

Chancen erkennen-Zukunft planen

"Chancen einer demografiefesten Arbeitswelt"

Gliederung

- 1. "ZDF" der Demografie; Rahmendaten weltweit
- 2. Alter(n)smanagement versus Altersmanagement
- 3. Lösungen für die Fachkräfte:
 - 3.1. Lebensphasenorientierte Arbeitszeiten
 - 3.2. Arbeitszeitmodelle
 - 3.3. Teilzeitmodelle im Alter
 - 3.4. Lust am Lernen ein Leben lang (Qualifikation)
 - 3.5. "Zweite Karriere" (Second Career)
- 4. Altersgemischte Teams
- 5. Führung der fünf Generationen
- 6. Gesundheitsmanagement: Fitness für den Betrieb, Fitness für die Beschäftigten

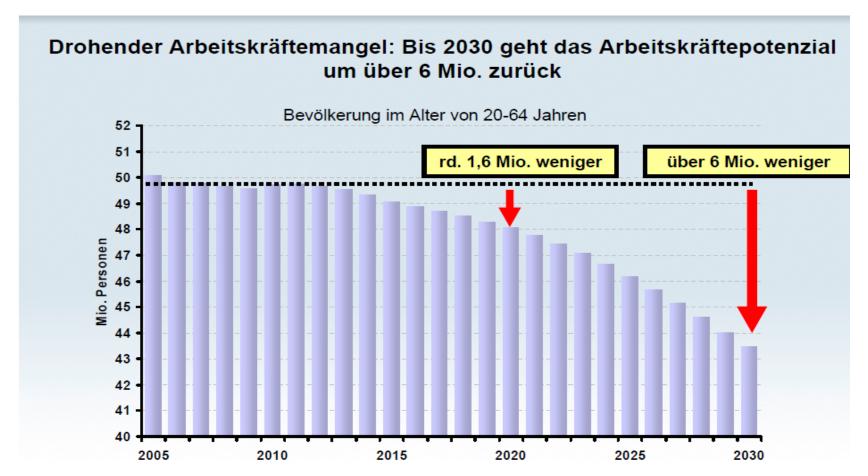




1. ZDF der Demografie



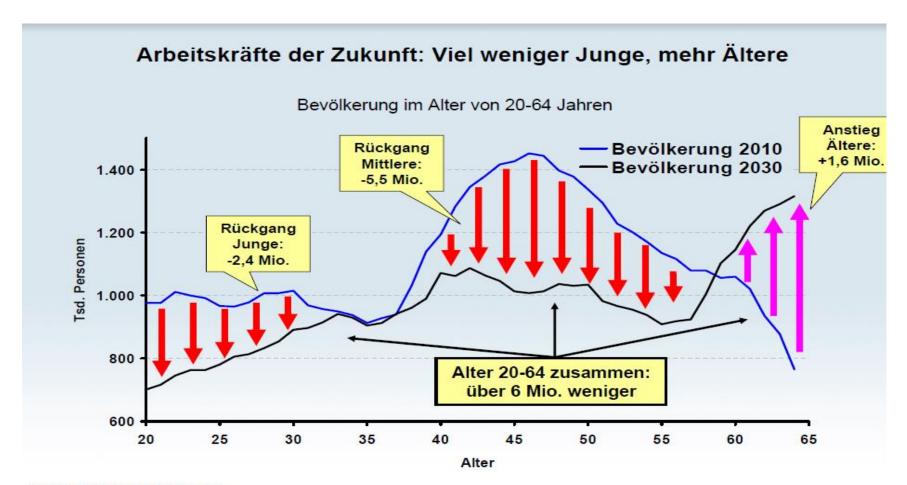
Drohender Arbeitskräftemangel Deutschland



Quelle: Statistisches Bundesamt, eigene Darstellung

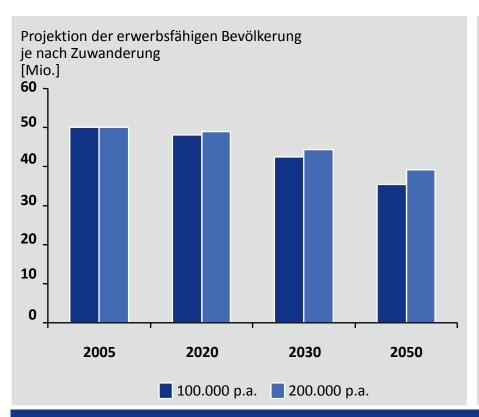


Arbeitskräfte der Zukunft



Quelle: Statistisches Bundesamt

Arbeitsmarkt: Deutschland benötigt Einwanderung



- § Bis 2050 wird die erwerbsfähige Bevölkerung (20-64 Jahre) von 50,1 Mio. Personen auf 35,5 Mio. sinken (mittleres Prognoseszenario)
- § Zuwanderung zwischen 1995 und 2005 betrug Ø 180.000 Personen p.a.
- § "Brain Drain" bis zu 250.000 Deutsche wandern jedes Jahr aus, darunter viele hochqualifizierte Nachwuchskräfte und Akademiker.

- Zuwanderung von 340.000 Personen p.a. nötig um Bevölkerung konstant zu halten
- Zuwanderung von 490.000 Personen p.a. nötig um erwerbsfähige Bevölkerung konstant zu halten
- Zuwanderung von 3.600.000 Personen p.a. nötig um das Verhältnis erwerbsfähiger Personen (15-64) zu Pensionierten (65+) konstant zu halten

Unternehmensleistungen der Zukunft







2. Alter(n)smanagement versus Altersmanagement

Alter versus Altern

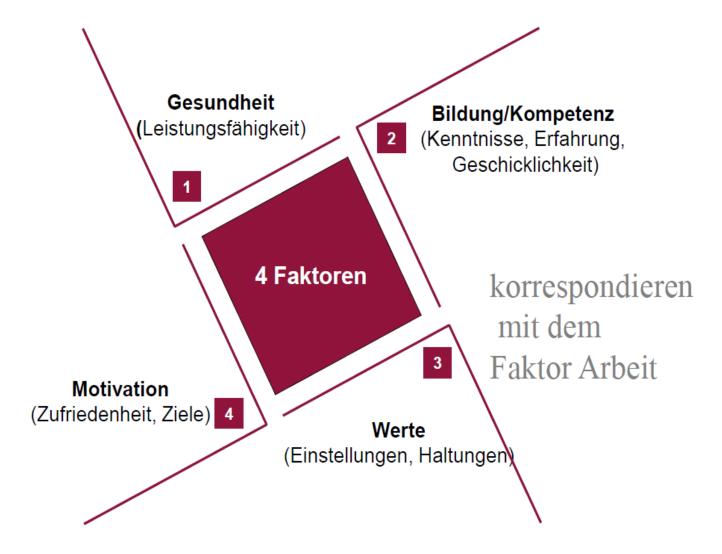
Altersmanagement

- Integration von älteren, leistungsumgewandelten
 Arbeitnehmern
- Soziale und betriebliche Eingliederung von älteren Erwerbstätigen (Ilmarinen)

