

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

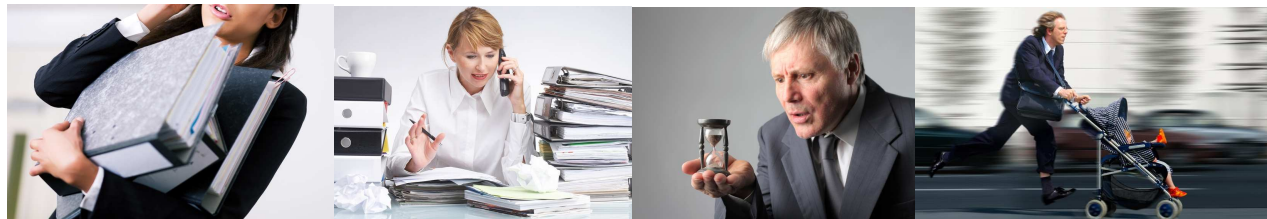
Kosten – Nutzen: Age Management von der alternsgerechten Personalarbeit bis zur Nachwuchssicherung

Wien, den 02. Dezember 2010

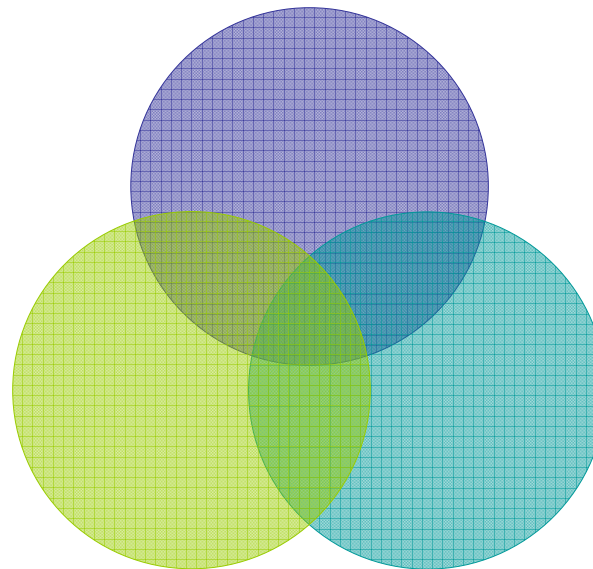
Gliederung

1. Die demografische Entwicklung und weitere Megatrends
2. Arbeitsmarktrelevante Konsequenzen der Megatrends
3. Anforderungen an Arbeitnehmer
4. Anforderungen an Arbeitgeber
5. Ökonomische Effekte
6. Schlussbetrachtung

