



Institut für Beschäftigung und Employability

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

Demografiefeste Personalpolitik

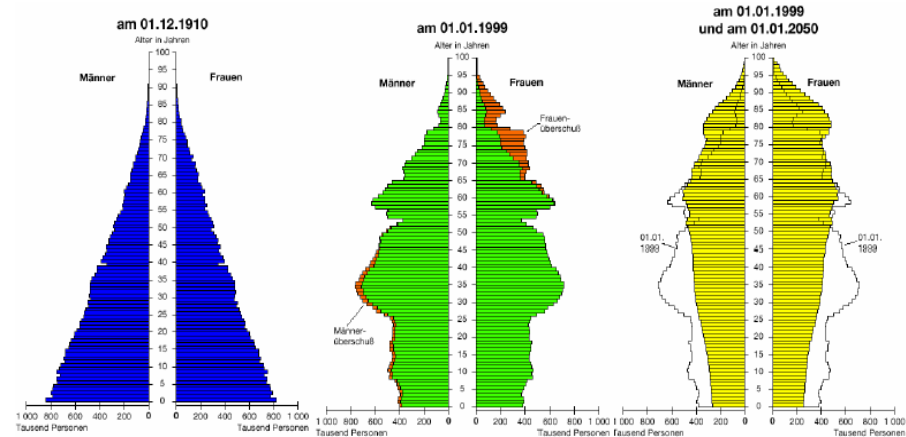
Hannover, den 21. Oktober 2013

Gliederung

1. Die demografische Entwicklung
2. Weitere Megatrends
3. Konsequenzen der Megatrends
4. Individuelle Demografiefestigkeit
5. Betriebliche Demografiefestigkeit
6. Schlussbetrachtung

1. Die demografische Entwicklung

Die Folgen:



Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit.

Die Notwendigkeit von „lebenslanger“ Beschäftigungsfähigkeit.

Eine Alterung von Gesellschaft und Belegschaften.

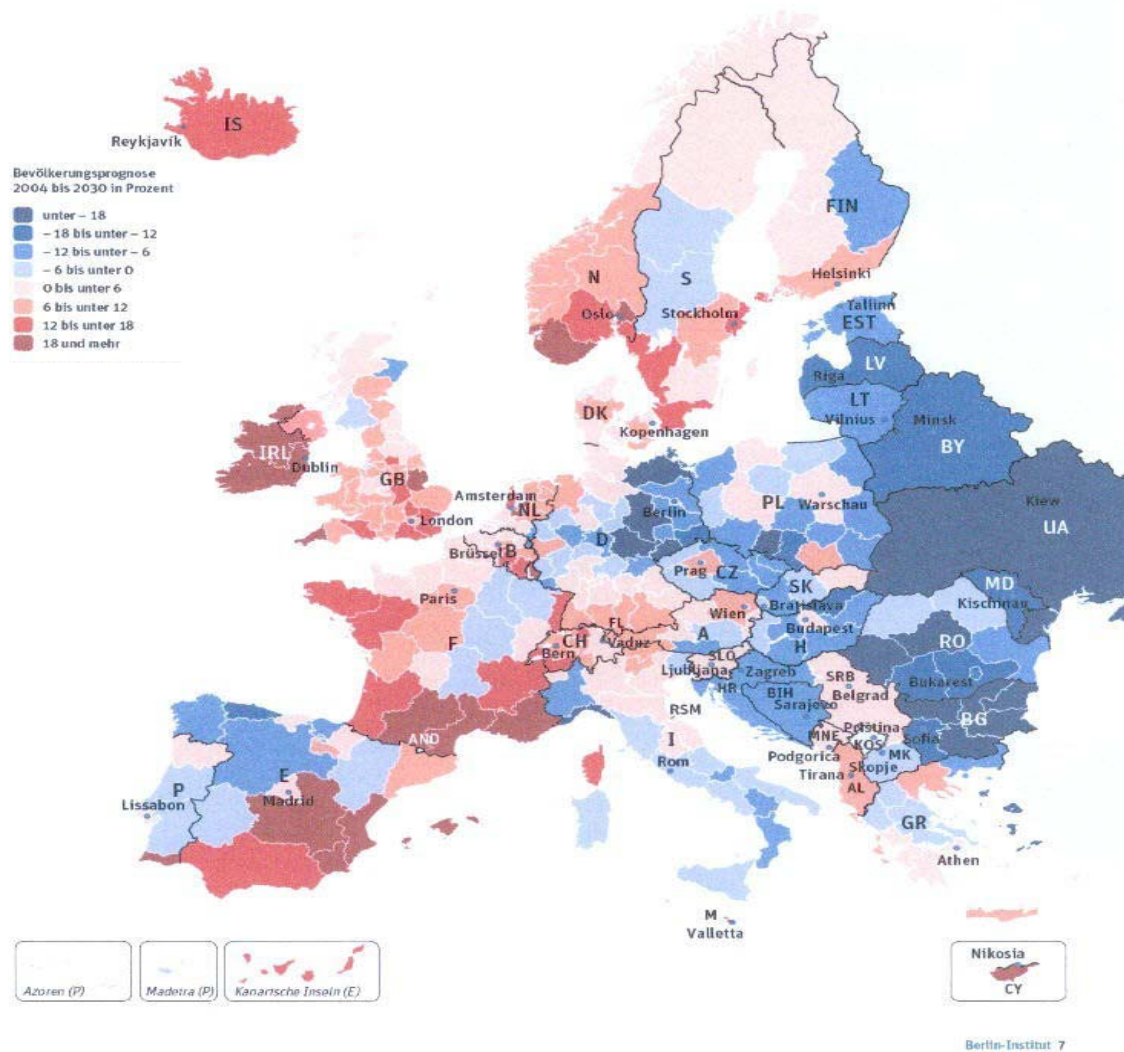
Der sinkender Anteil von Nachwuchskräften.