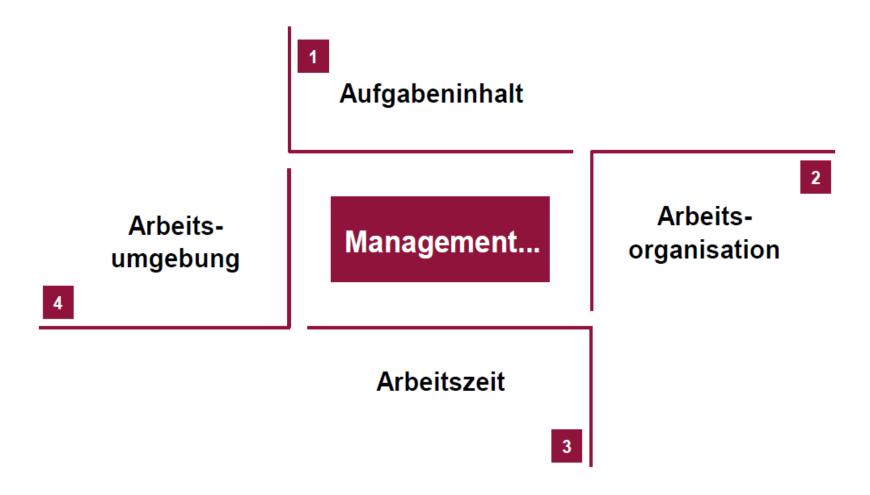
Alternsmanagement

 Arbeitssituationen der gesamten Erwerbsbiographie wird gestaltend und prophylaktisch in der Personalarbeit reflektiert

Faktoren der Arbeitsfähigkeit



Faktor Arbeit







3. Lösungen für die Fachkräfte

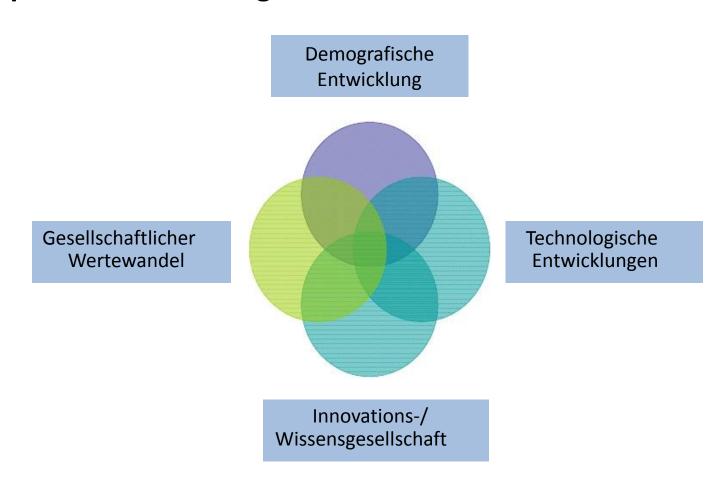
3.1. Lebensphasenorientierte Arbeitszeiten

Grundsätzliches

Lebensphasenorientierung ist mehr als nur die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Im Zuge der Verlängerung der Lebensarbeitszeit und der Vielfalt in der Belegschaft ist dieser Fokus zu eng. Es bedarf eher einer Betrachtung aller Lebensphasen bzw. Lebenshintergründe.

Trends in der Arbeitswelt und die Konsequenzen in Bezug auf Lebensphasenorientierung



Definition

Lebensphasenorientierung ist Teil der Unternehmenspolitik

Lebensphasenorientierung ist Chefsache.

Lebensphasenorientierung wird in der Personalpolitik umgesetzt.

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

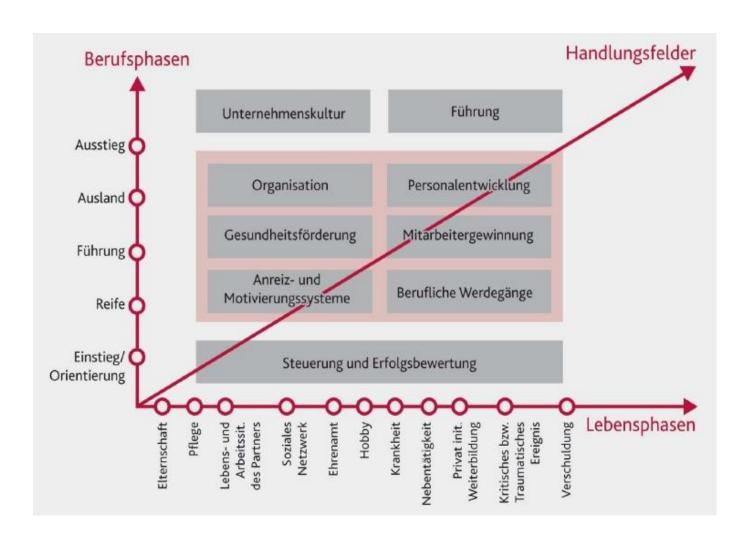
Das Konzept

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,
- persönliche Um-/Neuorientierung,
- Krankheit
- Ehrenamt

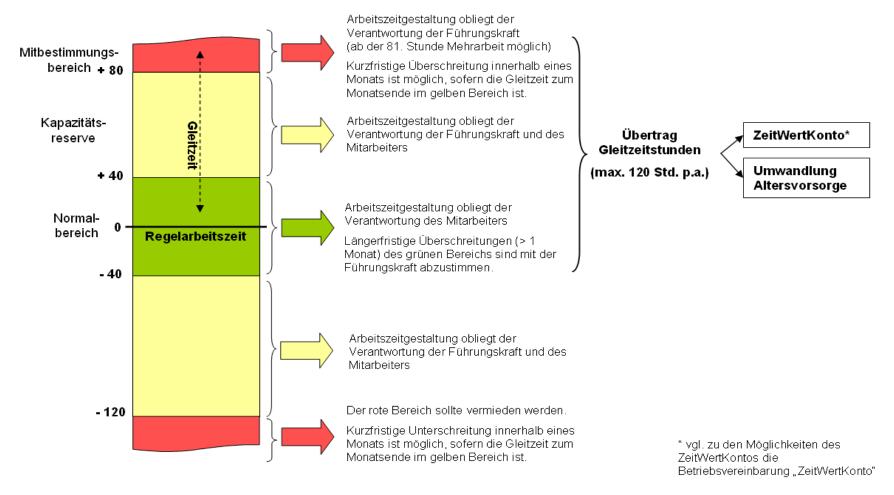
Für die Gestaltung einer Lebensphasenorientierten Personalpolitik ist die Berücksichtigung von Berufsphasen zwingend erforderlich (Einstieg, Ausstieg, Reife, Ausland, ...).

