enwhp.org)
- Durch Arbeitszeitflexibilisierung Spielräume zugunsten Familienbetreuung für Eltern öffnen.
- Anwendung von IT-Technologien für teilweise Verlagerung von Büro in Privatwohnungen weiter fördern.
- Verbindung zum Beruf durch Qualifizierung in Elternzeiten erhalten.
- Ehrliche Toleranz für Elternpflichten von männlichem Führungs-nachwuchs entwickeln.

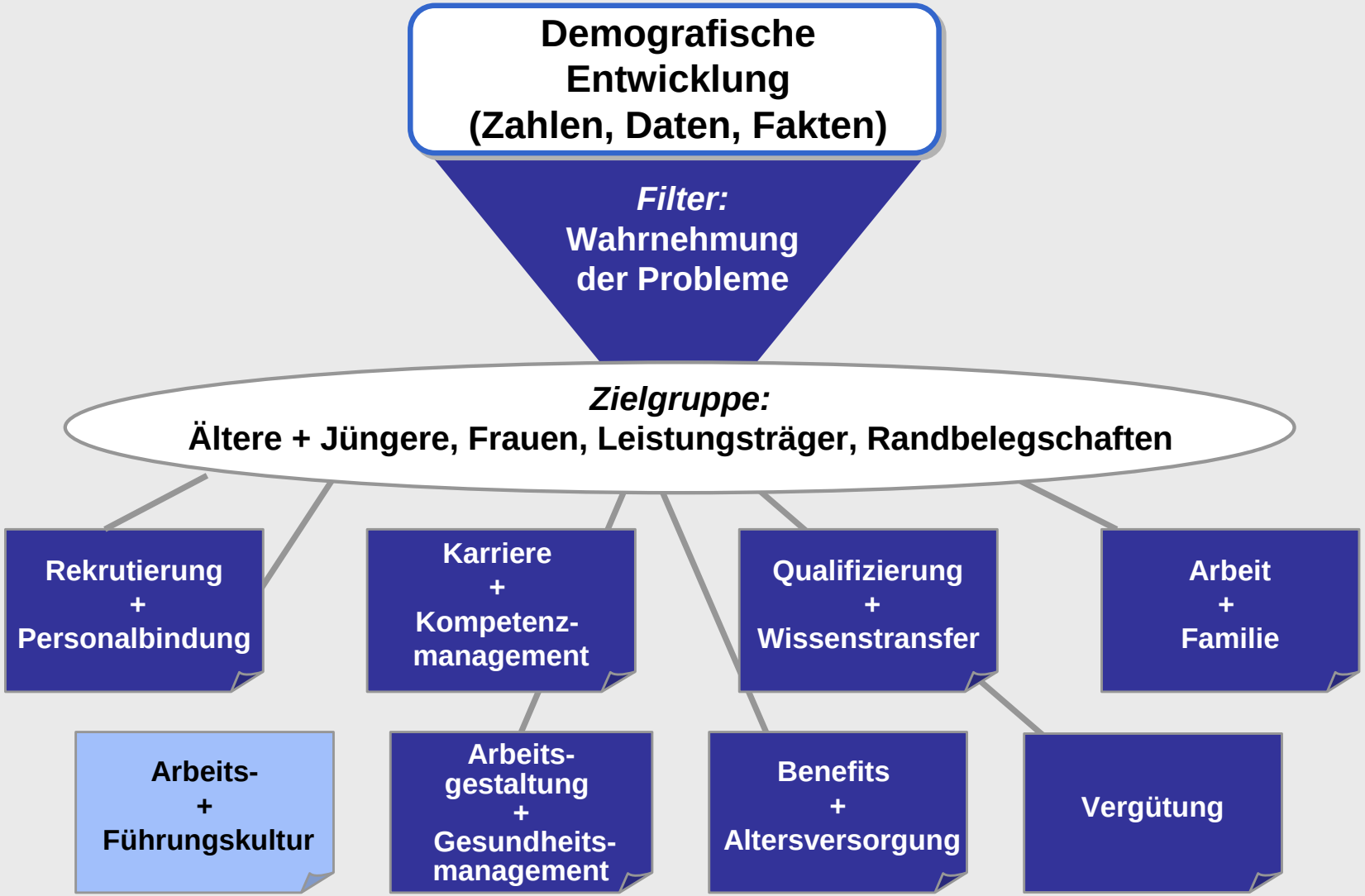
Ziele:

➔ Fit im Alter

➔ Potenzial an qualifizierten Frauen besser nutzen

➔ Gesellschaftliche Einstellung zugunsten von Kindern fördern

Arbeits- + Führungskultur



Diversity Management

- Diversity-Management bewusst weiterentwickeln. Unterschiedlichkeiten der Kompetenzen und Verhaltensweisen von Jung und Alt und unterschiedlicher Kulturen nutzen.

Was ist Diversity-Management?

- *Ursprünglich*: Abbau von Diskriminierung – „Political Correctness“
- *Heute*: ein im Rahmen der Personalentwicklung stehender Ansatz zur Nutzung von Unterschieden und Ähnlichkeiten in einem sozialen Kollektiv.

Diversity Management erfordert ein Bewusstsein für das Nutzen der Vielfalt und die Fähigkeit, diese zu managen. Die Aufgabe des Diversity Managements ist es, eine Integration im Sinn einer gemeinsamen produktiveren Kultur zu schaffen.