1. Die demografische Entwicklung und weitere Megatrends



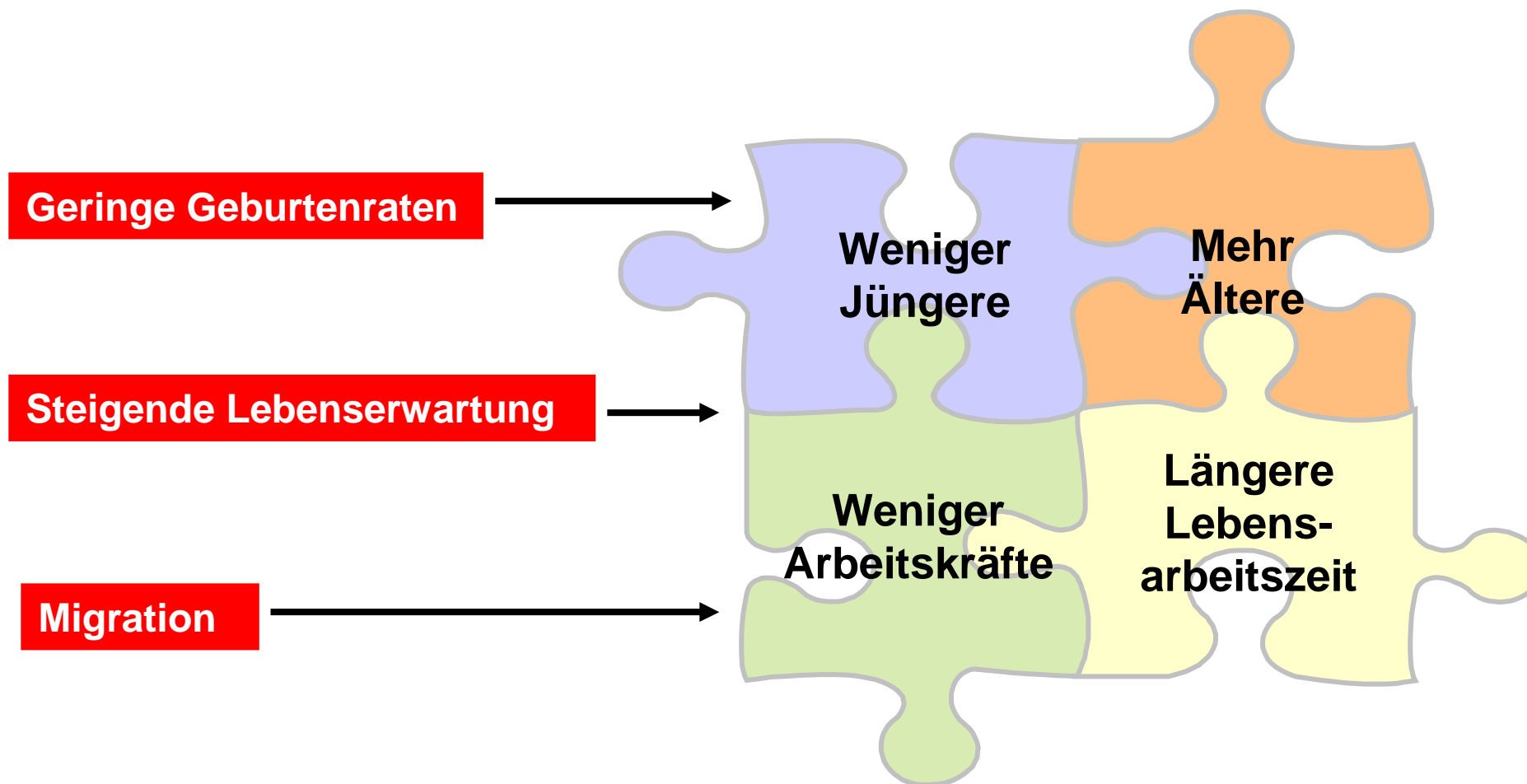
**Demografische
Entwicklung**



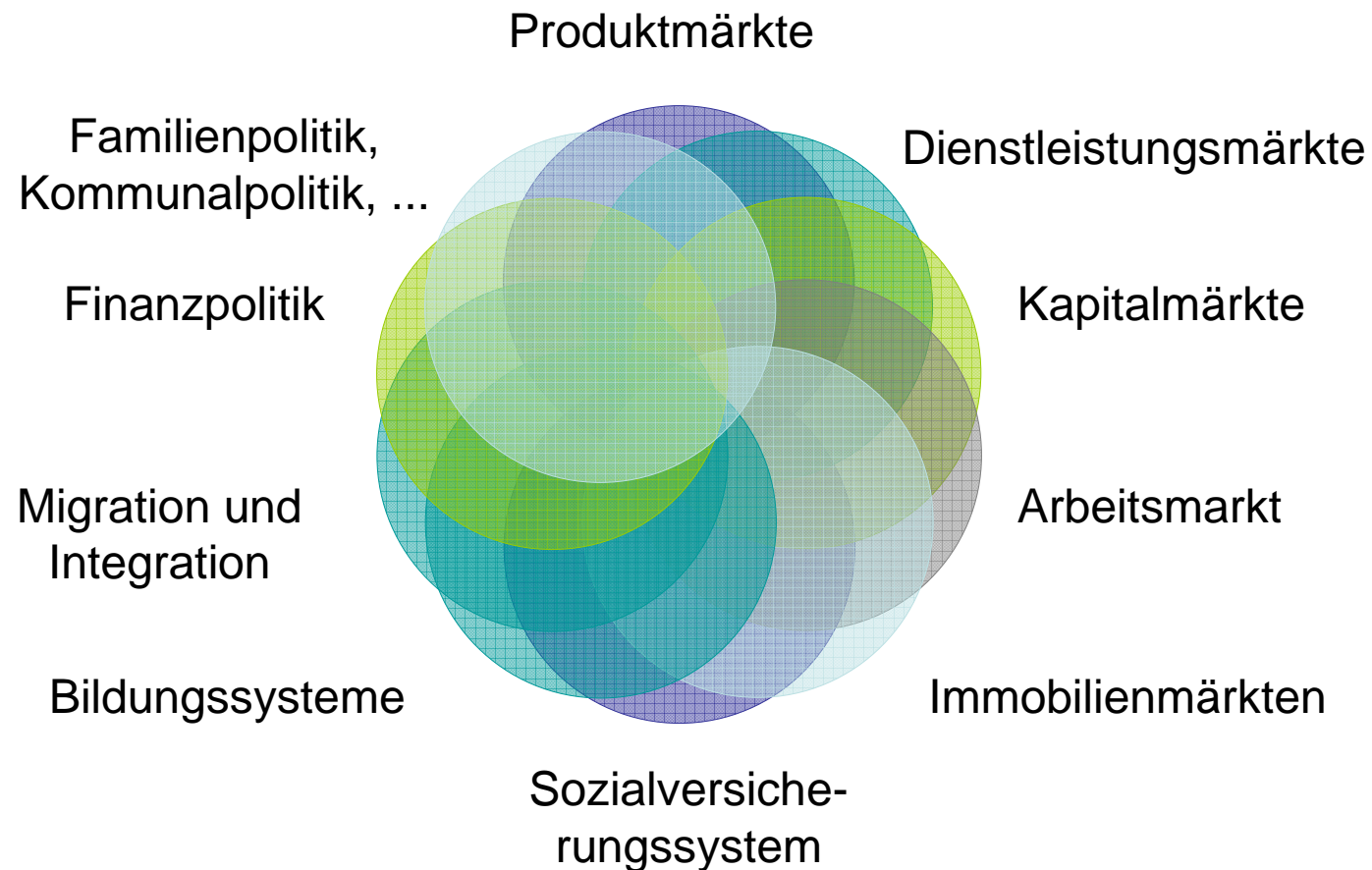
**Gesellschaftlicher
Wertewandel**

**Ökonomisch-
technologische
Entwicklungen**

Demografische Entwicklung: Österreich altert und schrumpft.