Das Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik



3.2. Arbeitszeitmodelle

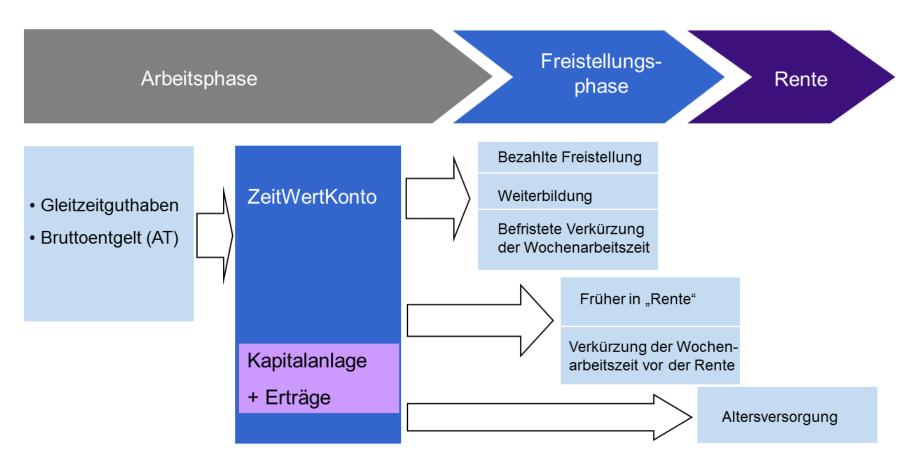
Das Gleitzeit-Rahmenmodell der SICK AG





Sabbatical und Flexible Übergänge in die Rente: Zeitwertkonto

Das Prinzip des ZeitWertKontos



Einzahlungen steuer- und sozialabgabenfrei

Steuern und Sozialabgaben erst bei Auszahlung



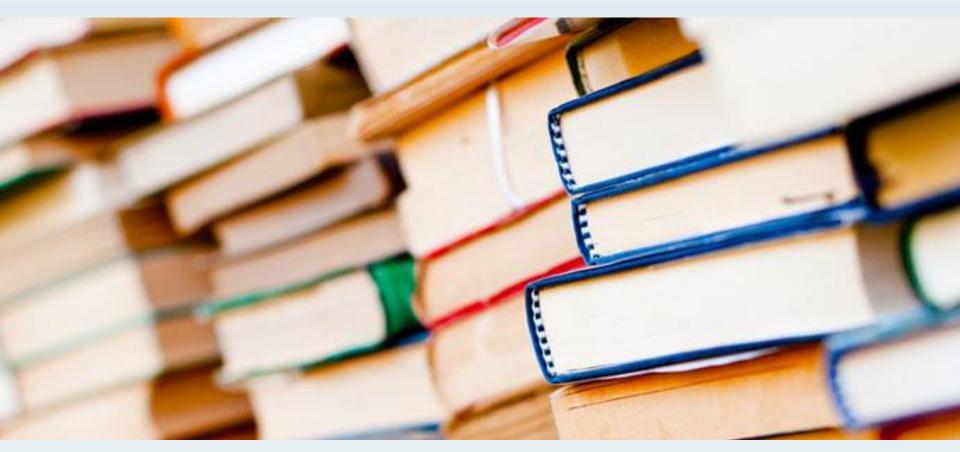


3.3. Teilzeitmodelle im Alter

Die Bahn DB

Teilzeit bei der deutschen Bahn





3.4. Lust am Lernen ein Leben lang



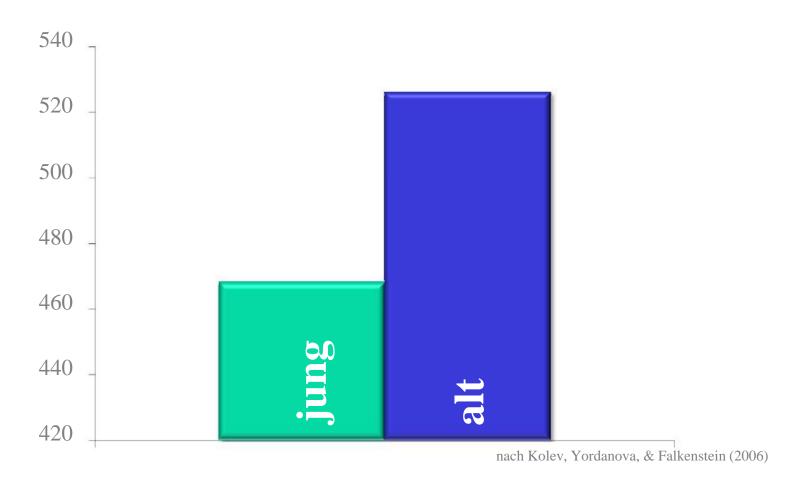


- und weniger gutes

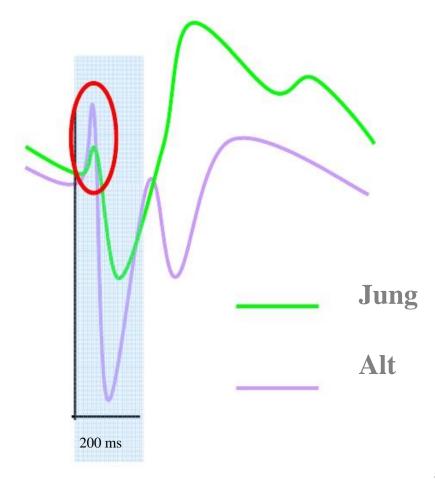




Ältere brauchen für die Aufgabe signifikant länger ...



Aber: sie erkennen den Reiz so schnell wie Jüngere!



aus Falkenstein & Wild-Wall (2007)



Kein Zusammenhang Alter <-> berufliche Leistung!

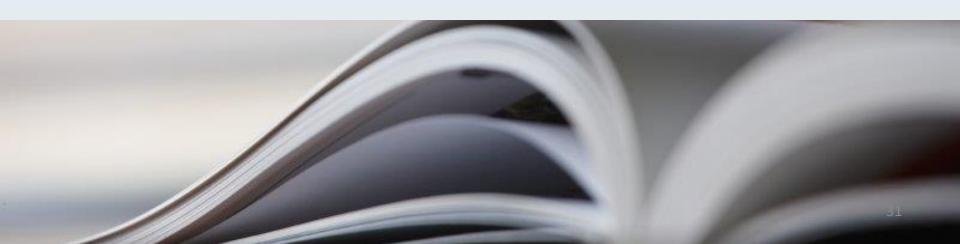
| Leistungsebene | Alterskorrelierte Veränderung |
|---|-------------------------------|
| Fehlzeiten Unfallraten | |
| Kernleistung Innovativität/Kreativität | |
| Formale Weiterbildung | |

Ng & Feldman (2008)