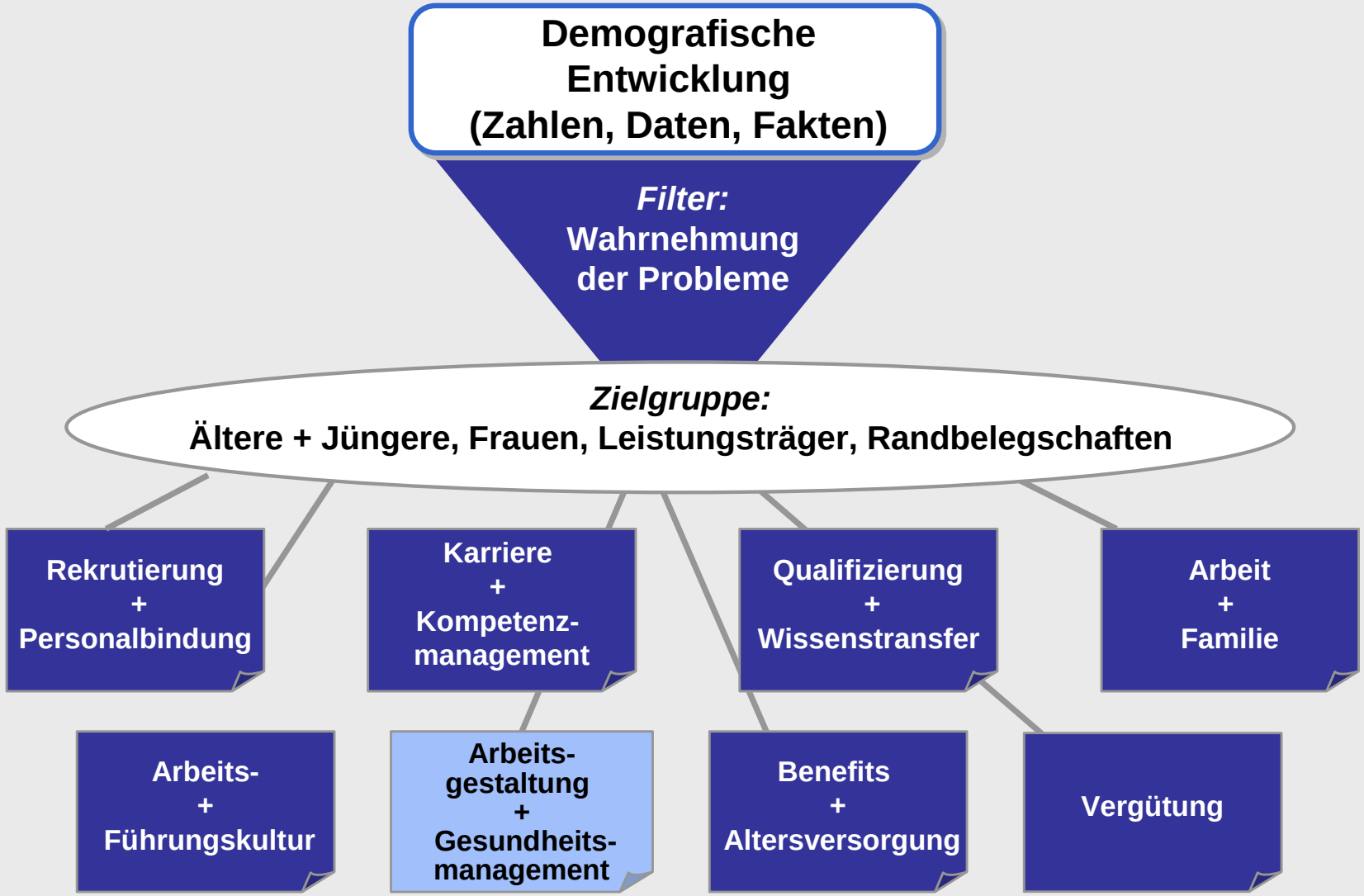
Diversity Management – Ein Prozess zur Nutzung von Vielfalt

Quelle: AGOGIK/Erika Luzia Lüthi; Stephan Orths

Die Herausforderungen für die Führung

- **Die unterschiedlichen Kompetenzen + Bedürfnisse bewusst machen – entsprechenden Arbeitsprozess initiieren**
- **Teambuilding über die Wertschätzung der Unterschiedlichkeiten**
- **Bewusste Tandembildung alt-jung, wo es Nutzen bringt**
- **Kein Nachlassen im Setzen anspruchsvoller Ziele – auch über die 60 hinaus!!**
- **Prozess des gegenseitigen Lernens im Team – vor Ort – initiieren**
- **Integrationsmanagement: zunehmend auch interkulturell**

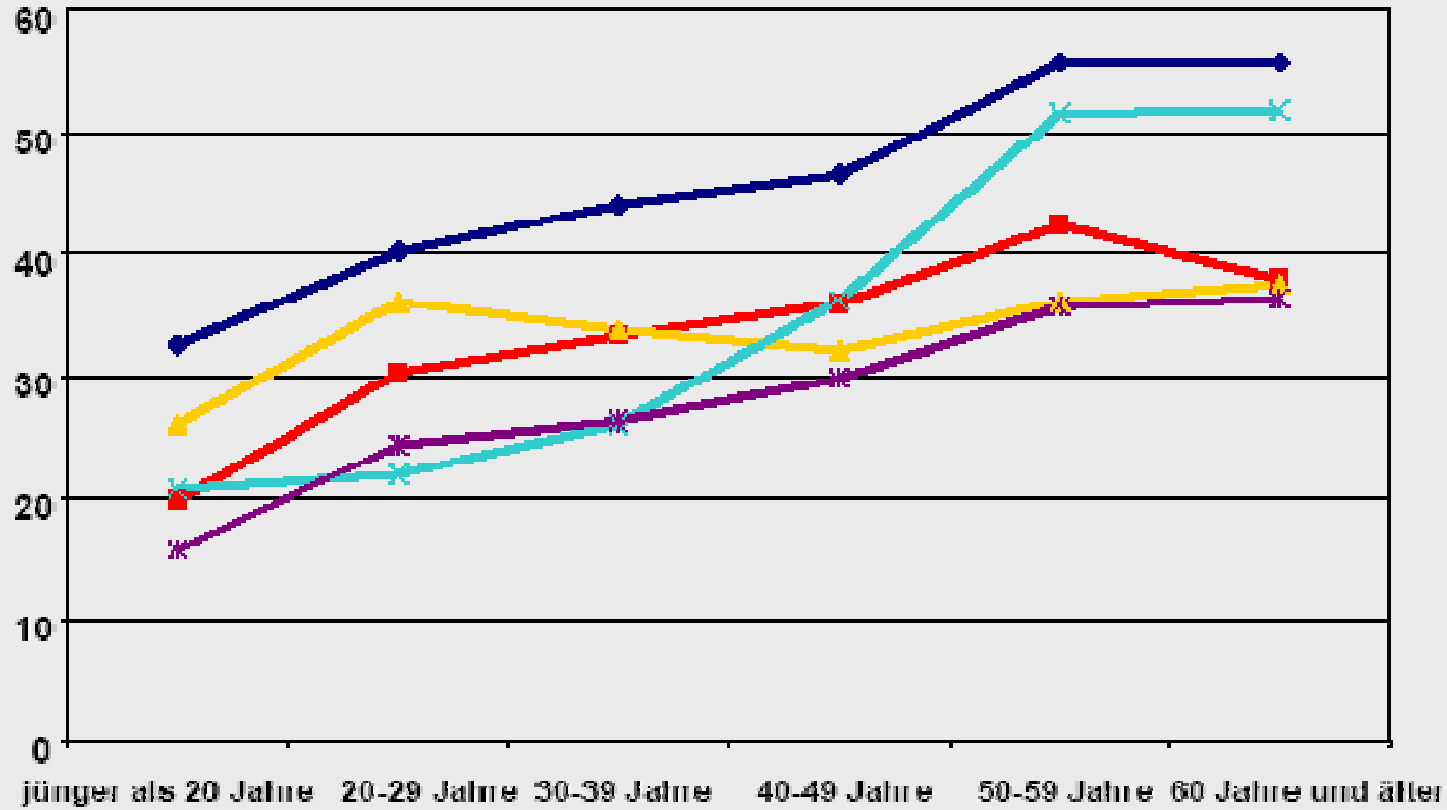
Arbeitsgestaltung + Gesundheitsmanagement