Der Umgang mit Fachkräfteengpässen (zumindest in bestimmten Berufen und Branchen).

Die Unterschiedlichkeit der Sozialisation der Generationen.

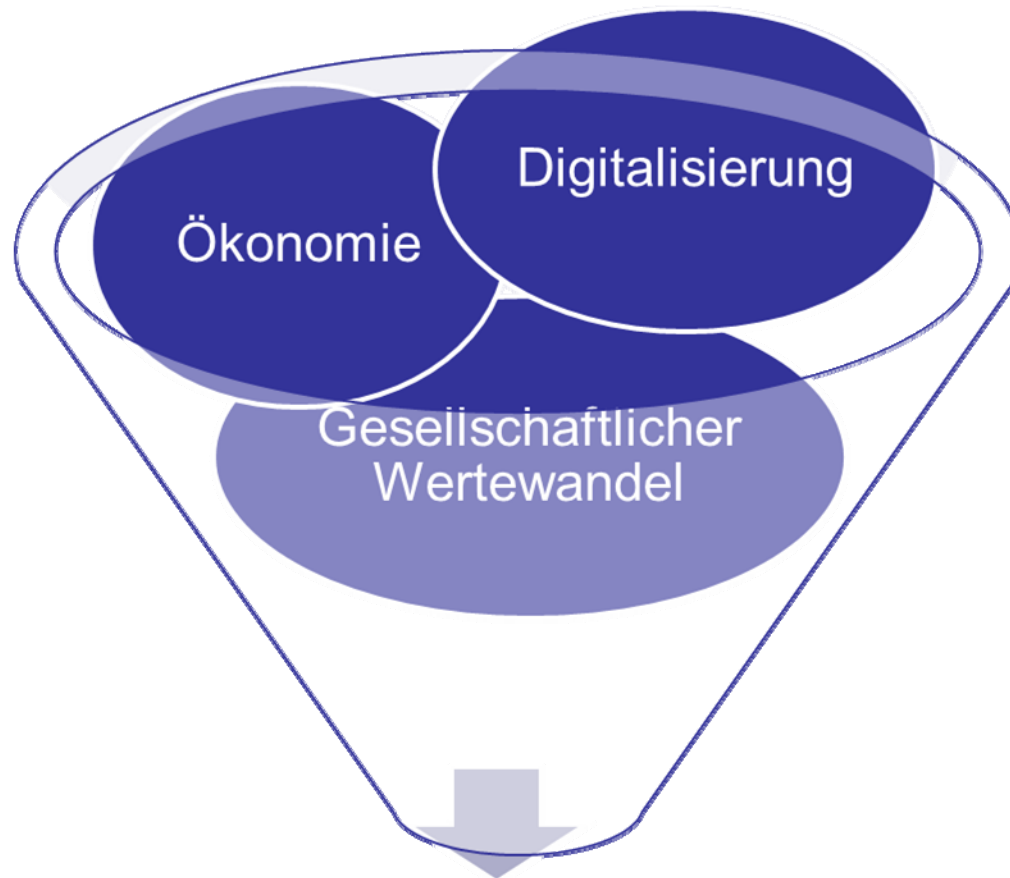
Die Zunahme von Vielfalt.