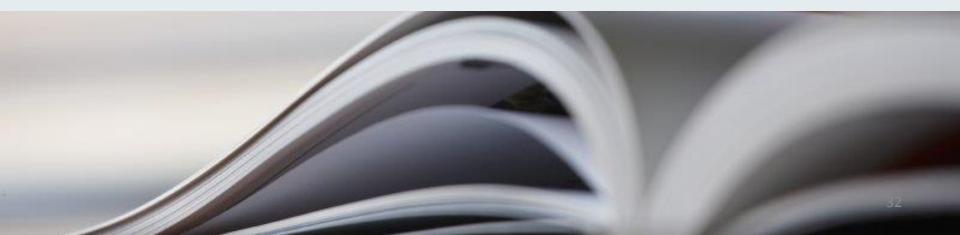
Praxisbeispiele Lust am Lernen ein Leben lang







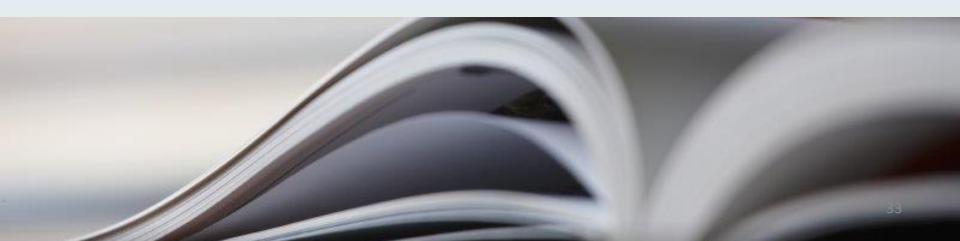
3.4.1. Ausbildungsinitiativen ING-DIBA, K+U u.a.







3.4.2. Weiterbildung







3.4.3. Lernen mit zweitem Anlauf

Modulare Nachqualifizierung

- Zielgruppe: An- und ungelernte Erwachsene, die nicht mehr für eine Erstausbildung im dualen System zur Verfügung stehen
- Ziel: Abschlussorientiert (i.d.R. IHK-Abschluss), häufig in Form einer Externenprüfung
- Dauer: i.d.R. 2 Jahre (kürzer als duale Erstausbildung)
- Merkmale:
 - Modularer Aufbau
 - An Bedarf des Unternehmens ausgerichtet
 - Findet zum größten Teil im Betrieb statt
 - Auf bereits vorhandene Kompetenzen abgestimmt
 - Wird berufstypischen Standards gerecht

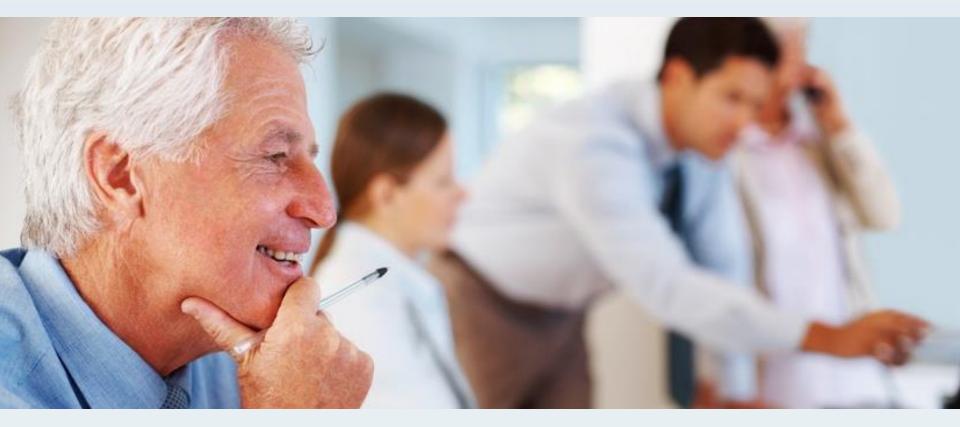
Lernen im Job – die Konzeptziele

Abschlüsse mit Zertifikat von IHK oder TÜV-Rheinland



Entwicklung der Module auf Basis bestehender Ausbildungsberufe (u.a. mit DIHK, BIBB, IHK Koblenz)





Lernen Älterer "Was Hänschen nicht lernt "..."



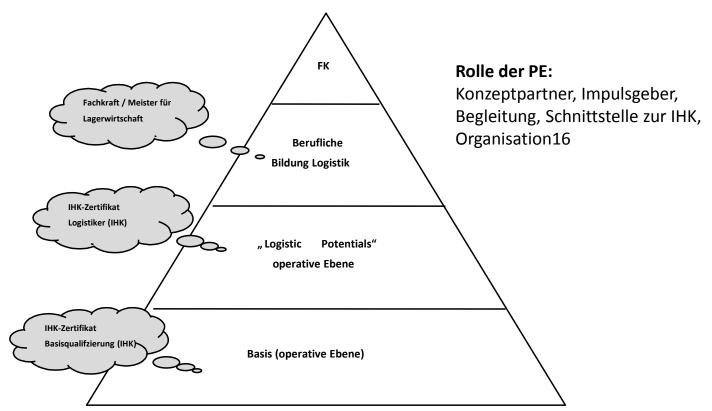
Qualifizierung und Personalentwicklung Ältere und ungelernte Mitarbeiter

Berufsbegleitende Qualifizierung zum Berufsabschluss Logistiker IHK

Berufsbegleitende Qualifizierung zum Logistiker

Maßnahmen wurden von der EU und dem BMBF geförderten Projekt Lernende Region - Landkreis Emmendingen finanziell unterstützt

(Kosten der Qualifizierung 30.000 € - Förderung von 15.000 €)



Basisqualifizierung in der Produktion

Modul 1: Lean Production

Externer Trainer - 1 Tag

Modul 4: Q4U

Interne Trainer - 1 Tag

Modul 2: Lernen lernen

Personalentwicklung - 0,5 Tage

Modul 5: Produktionssystem

Interne u. externe Trainer - 1,5 Tage

Modul 3: Bleifrei Löten

Externer Trainer - 2 Tage

"Lernen lernen" 6 Termine 68 Teilnehmer

Inhalte: - Lernen: Was heißt das für mich?

- Anforderung des permanenten Lernens

- Erfolgreiches lernen als Motivation

- Eigener Lerntyp erkennen, Lernmethoden ableiten

- Umgang mit Lernblockaden



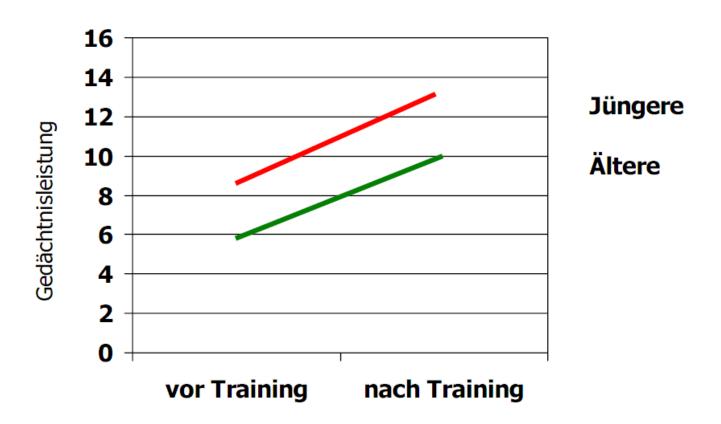






Kann man tatsächlich lernen im Alter?