Anregungen zur Arbeitsgestaltung und zum Gesundheitsmanagement

- Kompetenzen älterer gewerblicher Mitarbeiter genau analysieren.
- Adäquate Einsatzgebiete (z.B. im Qualitätsmanagement; Ausbildung, Arbeitssicherheit) identifizieren.
- Qualifizierung und Personaleinsatzplanung auf Kompetenzen älterer Mitarbeiter ausrichten; gemischte Teams aufbauen;
- Altersgerechte Arbeitszeitgestaltung mit entsprechender Pausengestaltung und altersgerechten Schichtmodellen entwickeln. Wöchentliche Arbeitszeit schrittweise zurückfahren.
- Gezieltes Job-Rotation: Wechselnde körperliche Belastungsarten
- Präventive Gesundheitsprogramme

Häufigste gesundheitliche Beschwerden nach Altersgruppen



Quelle: WidO (Hrsg.), Alexander Redmann, Isabel Rehbein. Gesundheit am Arbeitsplatz
- eine Analyse von mehr als 100 Mitarbeiterbefragungen des WidO (Wissenschaftliches Institut der AOK) 1995-98. S. 34

Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

Employability:
Diese Angebote erfordern aktive Mitarbeit

- EADS, Standort Ottobrunn: Gesundheitswochen „FIT4EADS“
  - ➔ Ganzheitlicher Ansatz zur Gesundheitsvorsorge
- Deutsche Bahn: Programm Gesundheits-Coaching „Fit im Süden“
  - ➔ Modular aufgebautes Gesundheitsprogramm
  - ➔ Toolbox für die Führungskräfte
  - ➔ Gesundheitsberatung, Kurse am Arbeitsplatz, Abschlussdialog
  - ➔ Gesundheitstagebuch (mit Kostenerstattung für zertifizierte Gesundheitskurse)

Beispiel EADS: Gesundheit als Wertschöpfung

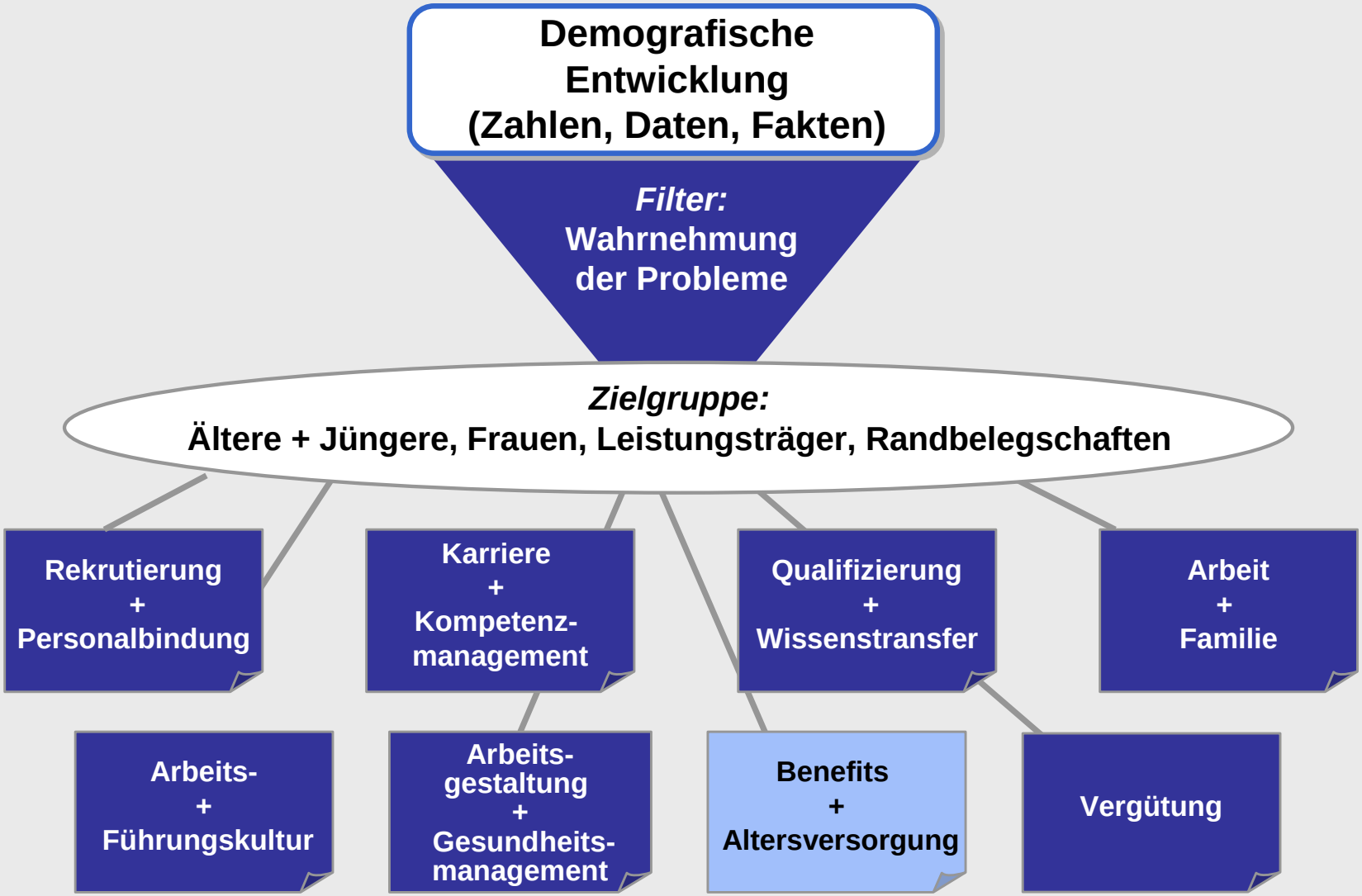
Beispiel EADS: Gesundheit als Wertschöpfung