Das Auseinanderdriften der Gesellschaft.



Bevölkerungsprognose 2030 in Europa

Quelle: Berlin-Institut 2010.



2. Weitere Megatrends

2.1 Technologische Entwicklungen

Technologische Entwicklungen haben zur Globalisierung maßgeblich beigetragen. Die Globalisierung beschleunigt ihrerseits wieder die technologischen Entwicklungen.

Technologische Entwicklungen

Globalisierung

Globale Vernetzungsdichte

Komplexität

Dynamik / Schnelligkeit

Instabilität von / in Systemen

Ungewissheit / Unvorhersehbarkeit von Entwicklungen

Druck auf Entscheidungsträger

Veränderte Anforderungen an Kompetenzprofile

(es bedarf Mitarbeiter und Führungskräfte, die mit dem Arbeitgeber einen solchen „Weg gehen“, also flexibel, mobil und anpassungsfähig sind sowie mit Unsicherheiten umgehen können)

2.2 Ökonomische Entwicklungen – Wissens- und Innovationsgesellschaft

Erfolg bedeutet für ein Unternehmen

- immer besser zu sein,
- nie Fehler zu machen,
- als zuverlässig zu gelten,
- die Zufriedenheit der Kunden beständig zu erhöhen,
- schneller und wendiger zu sein.

**Innovationsdruck geht
mit Kostendruck einher.**

Qualität, kombiniert mit Schnelligkeit und Zuverlässigkeit – und das zu jeder Zeit –, braucht aktuelles Wissen **und** kontinuierliche Motivation und Leistungsbereitschaft.

2.3 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 / Internet (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

Kritischer Geist:
Meinungsäußerung

Entscheidung für Beruf und/oder
Familie (Thema für Frauen)

Solidarität und Kollegialität im
Team

Starkes Sicherheitsbedürfnis

Generation Internet / Generation Game (Digital Natives)

Leistungsorientierung, verbunden
mit Spaß

Führung im Sinne von Delegation

Kritischer Geist:
Entscheidungseteiligung

Vereinbarkeit von Beruf und
Familie

Team als Zweckgemeinschaft

Sicherheitsbedürfnis, aber:
Sicherheit nicht um jeden Preis



Generation Golf als
Übergangsgeneration

Generation
Multimedia ?

3. Konsequenzen der Megatrends

Die Megatrends auf einen Blick.

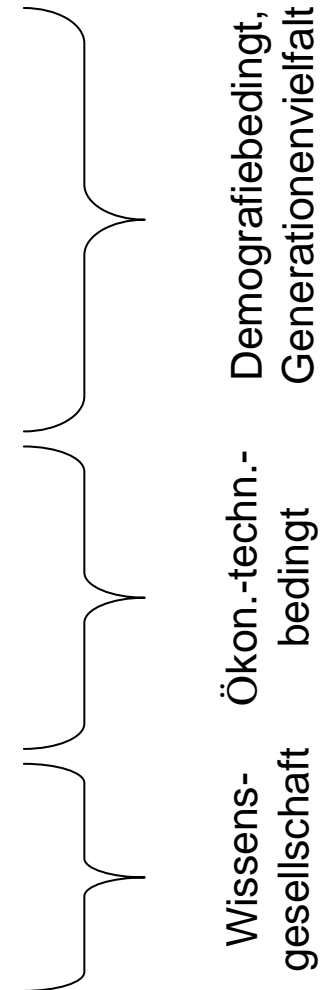
S12

Die Arbeitswelt von morgen zeichnet sich durch folgende Aspekte aus:

- Alterung der Belegschaft.
- Sinkender Anteil von Nachwuchskräften.
- Fachkräfteengpass.
- Verlängerung der Lebensarbeitszeit.
- Zunehmende Wertevielfalt aufgrund von Unterschieden in den Denk- und Handlungsmustern von Generationen.