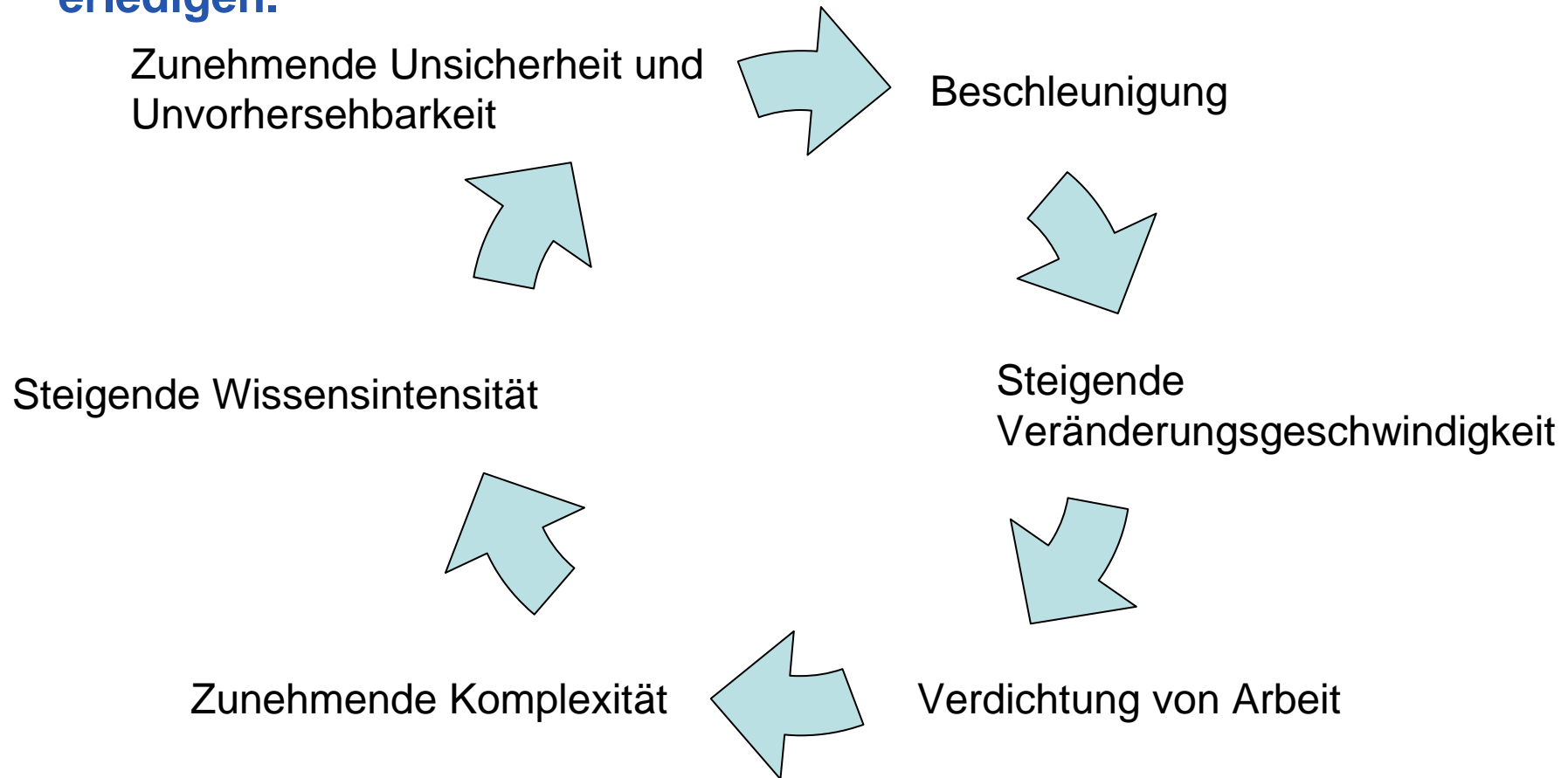


Die Auswirkungen der Demografie auf Märkte und Gesellschaft sind vielfältig.



Ökonomisch-technologische Entwicklungen

Zeit wird zu einem knappen Gut. Zudem ist mehr in weniger Zeit zu erledigen.



Individueller Wunsch nach Entschleunigung.

Gesellschaftlicher Wertewandel

Der Arbeitsmarkt der Zukunft ist ein Markt der Vielfalt.

In den nächsten Jahren werden sechs Generationen auf dem Arbeitsmarkt ihre Arbeitskraft anbieten:

- ❖ Nachkriegsgeneration (bis 1955 geboren).
- ❖ Baby Boomer Generation (bis 1965 geboren).
- ❖ Generation Golf (bis 1975 geboren).
- ❖ Generation dot.com (bis 1985 geboren).
- ❖ Generation Game (bis 1995 geboren).
- ❖ Generation Multimedia (ab 1995 geboren).

Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Generationen unterschiedlich „ticken“.

Nachkriegsgeneration / Baby-Boomer

Leistungsorientierung, verbunden
mit Pflicht und Disziplin

Führung im Sinne von
Partizipation

Entscheidung für Beruf oder
Familie

Solidarität und Kollegialität im
Team

Starkes Sicherheitsbedürfnis

Generation Internet / Generation Game (Digital Natives)

Leistungsorientierung, verbunden
mit Spaß

Führung im Sinne von Delegation

Vereinbarkeit von Beruf und
Familie

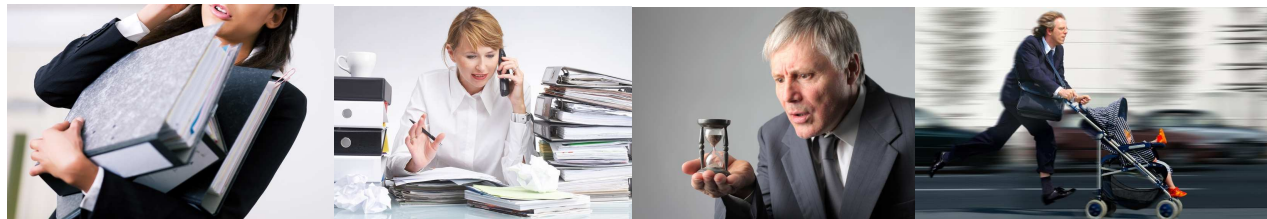
Team als Zweckgemeinschaft

Sicherheitsbedürfnis, aber:
Sicherheit nicht um jeden Preis

Generation Golf als
Übergangsgeneration

Generation
Multimedia ?