 Trainingsgewinne Älterer und Jüngerer auf vergleichbarem Niveau





70plus

Fast jederVierte ist Onliner - 2010



Downaging

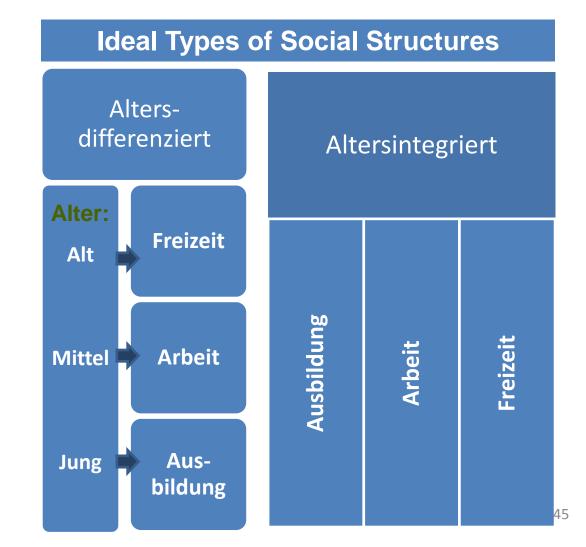
Heute fühlen sich die meisten Menschen 10 bis 15 Jahre jünger als sie sind.





3.5. Second Career

Wandel beruflicher Lebensphasen – Modell von Riley



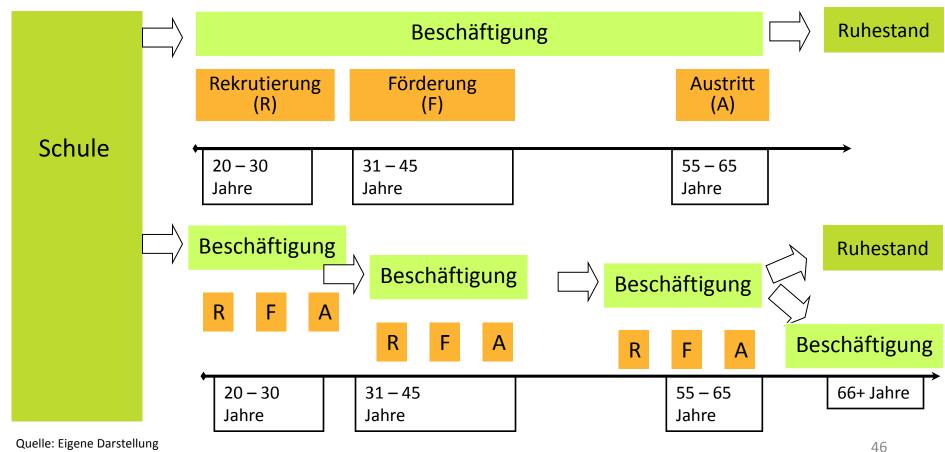
Quelle: *Riley*, M. W. (1997a). *Age integration*: Challenge to a new institute. Raleigh: University of North Carolina,

Institute on Aging



Wandel beruflicher Lebensphasen

Veränderte Erwerbsbiografien – schematische Darstellung:



Quelle: Eigene Darstellung



Senior Expert Modell Bosch

BMS in der Presse

Handelsblatt
2013-06-25 Circulation: 160419 Published on 1

Die Macht

der Erfahrung

Weil Fachkräfte langsam knapp

◆ Ginstee und fixe Alter native all externen Beratern

EINE BEILAGE DER SÜDDEUTSCHEN ZEITUNG

THE WALL STREET JOURNAL. UNTERNEHMEN | Sonntag, 26. Mai 2013, 17:58 Uhr Von wegen altes Eisen – Senioren immer gefragter wentariwane jangsani wiahh weicen, reakuveien ninner mein Unternehmen ihre Ruheständler. ritz Baumann hat bei Bosch den Spitznamen Mot SPIEGEL ONLINE enn sein alter Arbeitgeber eine Aufget Andere verlassen ihre Wirkungsstätte erst gar nicht richtig, wie die Mitarbeiter der

V3/4 INGENIEURBERUFE

Revival der Rentner

Ingenieure, die im auch Ruhestand arbeiten wollen, sind in einigen Firmen geschätzte Berater und Projektmanager

VON JULIANE LUTZ

ndlich nach Herzenslust Rad fahren, wandern und im Winter Ski fahren. So stellte sich Hans-Peter Rauschert seine Zeit als Rentner vor. Als der Ingenieur noch im Qualitätsmanagement bei der Robert Bosch GmbH arbeitete, hatte er oft zu wenig Zeit für seine Hobbys. Doch im Ruhestand hielt er es nur ein halbes Jahr aus. mit hohem Anspruch", stellt Odendah

Die Idee hat sich bewährt. Jeder Gruppen leiter mit Führungsverantwortung be Bosch kann sich bei Problemen an der BMS wenden. 2012 führten dessen "Silve Worker" 1021 Beratungsaufträge durch meist in der Fertigung, in der Entwicklung und im kaufmännischen Bereich, "Dabe handelt es sich nicht um Beschäftigungs therapie, sondern um Beratungsaufgaber

Ludwigsburger Kreiszeitung

Bosch setzt auf Ältere

Personalvorstand erwartet bis 2030 eine im Schnitt um

Stuttgart. Der Autozulieferer Bosch sagte Kübel. Um die ältere Von Antonia Lange undAnnika Graf kümmert sich bei der Personalentwick- lang im Betrieb zu halter lung zunehmend um ältere Mitarbeiter. Zulieferer auf flexible Arb. "Wir spüren momentan noch keinen delle. Gerade erst wurden 5 Fachkräftemangel", sagte Bosch-Perso-

eine längere Lebensarbeits;

BOSCH: 35 000 Jahre Know-how 40 Jahre arbeiten und denn ist plötzlich Schluss? Das muss nicht sein, findet der schwäbische Technologiekonzern. Er holt chemalige Mitarbeiter als Berater auf Zeit

Pfizer

Bosch Management Support GmbH (BMS) und anderer Oldie-Verbände http://www.francetvinfo.fr/allemagne-penurie-demain-d-oeuvre-et-rappel-des-retraites 452076.html

Pensionäre kehren als CEOs zurück, Manager über 5 Senioritätsprinzip verändert die Wirtschaft. Der Blick in Volker Steinwaschers Ofer, und die Qoros-Story begann.