3. Fit4EADS
➔ Übersicht Terminplan (Woche: 12. – 16.03.2007)

EADS

	Montag		Dienstag		Mittwoch		Donnerstag		Freitag	
Sonder-termine morgens	10:00 **Kick-Off-Veranstaltung** (Kantine 1&2)		ab 09:00 **Betriebsarzt / TK** (Betriebsarztzentr., Kantine 1 & 2)		ab 09:00 **Betriebsarzt / TK** (Betriebsarztzentr., Kantine 1 & 2)		ab 09:00 **Betriebsarzt / TK** (Betriebsarztzentr., Kantine 1 & 2)		ab 09:00 **Betriebsarzt / TK** (Betriebsarztzentr., Kantine 1 & 2)	
11:30 – 12:30	**Dia betes** (74.D)	**Nicht-raucher schutz** (5.1)	**Nicht-raucher schutz** (74.D)	**Work-Life-Balance** (5.1)	**Herz** (74.D)	**Arbeits-platz** (5.1)	**Dienst-reisen** (74.D)	**Rücken** (5.1)	**Warn-signale des Körpers** (74.D)	**Stress/ Entspan nung** (5.1)
ab 16:00	SG-OTN **Bogen schies-sen**	Body& Soul **Outdoor Aktivität**	SG-OTN **Gymna-stik**	Body& Soul **Yoga**	SG-OTN **Jogging**	Body& Soul **Kinesis Training**	SG-OTN **Tanzen**	Body& Soul **Wirbel-säule**	SG-OTN **Volley-ball**	Body& Soul **Pilates**
Sonder-termine abends	*18:00* ***Führungs-Werte*** *(5.1 - WvB)* *Inur für geladene Führungskräfte!*		18:00 **Change Management** (74.D - Pavillon)		18:00 **Demographie** (5.1 - WvB)		18:00 **Know-How-Transfer** (74.D - Pavillon)			

Benefits + Altersversorgung



Gedanken zur finanziellen Vorsorge

Die Rente ist sicher!? .....teuer!

Arbeiten bis 70?

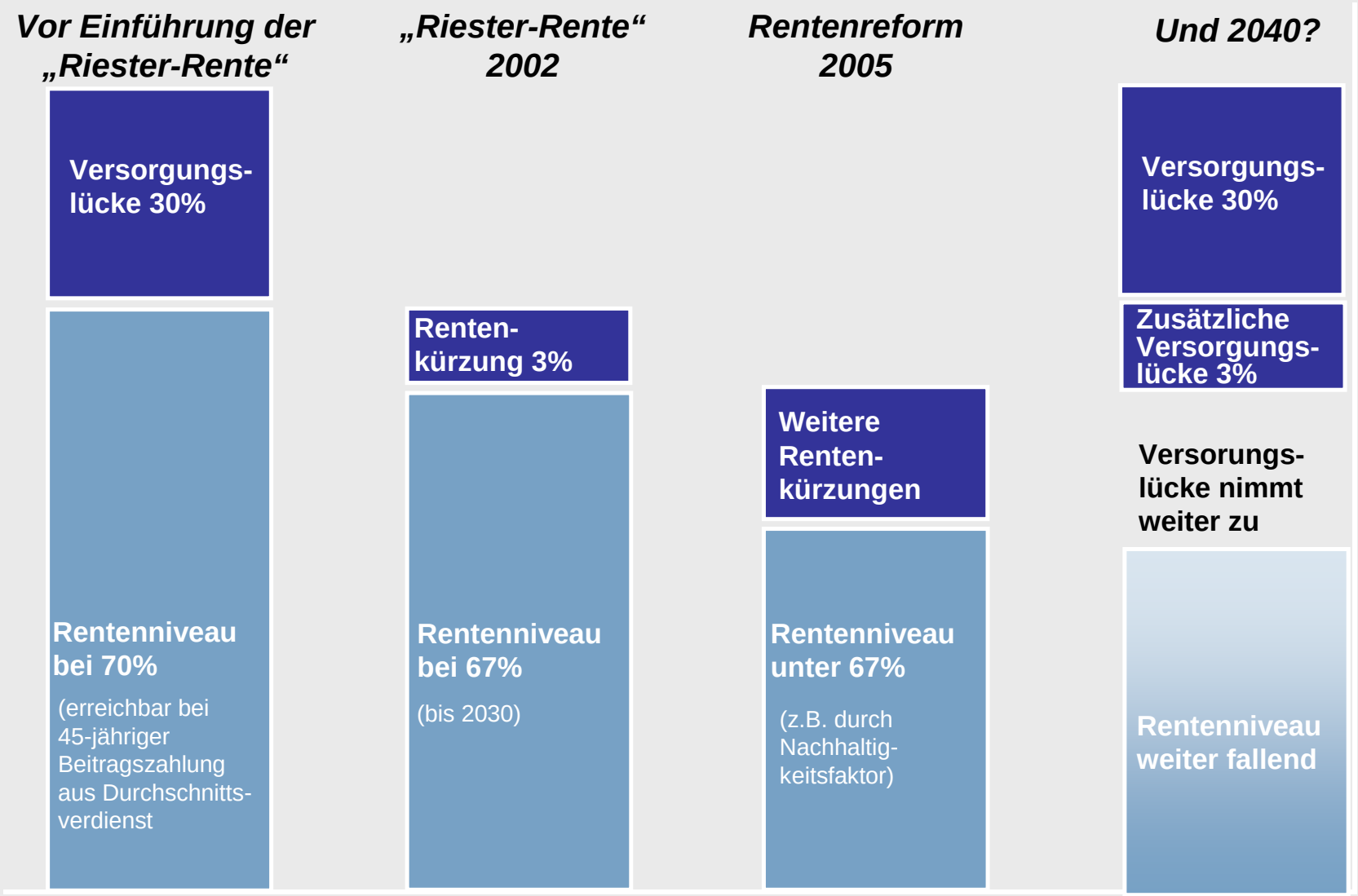
Mit über 60 noch Volldampf?