2. Arbeitsmarktrelevante Konsequenzen der Megatrends



2.1 Konsequenzen der Megatrends im Überblick:

1. Die Alterung der Gesellschaft und der Belegschaften.
2. Der sinkende Anteil von Nachwuchskräften.
3. Langfristig ein sinkender Anteil an Erwerbspersonen.
4. Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit.
5. Die zunehmende Beschleunigung und steigende Veränderungsgeschwindigkeit.
6. Die weitere Verdichtung von Arbeit.
7. Die steigende Komplexität und globale Vernetzungsdichte.
8. Die zunehmende Ungewissheit und Unvorhersehbarkeit.
9. Die Instabilitäten von / in Systemen der Arbeits- und Lebenswelten.
10. Der Bedeutungszuwachs von Wissen und Kompetenz als Wettbewerbsfaktor.
11. Der Wunsch nach Entschleunigung.
12. Die Berücksichtigung von mehreren Generationen auf dem Arbeitsmarkt und der damit verbundenen Wertevielfalt.

2.2 Die Folgen für den Arbeitsmarkt

Wahrscheinlich setzt zwischen 2015 und 2020 setzt eine Wende auf dem Arbeitsmarkt ein (bis ca. 2017 / 2018 ist mit einem ansteigenden Arbeitskräfteangebot – trotz demografischer Entwicklung aber wegen der steigenden Frauenerwerbsbeteiligung - zu rechnen).

Zudem ist eine Alterung auf dem Arbeitsmarkt prognostiziert.

	2000	2015	2030
15 – 30 Jährige	22 %	21,4 %	20,3 %
30 – 50 Jährige	57,1 %	46,7 %	47,6 %
Über 50 Jährige	20,9 %	31,9 %	32,1 %

2.3 Entwicklung der Nachfrage nach Arbeitskräften

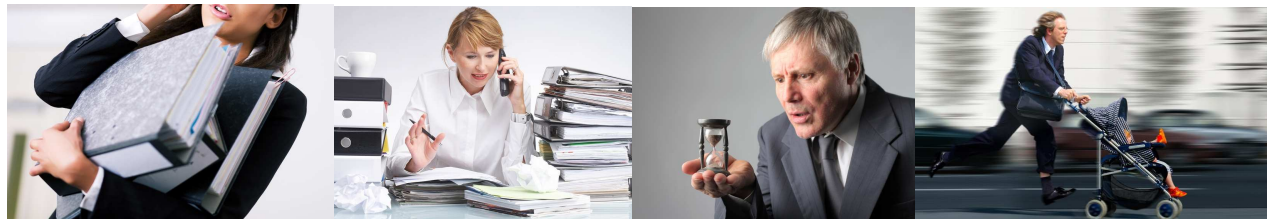
Die Nachfrage nach Arbeitskräften entwickelt sich unterschiedlich.

Es ist zu erwarten, dass die Nachfrage nach niedrig qualifizierten Arbeitskräften weiter zurückgehen wird – nicht zuletzt aufgrund der technologisch-ökonomischen Entwicklungen und der Globalisierung. Darüber hinaus werden mehr und mehr manuelle und kognitive Routinetätigkeiten substituiert.

Im Gegensatz dazu steigt die Nachfrage nach Fachkräften und kognitiv und manuell anspruchsvollen Fähigkeiten und Fertigkeiten!

Daraus resultiert der Fachkräfteengpass bei gleichzeitiger Arbeitslosigkeit ...

3. Anforderungen an Arbeitnehmer



3.1 Grundsätzliches

Es ist davon auszugehen, dass der erlernte Beruf nicht mehr ein ganzes Leben lang trägt. Vielmehr ist angesichts der Verlängerung der Lebensarbeitszeit sowie der steigenden Veränderungsgeschwindigkeit damit zu rechnen, dass 7 bis 8 mal das Arbeitsfeld wechseln wird. Nicht selten wird damit auch eine berufliche Um- bzw. Neuorientierung verbunden sein.

Umso wichtiger ist, die Fähigkeit zu haben, lebenslang zu lernen, flexibel und anpassungsfähig zu sein, mit neuen, ungewohnten Situationen umgehen zu können, sich relativ schnell in neue Tätigkeitsfelder einzuarbeiten,.....

Fachwissen allein reicht dafür nicht aus!