- Zunehmende Beschleunigung von Abläufen.
- Steigende Veränderungsgeschwindigkeit.
- Verdichtung von Arbeit.
- Steigende Komplexität.

- Steigende Wissensintensität am Arbeitsplatz.
- Bedeutungszuwachs von Wissen und Kompetenz als Wettbewerbsfaktor.



3.2 Bezug zu Fachkräfte

Aufgrund der demografischen Entwicklung: Sinkender Anteil von (möglichen) Fachkräften

Aufgrund von Arbeitsplatzentwicklungen: Steigender Bedarf an Fachkräften

In Deutschland fehlen bis 2030 6,5 Mio. Arbeitskräfte, insbesondere Fachkräfte.

Um die Lücke zu reduzieren, lässt sich folgende Zielfunktion nutzen:
f (Köpfe, Zeit, Produktivität)

4. Individuelle Demografiefestigkeit

4.1 Beschäftigungsfähigkeit statt Beschäftigungssicherheit oder Beschäftigungsfähigkeit IST Beschäftigungssicherheit



„in Bewegung bleiben“ + „In Balance bleiben“

4.2 Vermögenswert

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

Bei einem durchschnittlichen Brutto-Jahreseinkommen von 30.000 € und einer Lebensarbeitszeit von 45 Jahren beträgt der Vermögenswert des Wissens und der Kompetenzen 1,35 Mio. €

4.3 Eigenverantwortung - Pflicht des Einzelnen

Die Verantwortung für die nachhaltige Sicherung von (Job)Fitness obliegt erst einmal dem/r Einzelnen.

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

Qualifikation, Motivation und Gesundheit in der Vergangenheit:

Notwendigkeit zum beruflichen Aufstieg

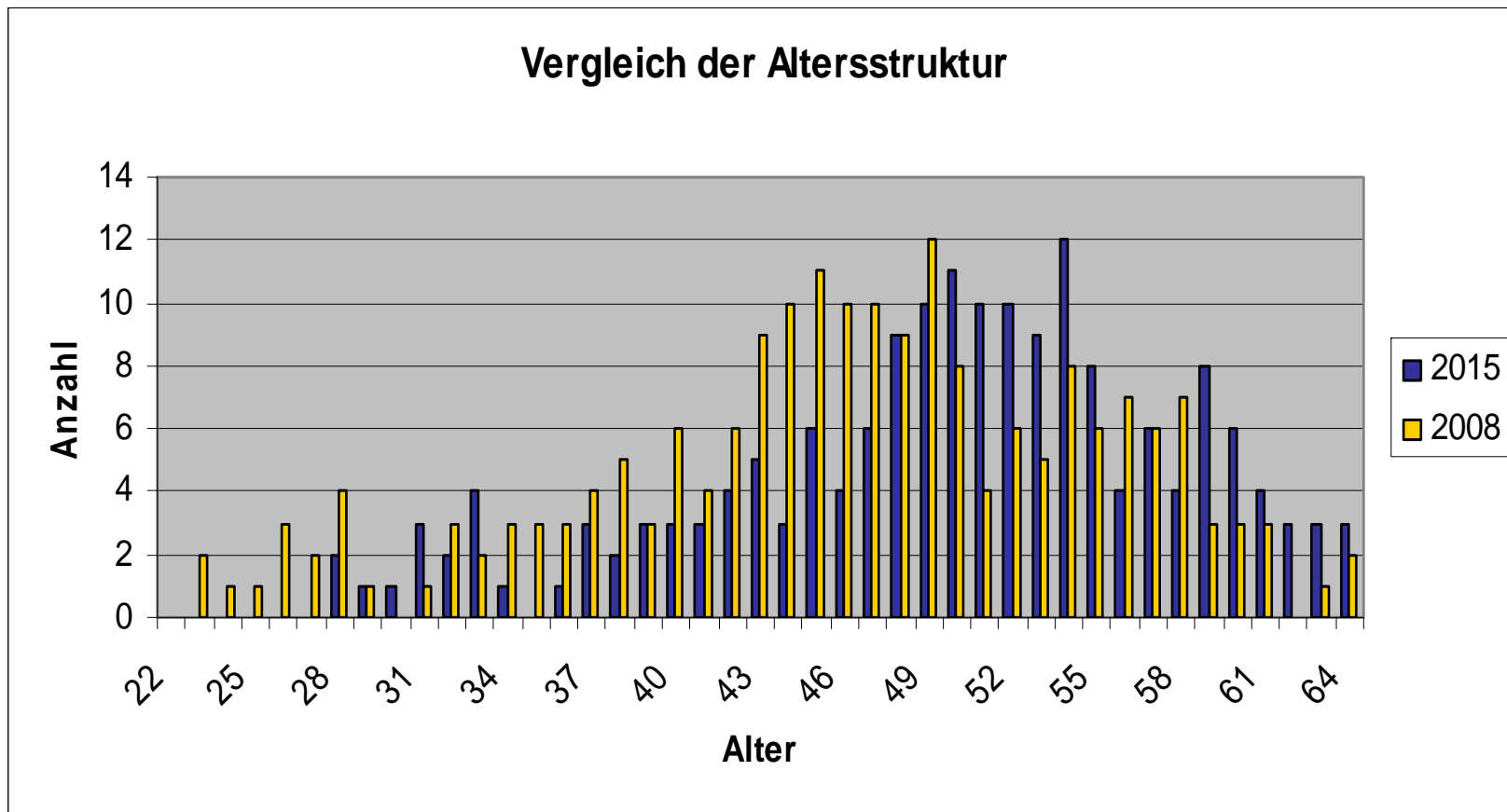
Qualifikation, Motivation und Gesundheit in der Zukunft:

Vermeidung des beruflichen Abstiegs

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

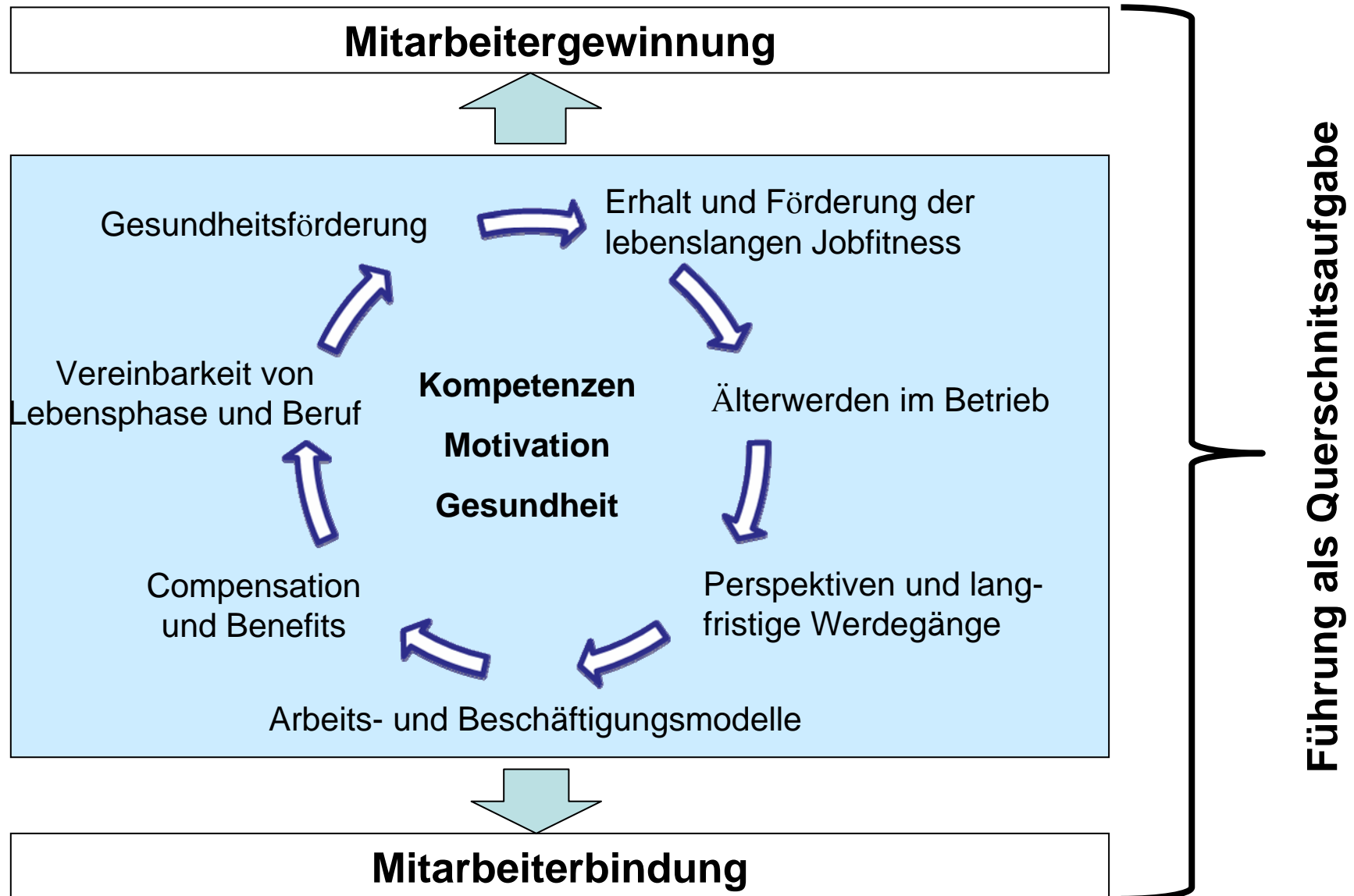
5. Betriebliche Demografiefestigkeit

5.1 Voraussetzung: Altersstrukturanalyse und -prognose



5.2 Das Konzept

S20



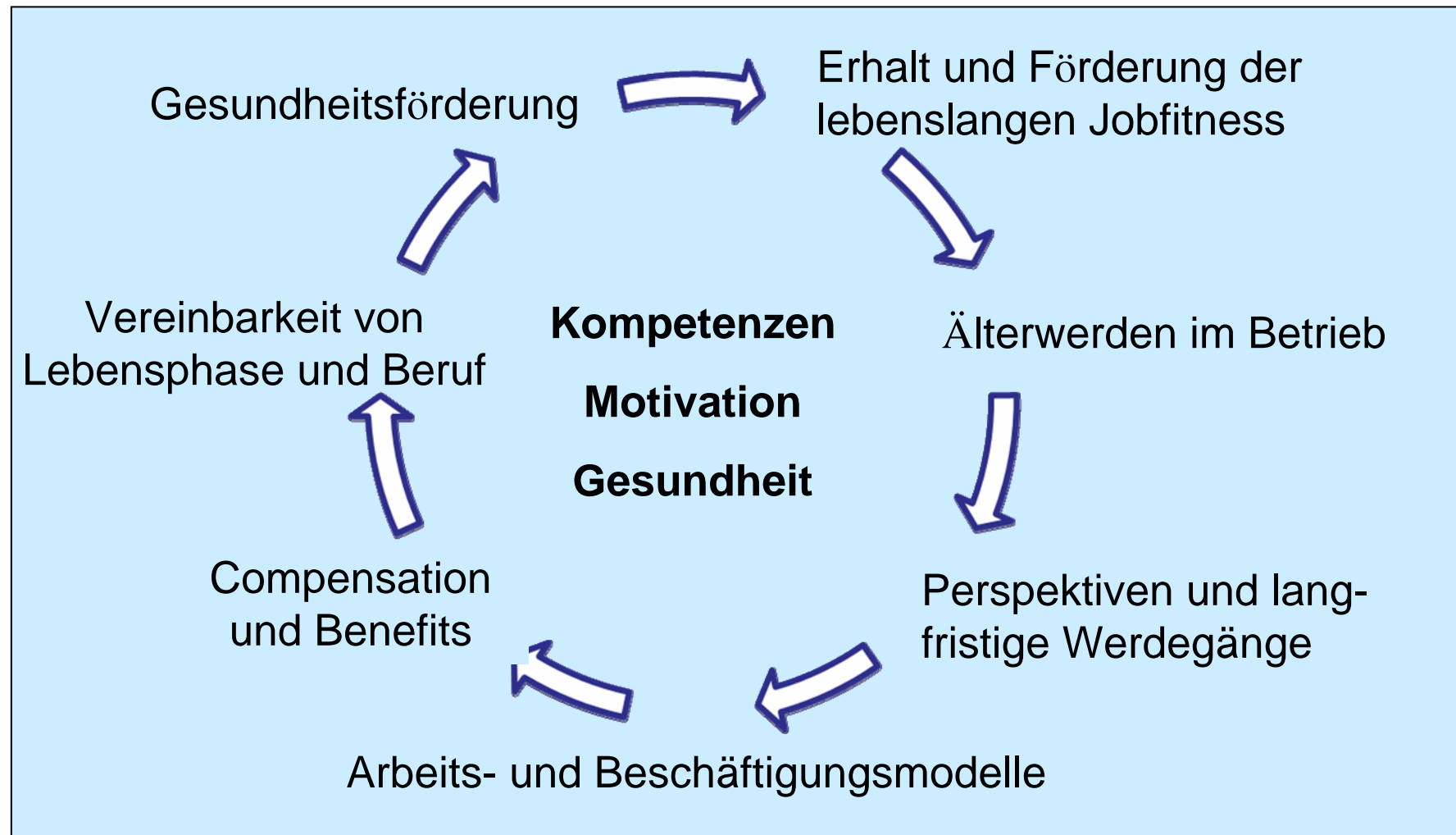
a. Mitarbeitergewinnung

Es ist alles möglich, was erlaubt ist.

Etablierung einer Arbeitgebermarke und konsequente Nutzung für die Rekrutierung.

- ❖ „Was kann der (potenzielle) Arbeitgeber bieten?“
- ❖ „Welche Personen sollen rekrutiert werden?“
- ❖ „Welche Wege der Rekrutierung bieten sich an und sind realistisch?“
- ❖ „Nicht selten werden die Produkte und Leistungen gut vermarktet.
Wird auch das „*Produkt*“ „Arbeitgeber“ gut vermarktet?“