Versorgung im Alter?

Abgaben sparen.

Mal „Pause“ machen...

Die „Versorgungslücke“



Angaben in Prozent des Nettoeinkommens (Quelle: R+V)

Langzeitkonten (1)

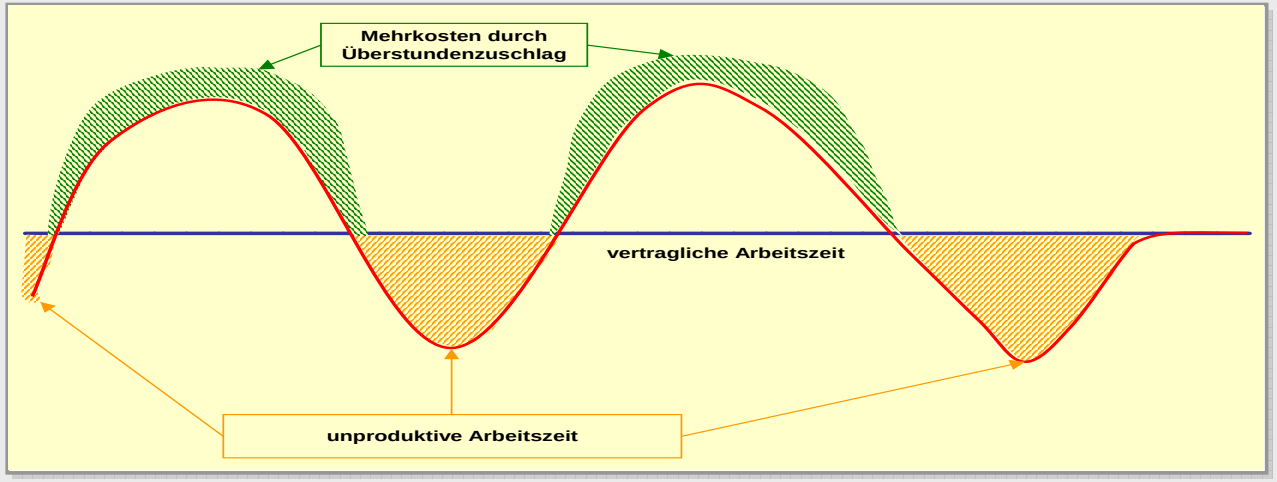
Beispiel: „Sanfter“ Übergang in die Ruhephase durch Langzeitkonten/Zeitwertkonten

Grundlage: Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeiten („Flexi-Gesetz“)

Ziel: Möglichkeit, beliebige Gehaltsbestandteile – in der Höhe unbegrenzt – in ein in Geldwert geführtes Zeitkonto zu stellen, wofür erst dann Lohnsteuer und ggf. Sozialabgaben entrichtet werden müssen, sobald das Guthaben – unabhängig von der Altersgrenze – wieder entnommen wird.

Ursprung für Langzeitkonten:

Ausgleich von Beschäftigungs-schwankungen



Langzeitkonten (2)

Kosten der Beschäftigungsschwankungen: Resultieren u. a. aus immer kürzer werdenden Produktzyklen, Konjunkturschwankungen und Großaufträgen.

Ziel: Kosten der Personalgewinnung / Personalfreisetzung sollen minimiert werden. Die bezahlte Arbeitszeit soll „verstetigt“ werden, um die Kosten der Beschäftigungsschwankungen gering zu halten.

Reaktion auf veränderte Bedürfnisse der Arbeitnehmer: Viele Arbeitnehmer werden die Möglichkeiten der Arbeitszeitflexibilisierung schätzen.