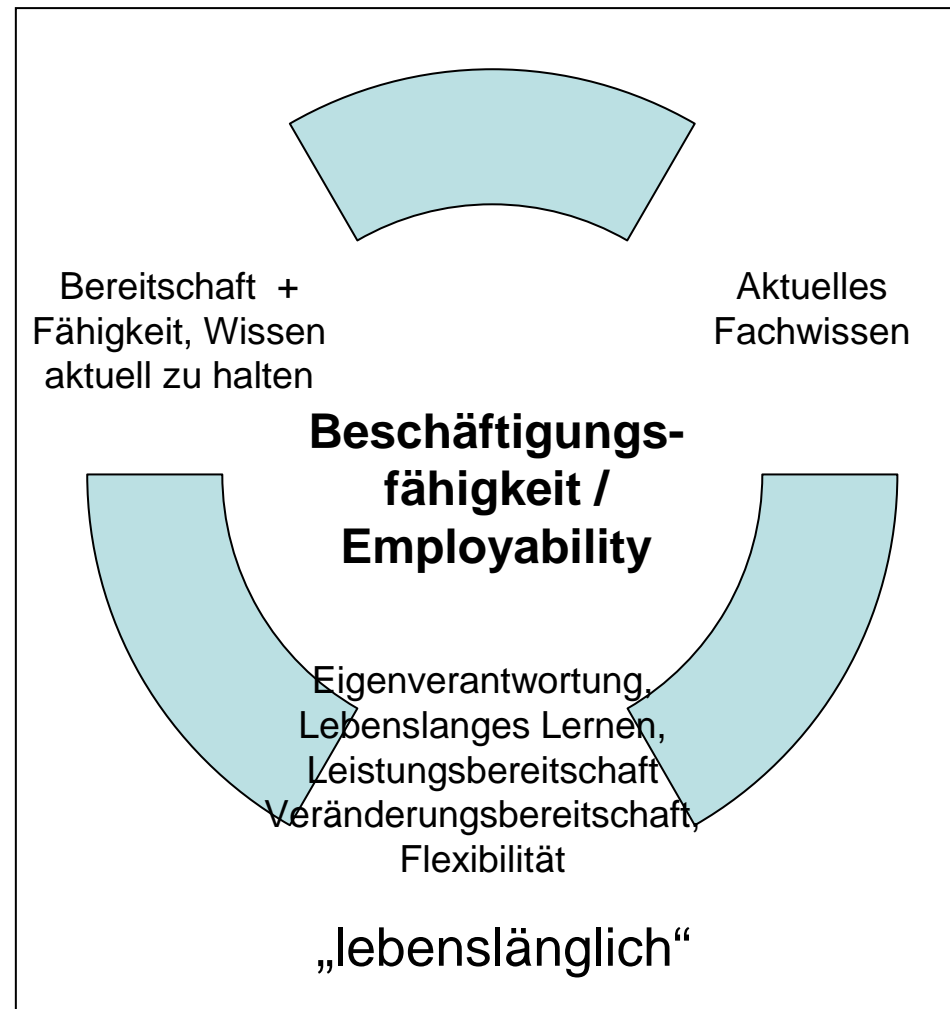
3.2 Das Anforderungsprofil

Für Beschäftigte wird es in Zukunft vor allem einen Sicherungsanker geben: **beschäftigungsfähig zu sein.**

Das Profil der Beschäftigungsfähigkeit gilt

⇒ für alle und

⇒ vom ersten bis zum letzten Tag des Arbeitslebens
 - unter Berücksichtigung der Verlängerung der Lebensarbeitszeit.



3.3 Die Konkretisierung von Beschäftigungsfähigkeit / Employability



3.4 Vermögenswert

Es gilt sich bewusst zu machen, dass es sich bei Beschäftigungsfähigkeit um den eigenen Vermögenswert handelt.

Es wird in Zukunft immer weniger einen sicheren Arbeitsplatz und / oder ein sicheres Unternehmen geben. Selbst die Sicherheit einer „abgeschlossenen“ Berufsausbildung, die vermeintlich ein Leben lang trägt, wird es nicht mehr geben. Die eigenen Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kompetenzen bieten einzig und allein Sicherheit.

Bei einem durchschnittlichen Brutto-Jahreseinkommen von 30.000 € und einer Lebensarbeitszeit von 40 Jahren beträgt der Vermögenswert des Wissens und der Kompetenzen 1,2 Mio. €.

3.5 Die Pflicht des Einzelnen

Die Verantwortung für die nachhaltige Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit obliegt erst einmal dem Einzelnen.

Der Einzelne ist gefordert, sich kontinuierlich anzupassen. Dazu ist die Bereitschaft allein nicht ausreichend. Auch individuelles Handeln – ohne die Unterstützung des Arbeitgebers – ist gefragt. Es gilt:

Qualifizieren und Lernen in der Vergangenheit:

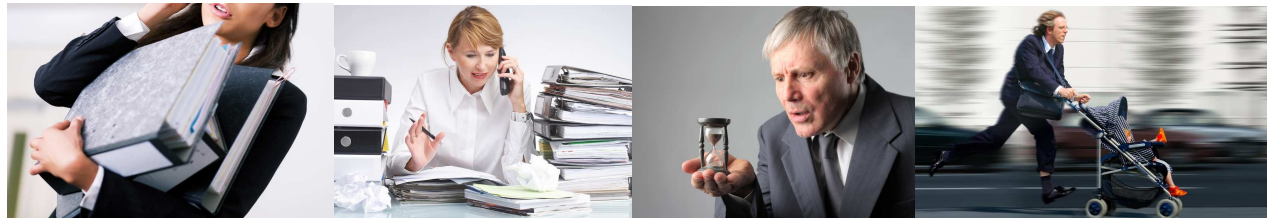
Notwendigkeit zum beruflichen Aufstieg

Qualifizieren und Lernen in der Zukunft:

Vermeidung des beruflichen Abstiegs

Dennoch: Arbeitgeber, die Beschäftigungsfähigkeit fordern, sind auch in der Pflicht, diese zu fördern.