Chef-Etage

Altenglühn

Kalender auf seinem Schreibtisch in Wie der Autonarr im Fernen Osten seine

rbb, OZON unterwegs, 16.09.2013, 22:15 Uhr 0:03:20

nmer gerne ein,

Thema: Fachkräfte: Unternehmen holen Rentner zurück aus dem Ruhestand

http://mediathek.rbb-online.de/rbb-fernsehen/ozonunterwegs/gluecklich-100-werden-die-grenzen-deslebens?documentId=17133640





4. Altersgemischte Teams

Die Vorteile altersgemischter Teams auf einen Blick

- Differenziertes, erweitertes Leistungsspektrum
- Vielfalt der Perspektiven
- Breiteres personelles Netzwerk
- Gegenseitige Kompetenzerweiterung
- Know-how-Transfer an konkreten Arbeitsaufgaben
- Dynamik
- Gesundheitsfördernde Wirkung

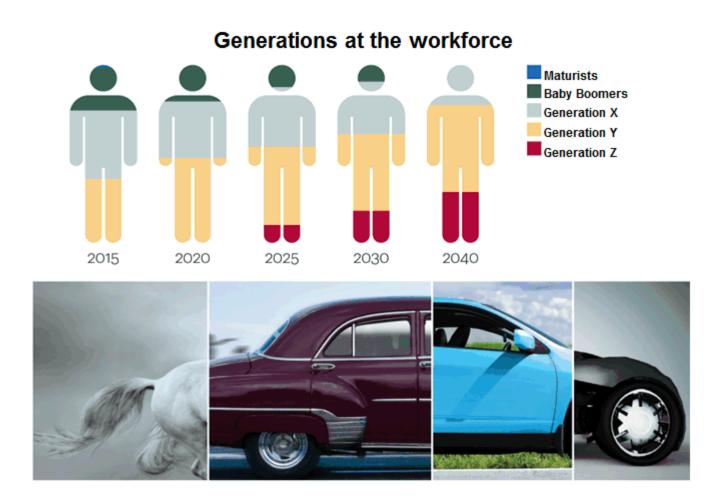




5. Führung der fünf Generationen



Demographic and social changes – Our population is increasing ist diversification

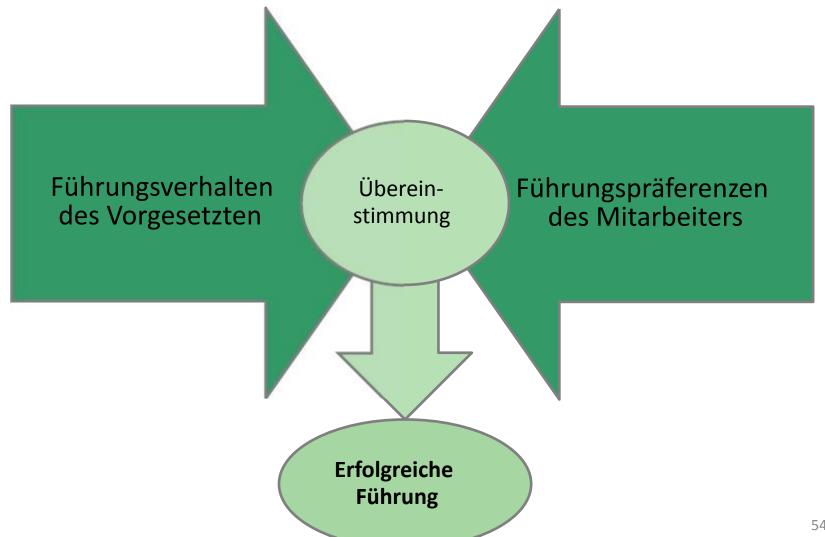


Demographic and social changes – Characteristics of the different Gernerations

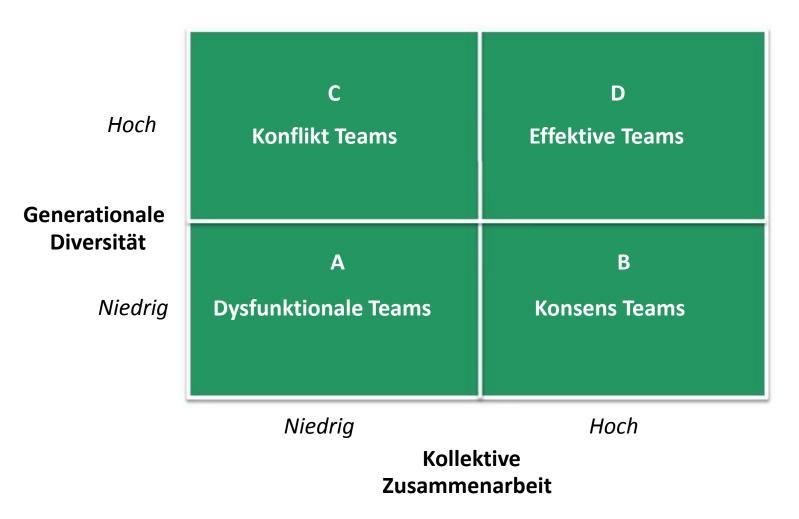
| Characteristics | Maturists (pre-1945) | Baby Boomers (1945-1960) | Generation X (1961-1980) | Generation Y (1981-1995) | Generation Z (Born after 1995) |
|----------------------------|--|---|--|--|---|
| Formative experiences | Second World War Rationing Fixed-gender roles Rock 'n' Roll Nuclear families Defined gender roles — particularly for women | Cold War Post-War boom "Swinging Sixties" Apollo Moon landings Youth culture Woodstock Family-orientated Rise of the teenager | End of Cold War Fall of Berlin Wall Reagan / Corbachev Live Aid Introduction of first PC Early mobile technology Latch-key kids; rising levels of divorce | 9/11 terrorist attacks PlayStation Social media Invasion of Iraq Reality TV Coogle Earth | Economic downturn Clobal warming Clobal focus Mobile devices Energy crisis Arab Spring Produce own media Cloud computing Wiki-leaks |
| Aspiration | Home ownership | Job security | Work-life balance | Freedom and flexibility | Security and stability |
| Attitude toward technology | Largely disengaged | Early information technology (IT) adaptors | Digital Immigrants | Digital Natives | "Technoholics" – entirely dependent on IT; limited grasp of alternatives |
| Attitude toward career | Jobs are for life | Organisational — careers are defined by employers | Early "portfolio" careers — loyal to profession, not necessarily to employer | Digital entrepreneurs — work "with" organisations not "for" | Career multitaskers — will move seamlessly between organisations and "pop-up" businesses |
| Signature product | Automobile | Television | Personal Computer | Tablet/Smart Phone | Coogle glass, graphene, nano-computing, 3-D printing, driverless cars |
| Communication media | Formal letter | Telephone | E-mail and text message | Text or social media | Hand-held (or integrated into clothing) communication devices |