b. Mitarbeiterentwicklung

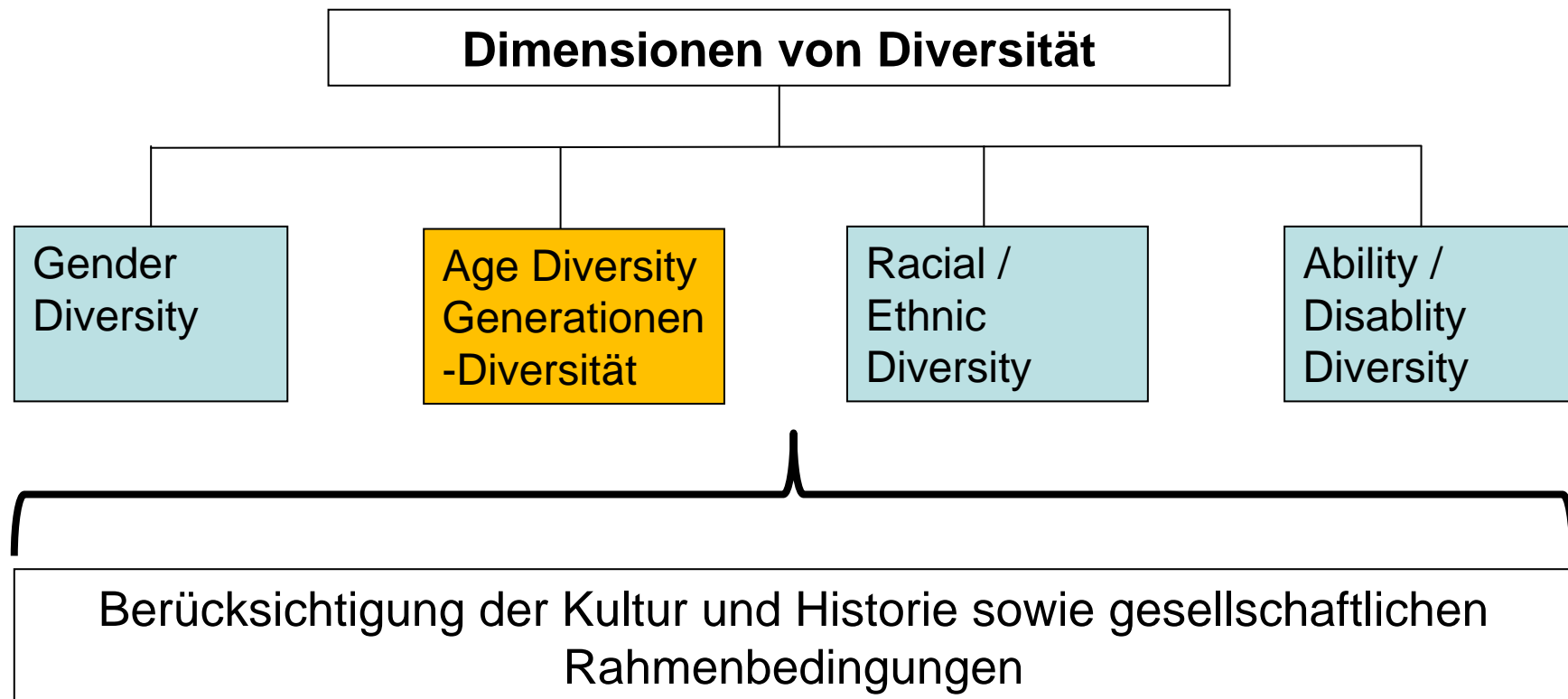


c. Mitarbeiterbindung

Die Mitarbeiterbindung wird zum einen beeinflusst durch die Stimmigkeit zwischen gelebter Kultur und umgesetztem Personalmanagement.

Zum anderen steht Mitarbeiterbindung stark im Zusammenhang mit dem Umgang und dem Managen von Diversität.

Belegschaften werden immer vielfältiger und bunter.



Nachkriegsgeneration / Baby Boomer

- Akzeptanz von kollektiven Mustern.
- Hohes Commitment, weil es zur Pflicht gehört.
- Akzeptanz von Hierarchien und der Führung, weil sie legitimiert ist.
- Arbeitsethos, Trennung zwischen Beruf und Privatleben.
- Trend zur „vertikalen“ Karriere
- Lebenslange Loyalität, Entscheidung für's Leben.
- Lebenslange Reichweite der abgeschlossenen Berufsausbildung.
- Präferenz für die Face to face Kommunikation und Kooperation.
- Teil des „Kollektivs“.
- Security als Leitbild.

Generation Internet / Game (Generation Y)

- Individuelle Orientierung.
- Hohes Commitment, wenn die Tätigkeit Freude macht.
- Abkehr von der Akzeptanz von Hierarchien.
- Streben nach Work-Life-Balance.
- Trend zur „sanften Karriere“.
- Aktiver Umgang mit Wahlmöglichkeiten und geringere Verweildauern.
- Bewusstsein der Notwendigkeit von (lebenslangem) Lernen.