4. Anforderungen an Arbeitgeber



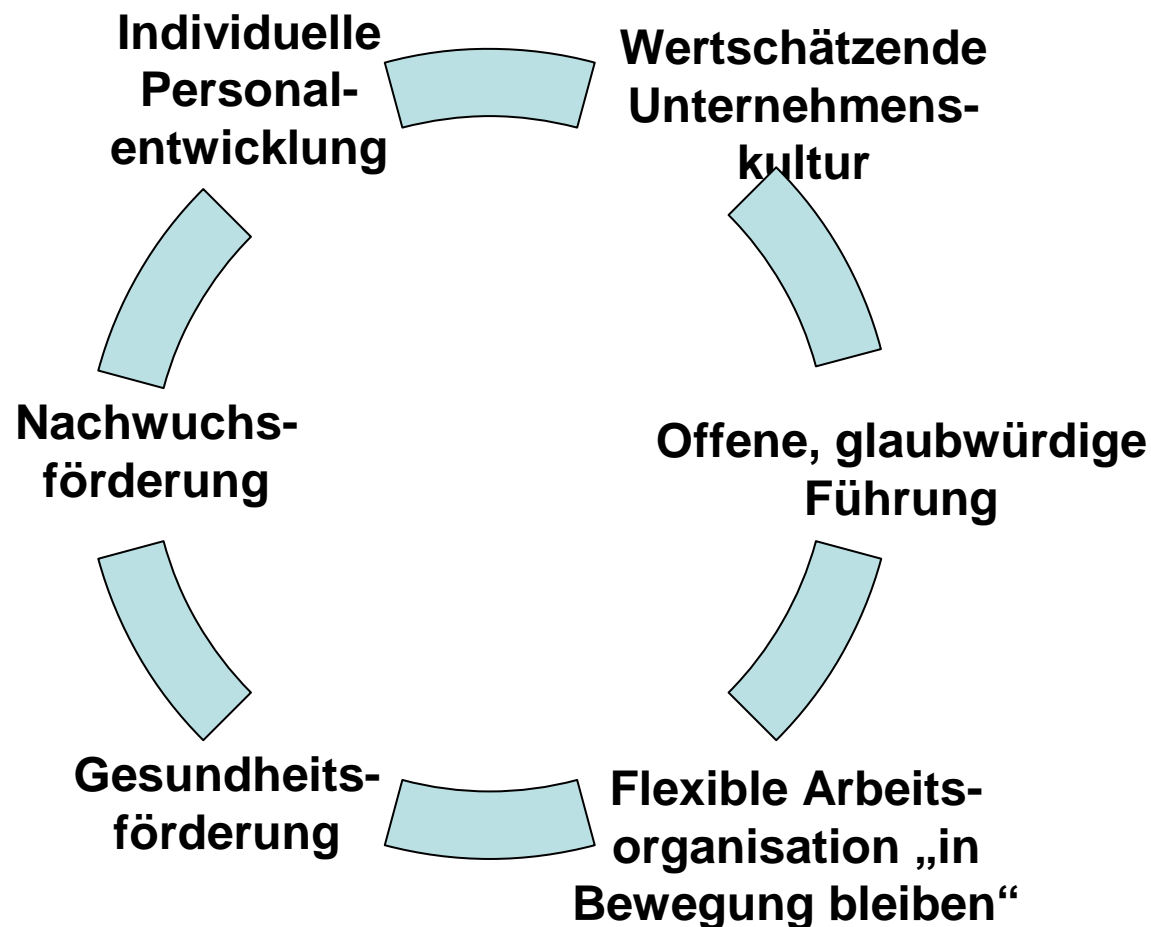
4.1 Überblick

Eine nachhaltige Personalpolitik, die den demografischen Wandel und die technologisch-ökonomischen Trends berücksichtigt, muss eine Reihe von Ausrichtungen berücksichtigen (MUSS-Ansätze).