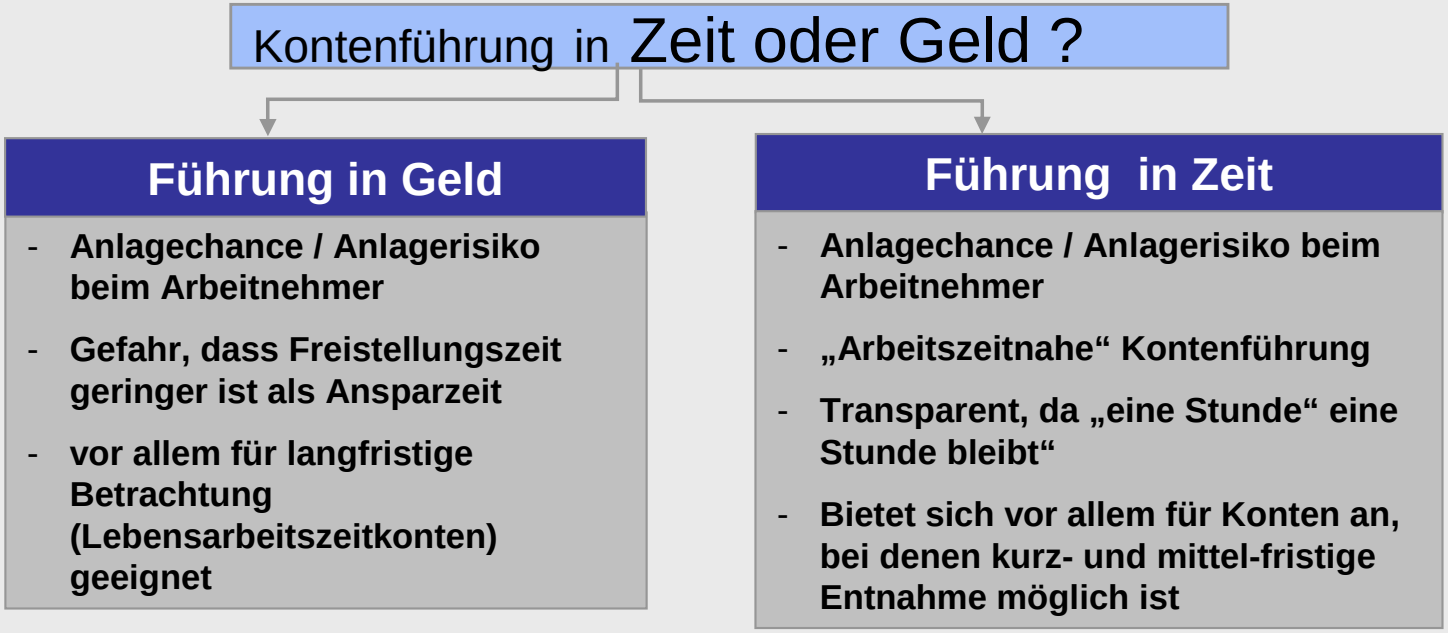
Zum Beispiel:

- Vorzeitiger Ruhestand für einen „rüstigen“ Ruhestand
- Sabbaticals für die Erreichung von privaten und beruflichen „Lebenszielen“
  - Elternzeit
  - Hausbau
  - Weltreise
  - Weiterbildung
- Ansparen eines Kapitals aus dem Brutto
- Verbesserung der Rentenanwartschaft

Zeitwertkonten

Zeitwertkonten sind i.d.R. flexibel zugeschnitten und können sowohl als „Zeit“ als auch in „Geld“ geführt werden, sie unterliegen der nachgelagerten Besteuerung und sind vererbbar. Anwartschaften auf eine bAV können dagegen nicht auf die Nachkommen vererbt werden. Sie stellen i.d.R. eine sinnvolle Ergänzung zu den traditionellen Durchführungswegen dar.

Beispiel: Airbus „Siduflex – Sicherheit durch Flexibilität“-Programm, BASF und viele weitere.