Barclays Report 09/2013: Talking about my generation

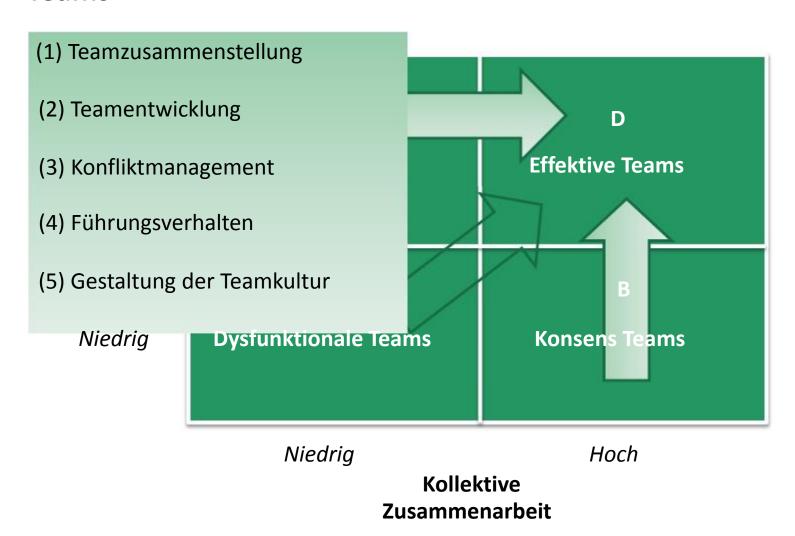
Individualisierte, Generationale und alter(n)sgerechte Führung



Vier unterschiedliche mehrgenerationale Teamarten



Fünf Wege zum Management effektiver mehrgenerationaler Teams







5.1. Anforderungen der Generation Y an Unternehmen





Vernetzt, Schnell, Anspruchsvoll



Weiterbildung kein Hauptmotivator bei Generation Y

- herausfordernde Arbeit (64%)
- Vergütung (57%)
- kollegiales Umfeld (51%)
- Standort (48%)
- Karrieremöglichkeiten (43%)
- Work-Life-Balance (43%)
- Weiterbildungs- u.
 Entwicklungsmöglichkeiten (41%)

Kienbaum-Studie 2009/10 189 Studierende, 65% WiWi in Stichprobe



 Resultate repliziert in eigener Studie (Nachtwei & Vorsteher, 2014) mit Partner mercurypuzzle bei rund 30.000 Berufsanfängern

Was kann getan werden?



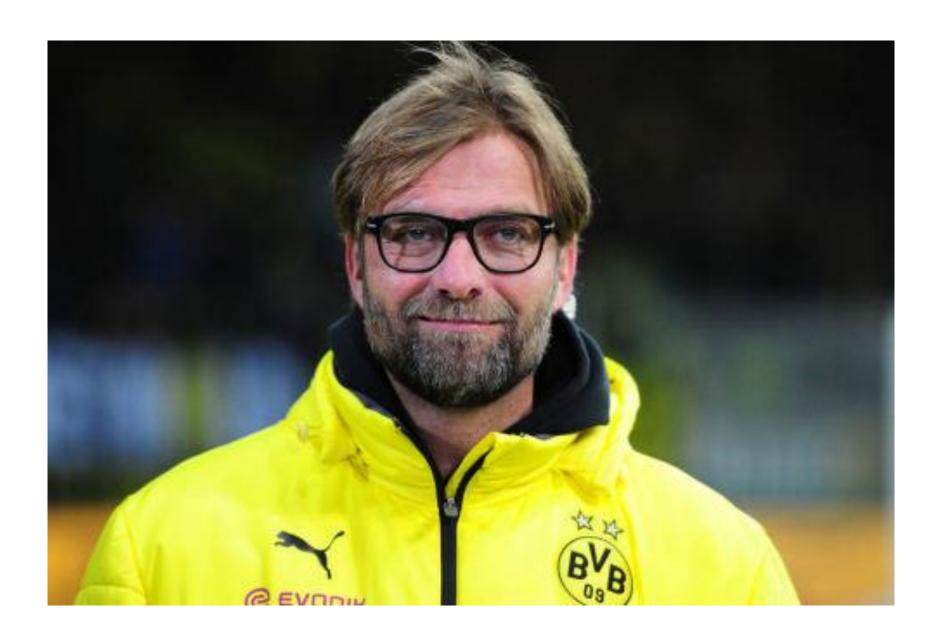
Neue Lernformen: Semi-Virtuell



Passendes Führungsverständnis: Transformational







Transformationale Führung - Überblick

| Erfolgsfaktoren der transformationalen Führung | | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|--|--|--|--|
| Vision aufzeigen | Vorbild sein | Gruppenziele fördern | Hohe Leistungs- erwartung | Individuelle Unterstützung | Geistige Anregung | | | |
| Verhalten der Führungskraft, das darauf zielt, neue Möglichkeiten für die Gruppe/Abteilun g/Organisation zu finden sowie Zukunftsvisionen zu entwickeln, diese aufzuzeigen und andere dafür zu begeistern. | Vorbildliches Verhalten, das mit den Werten konsistent ist, für welche die Führungskraft eintritt. | Verhalten, das darauf zielt, die Zusammenarbeit unter den Mitarbeitern zu unterstützen und sie dazu zu bringen, für ein gemeinsames Ziel zu arbeiten. | Verhalten, das die hohen Erwartungen der Führungskraft, bezogen auf Qualität und hohe Leistungen, gegenüber den Mitarbeitern zum Ausdruck bringt. | Verhalten der Führungskraft, das den Respekt für die Mitarbeiter und deren persönliche Gefühle zum Ausdruck bringt. | Verhalten, das die Mitarbeiter dazu herausfordert, ihre Annahmen bezüglich der Arbeit und deren Bewältigung zu überdenken. | | | |

Insgesamt sechs Faktoren beeinflussen den Erfolg transformationaler Führungskräfte. Das bestätigen internationale Experten. Diese Erfolgsfaktoren lassen sich auch im Führungsverhalten vom Borussia-Trainer Jürgen Klopp wiederfinden. (Quelle TU Dortmund)

... und ein Hauch von Strenge



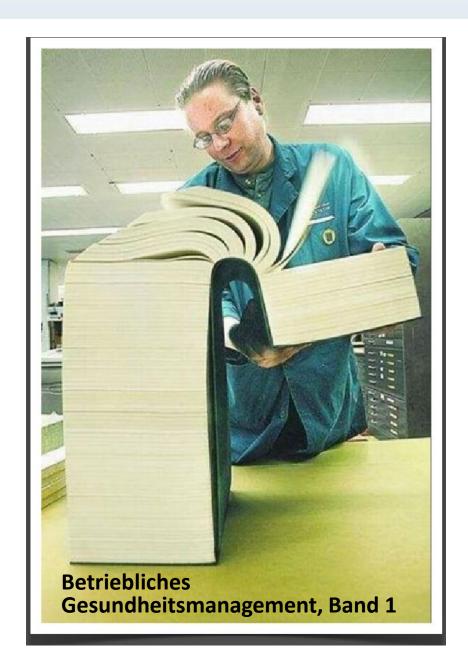




6. Gesundheitsmanagement: Fitness für den Betrieb, Fitness für die Beschäftigten



KAST. DIE PERSONALMANUFAKTUR







Immer schneller, immer mehr.
Immer weniger Ressourcen *

Psychomentale Fehlbelastungen nehmen weltweit zu.