4.2 Nachhaltige Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit

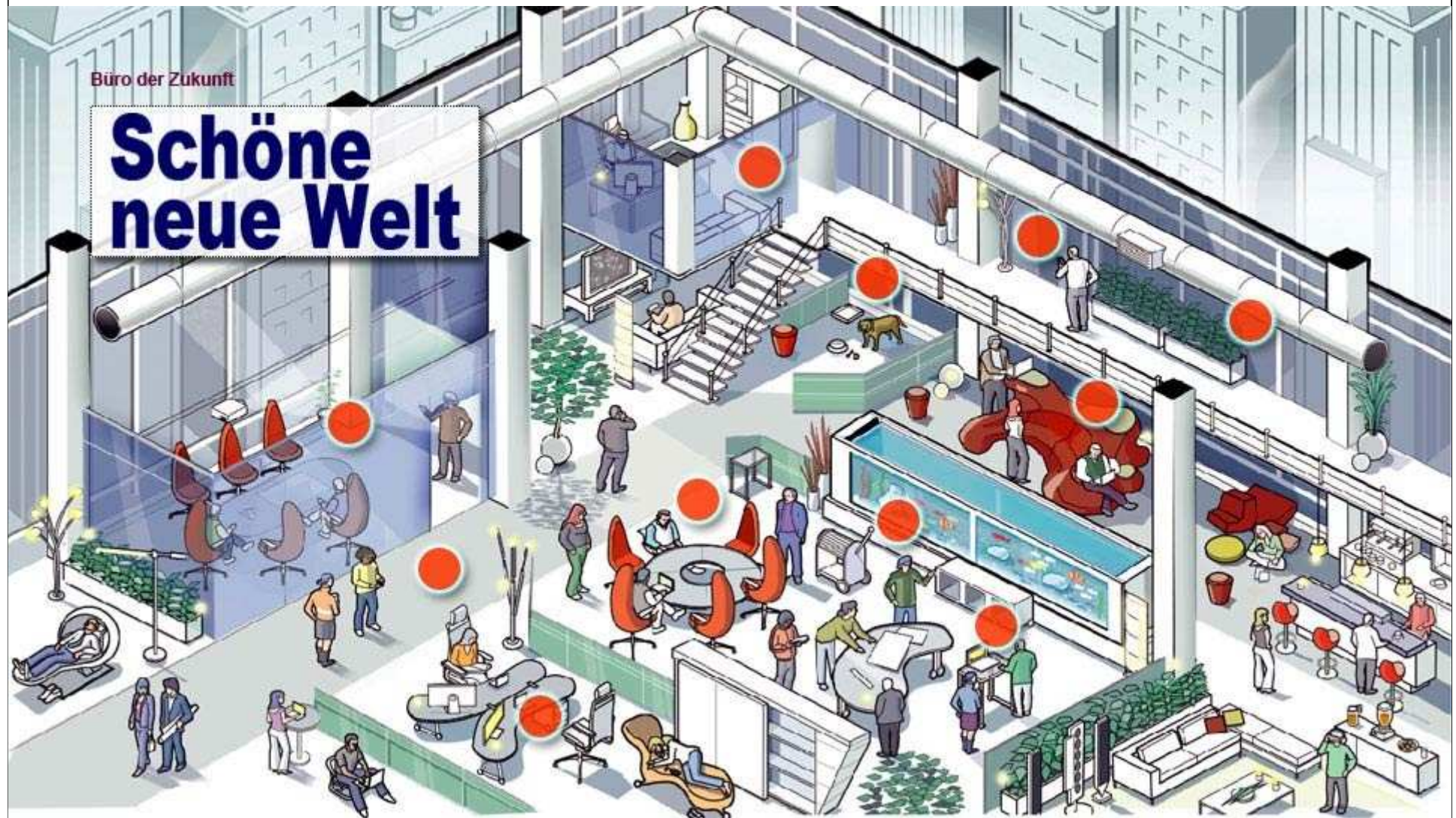
Die Förderung von Beschäftigungsfähigkeit ist mehr als Weiterbildung.



Grundsätze:

- (1) Das Prinzip der Ganzheitlichkeit
- (2) Das Prinzip der Integration
- (3) Das Postulat der Wirtschaftlichkeit
- (4) Das Postulat der Kontinuität
- (5) Der ethische Kodex

Der Arbeitsplatz der Zukunft?



Quelle: wiwo.circ-it.de

4.3 Älterwerden im Betrieb

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

Um die unterschiedlichen Arbeits- und Lernmuster der verschiedenen Altersgruppen zu berücksichtigen, bedarf es einer alter(n)sgerechten Förderung von Beschäftigungsfähigkeit / Employability.

Dazu gehören ...

1. altersgemischte Teamarbeit (Voraussetzung: Vorbereitung und Begleitung),
2. Verzahnung von Arbeit und Lernen,
3. alterhomogene Schulungskonzepte zum Erwerb von technisch-fachlichem Wissen \Rightarrow Berücksichtigung der unterschiedlichen Lernmuster,
4. intergenerative Lern-Tandems z. B. bei komplexen Themen,
5. Reflexionen: kontinuierliche „Standortbestimmung“ und Zielfindung,
6. Veränderungen in der Arbeitsorganisation „öfter und immer wieder etwas Neues“,
7. Mentoren- und Patenschaftsprogramme sowie Coaching,
8. Sensibilisierung der Führungskräfte in Bezug auf Demografie, Gesundheitsförderung und alter(n)sgerechter Personalführung,
9. Altersstrukturanalysen.

4.4 Bindung von (jüngeren) Beschäftigten

Die jüngeren Beschäftigten haben andere Vorstellungen über einen „guten“ Arbeitsplatz und eine „gute“ Arbeitsumgebung.

Während Ältere durch ein höheres Gehalt und durch Beschäftigungssicherheit eher **an einen Arbeitgeber gebunden** werden können, legt die Mehrheit der Jüngeren zudem Wert auf

- ❖ interessante Arbeitsinhalte (93 %),
- ❖ Abwechslung (90%),
- ❖ die Anerkennung der eigenen Leistung z.B. durch den Vorgesetzten (86 %),
- ❖ das Betriebsklima (85%),
- ❖ eine Ausgewogenheit zwischen Arbeits- und Familien-/Privatleben (82%),
- ❖ Entwicklungschancen für die eigene Persönlichkeit (81 %),
- ❖ Weiterbildungsmöglichkeiten (81 %),
- ❖ selbstständiges Arbeiten (80 %),
- ❖ den Erhalt des Wohlbefindens und der eigenen Gesundheit (70%).

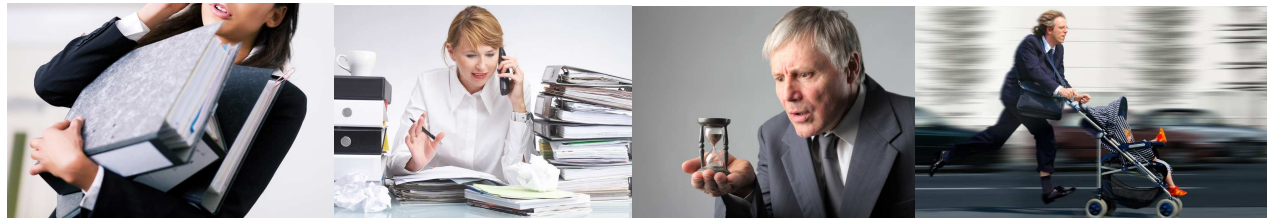
4.5 Work-Life-Balance („In Balance Halten“)

Die Arbeitsplätze sind mehr und mehr durch Verdichtung, Beschleunigung, Komplexität gekennzeichnet. Nicht selten entsteht der Eindruck „Hamster im Rad zu sein“. Die Mitarbeiter dabei zu unterstützen „in Balance zu bleiben“ wird zu einem wichtigen Handlungsfeld.