- Kommunikation und Kooperation sowohl face to face als auch virtuell.
- Wunsch nach Aufmerksamkeit und Fürsorge.
- Flexicurity als Leitbild.

5. Schlussbetrachtung

Demografiefestigkeit - eine zentrale Frage

Warum kommen, bleiben und gehen Mitarbeiter?

	KOMMEN	BLEIBEN	GEHEN
Image des Unternehmen			
Interessante Aufgabe			
Entwicklungsmöglichkeit			
Vergütung			
Selbständiges Arbeiten			
Arbeitsumfeld			
Vorgesetzter			

Quelle: IBE: HR Report 2011; IBE: HR Report 2012; 2012; Hirschfeld, K.: Retention und Fluktuation, 2006; Great Place to Work Institut, 2008.

Die Antwort:

Sie kommen wegen der Reputation, sie bleiben wegen der Aufgabe und sie gehen wegen Führung

	KOMMEN	BLEIBEN	GEHEN
Image des Unternehmen	Dark Grey	Light Blue	Light Blue
Interessante Aufgabe	Medium Grey	Dark Grey	Light Blue
Entwicklungsmöglichkeit	Light Grey	Light Blue	Medium Grey
Vergütung	Light Blue	Light Blue	Light Blue
Selbständiges Arbeiten	Light Blue	Medium Grey	Light Blue
Arbeitsumfeld	Light Blue	Light Grey	Light Grey
Vorgesetzter	Light Blue	Light Blue	Dark Grey

Quelle: IBE: HR Report 2011; IBE: HR Report 2012; 2012; Hirschfeld, K.: Retention und Fluktuation, 2006; Great Place to Work Institut, 2008.

**Vielen Dank für
die Aufmerksamkeit !**