Herausforderung an die Führung

Belastungen erkennen, wo es geht minimieren- Ressourcen stärken, zu Neuem inspirieren

Belastungen

- Hohe Arbeitslast
- Erwartete Schnelligkeit, Zeitdruck
- Widersprüchliche Informationen
- Informationsüberflutung
- Ständige Veränderungen
- Unklarheit und Unsicherheit
- Intransparenz, Willkür
- Ent-Berufs-Privat-

grenzung von und leben Belastungen

Ressourcen

- Spaß an der Arbeit
- Entscheidungsfreiheit, Vertrauen
- Ermutigung, Fehlertoleranz
- Sinn und Perspektive, Erfolge feiern
- Anerkennung und Wertschätzung

Pausen,

Frei-

• Wertvon Hobbies Slackphasen

räume

schätzung

Familie und

Förderung von Lebensbalance und Gesundheit

Ressourcen

Mangelnde Wertschätzung

Ressourcen stärken

Hier ist Führung gefragt. Organisationale Gesundheit lohnt sich



6.1. Physische und psychische Gesundheit: Organisation und Individuum

Reduzierung und Vermeidung von Gesundheitsrisiken

Organisationsbezogene Maßnahmen

- Arbeitsplatzsicherheit
- Vermeidung von Über- oder Unterforderung durch jobenrichment, jobenlargement, Prozessoptimierung, Schnittstellenmanagement und Pausenzeitregelungen
- Arbeits- und Unfallschutz
- Gesundheitsverträgliche Schichtsysteme (kaum Nachtschicht)
- Urlaubsregelung: keine Auszahlung von überfälligem Urlaub

Mitarbeiterbezogene Maßnahmen

- Betriebsärztlicher Dienst
- Gesunde Ernährung in der Kantine
- Rückentraining
- Stehpultarbeitsplätze
- Bereitstellung bedarfsgerechter Arbeitsmittel
- Schutz vor physikalischen und chemischen Gefährdungen am Arbeitsplatz
- Suchtpräventations Programme
- Impfaktionen, z.B. Grippeschutz
- Nichtraucher-Programme
- Gesundheitstage inkl. Ernährungsberatung

Erschließung von Gesundheitspotenzialen

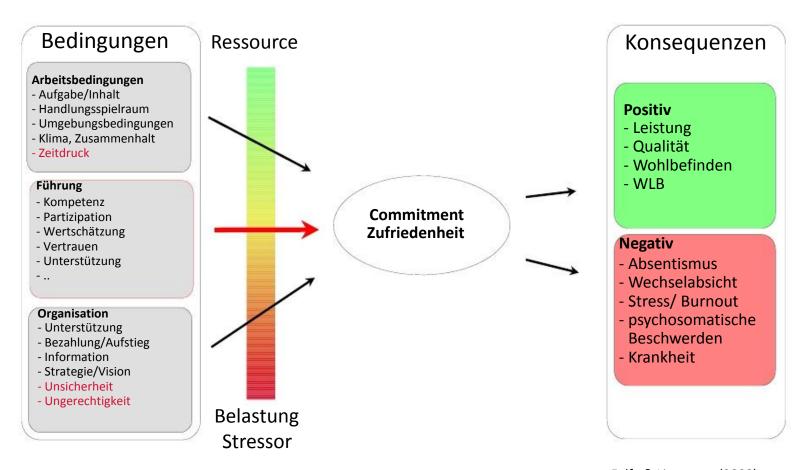
Organisationsbezogene Maßnahmen

- Einführung eines Arbeitskreises Gesundheit
- Erhöhung der Transparenz betrieblicher Entscheidungen
- Erweiterung von Handlungsspielräumen zur Steigerung der Arbeitszufriedenheit
- Partizipatorische Arbeits- und Organisationsgestaltung
- Gruppenarbeit (in Verbindung mit jobrotation/-enlargement)
- Mitarbeiterorientierte
 Arbeitszeitenregelungen (z.B.
 Schichtplangestaltung, flexible Arbeitszeit,
 Teilzeitregelungen usw.

Mitarbeiterbezogene Maßnahmen

- Kommunikationstraining
- Schulung der Führungskräfte:
- Gesunde Führung, Stress für Führungskräfte, Erkennen psychischer Belastungen bei Mitarbeitern (Self Care, Staff Care)
- Entspannungstrainings
- Schulung für Zeitmanagement
- Gesundheitsberatung: Umgang mit psychischen Erkrankungen
- E-Mail-Knigge einführen / Server nach 18h abschalten

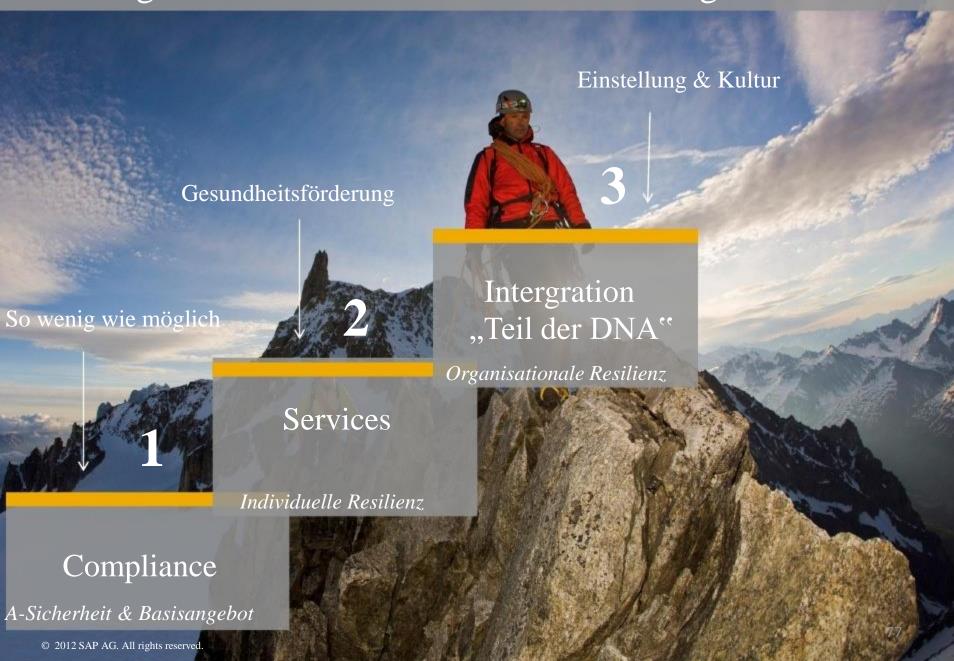
Bedeutung von Führung - als ein Aspekt der Arbeit



Felfe & Liepmann (2008)



Reifegrade Betriebliches Gesundheitsmanagement





Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!