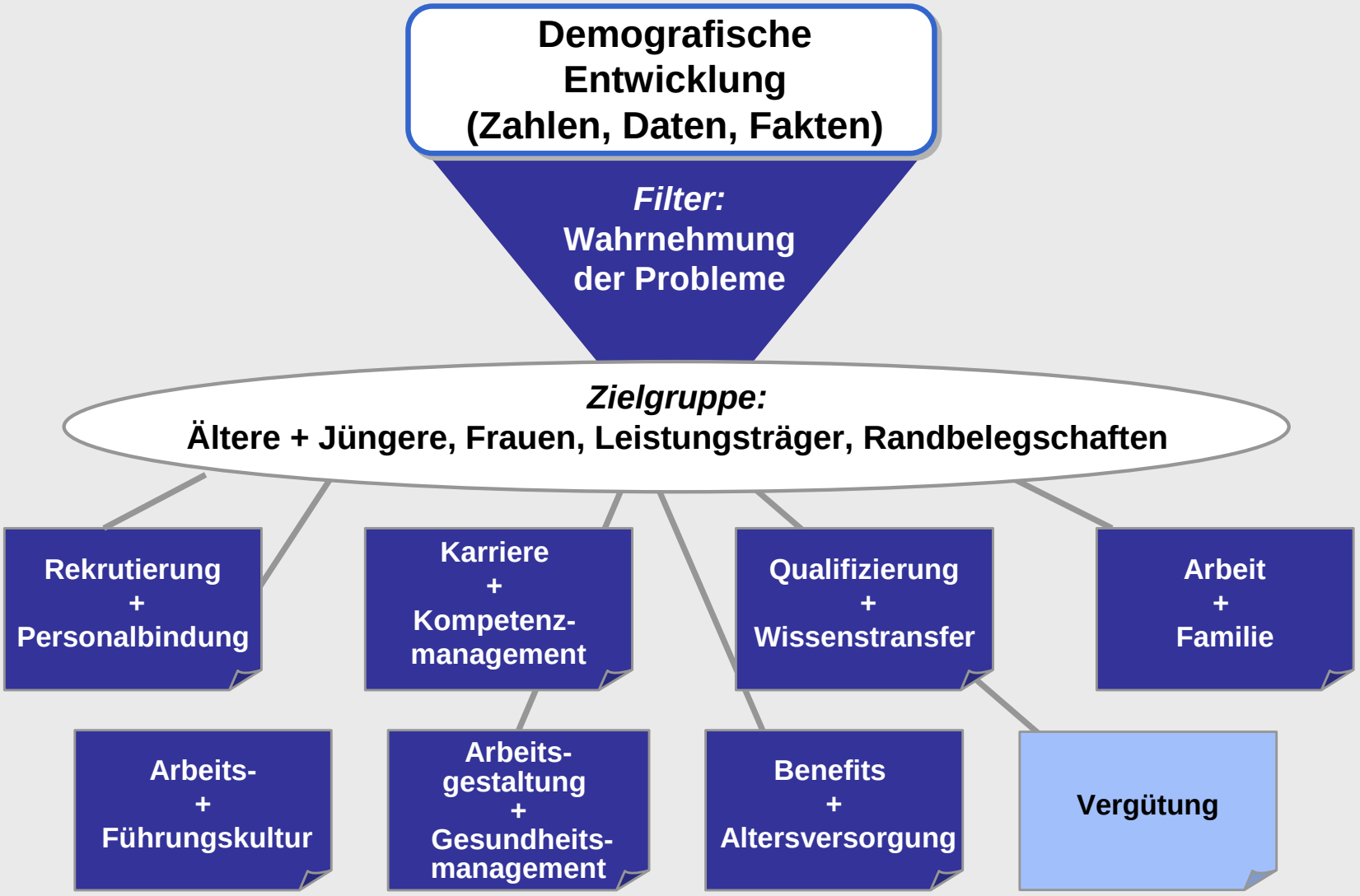


Was kostet eine Zusatzrente?

Beispiel: **AN 35 Jahre, Umwandlung von Zeit oder Geld über ein Langzeitkonto 200 € je Monat, Steuerklasse III**

	brutto	*netto*
Bruttoeinkommen	**3.000 €**	**2.066 €**
Umwandlung (Steigerung um jährlich 2,5%)	**11,33 h oder 200 €**	
Bezüge nach Umwandlung	**2.800 €**	**1.974 €**
Nettoaufwand Beginnmonat		**91 €**
Bis zum Alter 64 angespartes Kapital bei 6 % Zins		**265.006 €**
daraus folgt eine Freistellung von ca. (bei 2,5 % Einkommensdynamik)		**43 Monaten**
Daraus folgt eine monatliche Bruttorente von (Umrechnung auf Basis eines durchschnittlichen Versicherungstarifs)		**1.100 €**

Vergütung


Demografische Entwicklung (Zahlen, Daten, Fakten)
Filter: Wahrnehmung der Probleme
Zielgruppe: Ältere + Jüngere, Frauen, Leistungsträger, Randbelegschaften
Rekrutierung + Personalbindung
Karriere + Kompetenz-management
Qualifizierung + Wissenstransfer
Arbeit + Familie
Arbeits- + Führungskultur
Arbeits-gestaltung + Gesundheits-management
Benefits + Altersversorgung
Vergütung

Anregungen zur Vergütung

- Das Senioritätsprinzip in den **Tarifstrukturen** durch ein Leistungsprinzip ablösen.
- Die **verdienstsichernden Entgeltelemente** müssen aufgelöst werden.
- Über ein **Absenken der Einkommen** nach dem 60. Lebensjahr nachdenken.
- **Absenkung der Wochenstundenzahl** mit entsprechender Entgeltminderung.
- Die alternative Lösung zur geregelten Wochenarbeitszeit: **Vereinbarung eines Ergebnisse**. Der Mitarbeiter wird für das Ergebnis bezahlt. Wie lange er dafür braucht, liegt in seiner Verantwortung.
- Modelle entwickeln, die einen **finanziellen Ausgleich für Einkommenseinbußen im Alter** bieten können (Ansparen von Geld und Zeit in der aktiven Phase).

Leistungszulagen an der Kompetenzentwicklung ausrichten

- Kompetenzen werden hinsichtlich ihres Wertbeitrages gewichtet:

  1 = sehr hoher Wertbeitrag
  :
  4 = noch brauchbarer Wertbeitrag

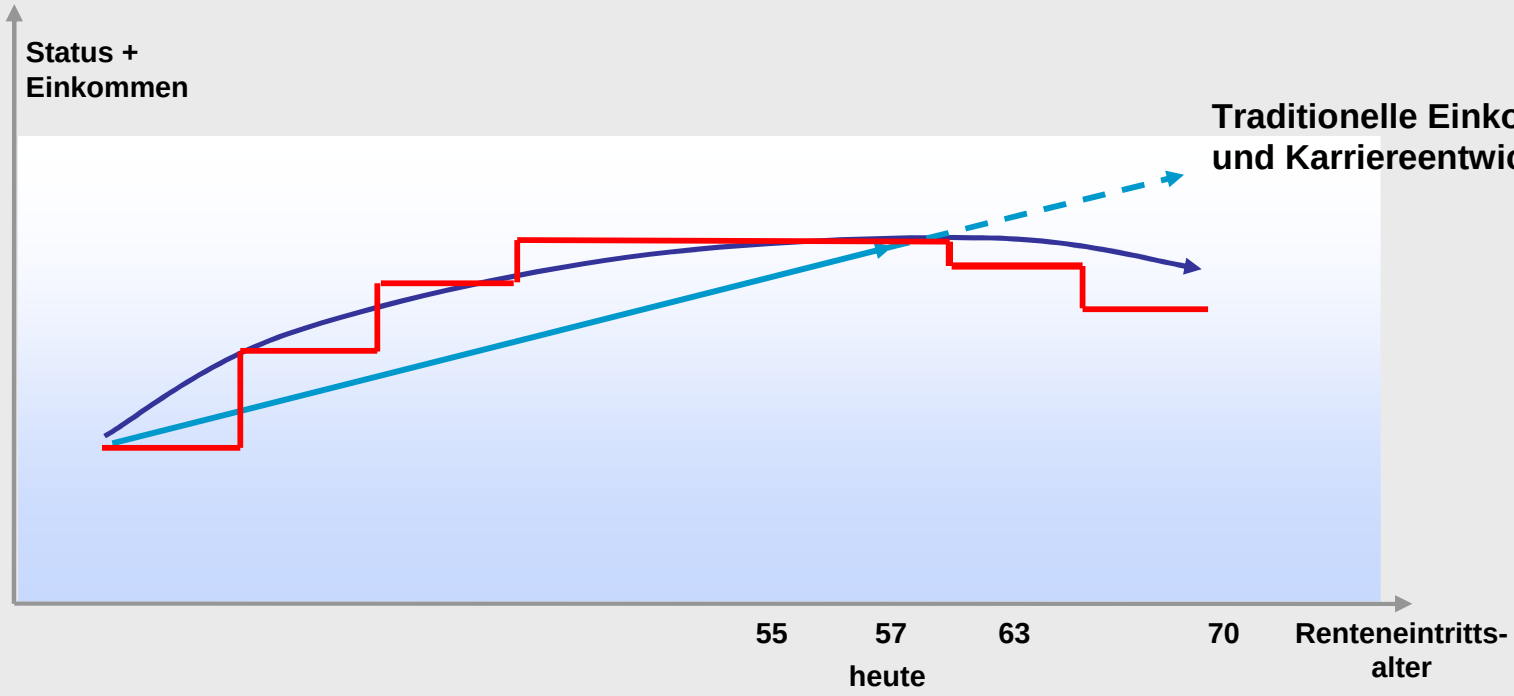
- Umsetzung der Kompetenzen in einer Leistungszulage