Die Berücksichtigung sowohl der Arbeitssituation als auch der Lebensphase der Mitarbeiter und Vorgesetzten ist ein möglicher Weg.

Berufsphasen	Beruf. Einstieg	Arbeitsalltag / Arbeitsprozesse	Personalentwicklung / Karrieren	Veränderung (Arbeitsplatz / Bereich)	Ausland	Beruf. Rückzug (zeitl. / endgültig)
Lebensphasen						
Single	Information + Beratung					
Partnerschaft				Monitoring		
Familie / Kinderbetreuung		Flexible Arbeitsmodelle				
Familie / Pflege	Services für Life / Family				Coaching	
Um-/ Neuorientierung				Mitarbeitergespräch		
Krankheit	Gesundheitsmanagement					
Ehrenamt / bürgerschaftl. Engagement		Kontakt halten			Wissenstransfer	

5. Ökonomische Effekte



5.1 Wenn nicht, dann....

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

- ❖ 75% insbesondere der qualifizierte Mitarbeiter denken an einen **Wechsel**.
- ❖ Die **Krankenstände** steigen (min. + 20%).
- ❖ Die **Fehlzeiten** nehmen zu (min. + 3 Tage).
- ❖ Die **Motivation und das Engagement** sinken (nur jeder 8. Mitarbeiter ist noch engagiert).
- ❖ Viele Mitarbeiter entwickeln **keine Identifikation mit dem Betrieb** – mit fatalen Folgen für die Wettbewerbsfähigkeit auf (globalen) unruhigen Märkten.

Wenn nicht, dann ... (2)

- ❖ Tendenziell wird von einem **umgekehrt u-förmigen Produktivitätsverlauf** mit zunehmendem Alter ausgegangen, wenn keine Kompetenzen, Motivation und Gesundheit nicht aktiv und nachhaltig (vom Arbeitnehmer und vom Arbeitgeber) gefördert wird.
- ❖ **Routinen** führen mittelfristig zur Reduktion von Beschäftigungsfähigkeit. Der Spannungsbogen von Lerne und Leisten wird durchbrochen.
- ❖ Eine **Nicht-Besetzung oder verzögerte Besetzung** von Stellen ist für Betriebe und Volkswirtschaft mit erheblichen negativen Folgen und finanziellen Einbußen verbunden.

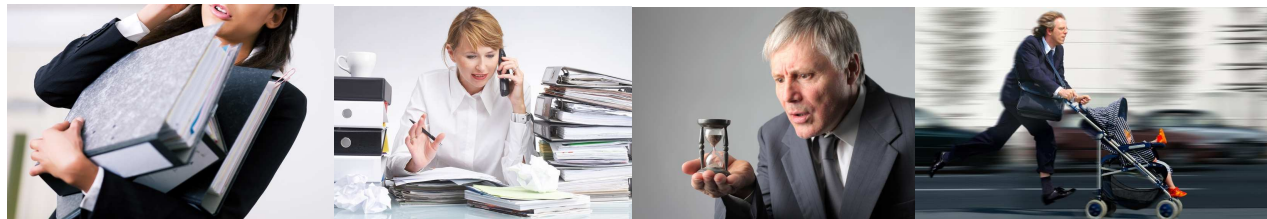
5.2 Wenn ja, dann ...

- ❖ Die Bindung der Beschäftigten steigt.
- ❖ Die Mitarbeitermotivation und Arbeitsproduktivität nehmen zu.
- ❖ Die Kundenbindung steigt.
- ❖ Die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter wird nachhaltig und kontinuierlich gefördert.
- ❖ Es lassen sich Kosten reduzieren (z.B. Vergleich zwischen Kosten für Investitionen zu Age Management und Kosten, die entstehen, wenn kein Age Management betrieben wird).

Wenn ja, dann ... (2)

- ❖ Eine Reduktion von Ausfallzeiten (-3 Tage), des Krankenstands (-12%) und der Fluktuationsrate (-16%) sind zu verzeichnen.
- ❖ Die Attraktivität des Arbeitgebers auf dem Arbeitsmarkt nimmt zu und das Image wird verbessert (Voraussetzung: Kommunikation über die personalwirtschaftlichen Aktivitäten).
- ❖ Unterstützung in Veränderungsprozessen (Veränderungen benötigen Mitarbeiter, die ein hohes Maß an Loyalität haben).

6. Schlussbetrachtung



Wir leben in einer Gesellschaft, die altert, in der der Anteil Jüngerer abnimmt, und in der immer länger gearbeitet werden muss. Gleichzeitig wird das wirtschaftliche Agieren immer mehr von einer steigenden Veränderungsgeschwindigkeit, zunehmender Komplexität sowie hoher Wissensintensität beeinflusst.

Es gehört zu den Aufgaben von Arbeitgebern, eine nachhaltige, zukunftsfähige Personalarbeit umzusetzen. Die Verantwortung für den Erhalt und die Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit (Qualifikation, Motivation und Gesundheit) trägt jedoch auch der Einzelne selbst.

Nicht selten wird 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!