  z.B. 1= 15%
  2 = 10%
  3 = 5%
  4 = 2%

- Beispiel: Kompetenzeinschätzung verändert sich in Laufe der Zeit

MA / Kompetenzen	1990	2006
A	1	
B	1	1
C	1	
D		4
E		4
LZ	15%	6,3%

Die Vergütung dem Berufslebenszyklus anpassen



- **über ein Absenken der Einkommen nach dem 60. Lebensjahr nachdenken:**
  - ➔ müsste mit einer tatsächlichen Entlastung am Arbeitsplatz verbunden sein
  - ➔ Sozialverträglichkeit prüfen
  - ➔ darf zu keiner Renteneinbuße führen

Unser Leistungsangebot zur Demografie (1)

Zur Demografischen Herausforderung

- **Vorträge und Seminarreihen zur Demografie**
  Ziel: Informieren und sensibilisieren
- **Alters- und Qualifikationsstrukturanalysen**
  Ziel: Engpässe erkennen, Maßnahmen vorschlagen
- **Strategieworkshops zur Demografischen Entwicklung**
  Ziel: Analysieren, sensibilisieren, Handlungsfelder identifizieren, Maßnahmenpakete entwickeln, erste Schritte zur Umsetzung einleiten

Talentmanagement / Employer Branding / Retention

- **Audit der Unternehmensattraktivität durch (internationale) studentische Forschungsgruppe**
  Ziel: Strukturierte Analyse von Unternehmensattraktoren
- **Workshop zum Employer Branding (mit stud. Forschungsgruppe)**
  Ziel: Analyse und Feedback, Ideal-Erscheinungsbild als Arbeitgeber, Maßnahmenentwicklung

Unser Leistungsangebot zur Demografie (2)

Kompetenzmanagement

- **Strategieworkshop zu den erforderlichen Kernkompetenzen des Unternehmens**
  Ziel: Strategische Ausrichtung überarbeiten, Kernkompetenzen für zukünftige Schlüsselpositionen ableiten
- **Konzept zur Identifikation von Schlüsselpositionen und Karrierewegen**
  Ziel: Kompetenzaufbau in Schlüsselpositionen, Karrierewege für Leistungsträger, alternative Karrierewege für Führungskräfte 50+
- **Kompetenzaudit 50+**
  Ziel: Audit zur „kristallinen Intelligenz“, insbesondere Erfahrungen in Grenzsituationen, Konfliktmanagement, Networking/Beziehungsstrukturen, Prozessmanagement; alternative Karrierewege für Führungskräfte 50+

Diversity

- **Change - Prozesse zur Entwicklung einer Diversity-Kultur**
  Ziel: Entwicklung einer Diversity-freundlichen Arbeits- und Führungskultur in der die Zusammenarbeit von alt-jung, männlich-weiblich, deutsch- international nicht nur möglich und akzeptiert ist, sondern bewusst produktiv genutzt wird.
- **Teambuilding und Teamentwicklung**
  Ziel: Aufbau und Entwicklung von Hochleistungsteams unter Diversity-Gesichtspunkten

Das Leistungsprofil der Strategie-Wirkstatt

Leistungsprofil

Strategie

…Standort bestimmen,
Kurs festlegen

Change

…die Wende meistern

Performance

…Fahrt aufnehmen,
die Crew erfolgreich machen

Wie erzeugen wir Wirkung?

Strategiearbeit

- Strategieentwicklung auf Basis der engpasskonzentrierten Strategie
- Kreative Strategie-Workshops
- Interaktive Strategie-Tagungen
- Leitbilder und Business-Pläne

Change

- Großgruppen-Prozesse, z.B. mit „Real-Time-Strategic-Change“-Konferenzen
- Systemische Change-Prozesse
- Process-Redesign
- Bereichs- und Teamentwicklungsprozesse

Performance Management

- Zielvereinbarungen und Beurteilungsinstrumente
- Balanced Score Card
- Variable Vergütungsmodelle
- Feedback/Mitarbeitergespräche
- Kompetenzmanagement
- Hoshin-Management

Beraterprofil

Hans-Jürgen Krieg

wechselte nach 15 Jahren operativer, wie auch strategisch-konzeptioneller Personalarbeit in einem Automobilkonzern, 1996 in die Beratung.

Der Fokus seiner selbstständigen Tätigkeit lag zunächst in der Team- und Organisationsentwicklung, später bei Veränderungsprozessen. Eine besondere Expertise besteht in der Planung und Durchführung von Groß-gruppenveranstaltungen (RTSC-Konferenzen, Open Space).

Sein fachliches Knowhow erweiterte er ab 2004 bei der Klaus Lurse Personal + Management AG im Vergütungsmanagement, in der Management-Entwicklung und in der Begleitung von Strategieprozessen.

Im September 2007 gründete er die „Strategie-Wirkstatt“.

Er ist Dozent für Personalmanagement an der Hochschule Pforzheim.

Kontakt: Strategie-Wirkstatt, Hans-Jürgen Krieg
Von-Galen-Str. 18, 33129 Delbrück
www.strategie-wirkstatt-hjk.de

Telefon: 05250/998854
Mobil: 0160/5523872
e-Mail: hjkrieg@googlemail.com