

Vorausschauende Personalplanung und-entwicklung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels

5. Kaiserslauterer Forum 10.11.2004

Inhalt

- Kernaussagen der Analyse von BI
- Handlungsfelder für HR
- Projektgruppe Demografischer Wandel
- Beispiele für den aktuellen Stand der Arbeit

Kernaussagen der Analysen von BI (1/2)

- Die heutige Alterspyramide der BI-Mitarbeiter entspricht größtenteils der Verteilung der Erwerbspersonen in Deutschland
- Der Hauptanteil der Belegschaft ist aktuell in den mittleren Altersgruppen (52 % im Alter zwischen 30 und 45 Jahren)
- Altersstruktur wird sich verändern durch längere Lebensarbeitszeit und „moderaten“ oder fehlenden Kapazitätsaufbau mit jüngeren Mitarbeitern
 - > Das Schwergewicht der Belegschaft verlagert sich auf die über 50-Jährigen => der Anteil steigt von 18 % im Jahr 2004 auf 47 % im Jahr 2020
 - > Die Zahl der über 60-Jährigen, die bis zur gesetzlichen Altersgrenze tätig bleiben, wächst an
 - > Geringere Alters-Mischung der Beschäftigten

Kernaussagen der Analysen von BI (2/2)

- Veränderungen der Altersstruktur erfolgten trotz des Aufbaus der mittleren Altersgruppen aufgrund der Einstellungen in den letzten 2,5 Jahren (ca. 20% der Belegschaft wurden in dieser Zeit neu eingestellt)
- „Vorgezogener Ruhestand“ ist Praxis der letzten Jahre (abgeleitet aus gesetzlichen Rahmenbedingungen wie Altersteilzeitgesetz) und stellt einen festen Bestandteil der Personalplanung in den Fachabteilungen dar
- Das Handeln von Vorgesetzten und Mitarbeitern ist aktuell auf vorgezogenen Ruhestand ausgerichtet / im Vordergrund stehen Ausstiegsoptionen und nicht der Erhalt der Erwerbsfähigkeit
- Durchschnittliches „Austrittsalter“ bei BI in den letzten 5 Jahren = 58,5 Jahre

Handlungsfelder für HR

- Bewusstsein schaffen und Einstellungen verändern
- Erhalt der Einsatzfähigkeit und Einsatzbereitschaft älterer MA
- Veränderung der Laufbahnplanung / Nachfolgeplanung
- Rekrutierungsstrategien einschl. flexibler Arbeitsformen
- Anforderungen an die Aus- und Weiterbildung
- Überprüfung tarifvertraglicher Regelungen
- Anpassung betrieblicher Regelungen (z.B. LZK und Altersversorgung)

Projektgruppe

Projektgruppe bei
BI mit Beteiligung
aller Deutschland-
Gesellschaften



- Personalbetreuung
- Personal- und Organisationsentwicklung
- Soziale Leistungen
- Individuelle Mitarbeiterberatung
- Compensation & Benefits
- Betriebsrat

Inhaltlicher Input durch ZIRP

Erhalt der Einsatzfähigkeit

- **strategisches Kompetenzmanagement**

- > breite Qualifikation in jungen Jahren
- > zukunftsbezogene Qualifikation
- > altersgemäße Lernformen

- **Wissenstransfer**

- > intergenerative Teams
- > Erfahrungswissen (oft unbewusste Kompetenz) transparent und verfügbar machen

- **„Work-Lifecycle- Management“**

- > weniger Verschleiß in jungen Jahren
- > individuelle Berufsbiografien (z.B. später Auslandsaufenthalt)
- > Arbeitsmethoden / Stressmanagement

- **Gesundheitsprävention**

Erhalt der Einsatzbereitschaft

Faktoren, die die Motivation und Einsatzbereitschaft (auch) älterer Mitarbeiter beeinflussen:



Handlungsansätze:

Einstellungen der Mitarbeiter verändern (1/2)

- **häufigere Stellenwechsel schon in jungen Jahren (wo möglich)**
 - Neues Lernen
 - flexibel bleiben
 - breite Erfahrungsbasis schaffen
 - immer wieder „raus aus der Komfortzone“
- **Kompass-Workshops in den Fachabteilungen**
 - Ausblick auf die nächsten 3 Jahre (Strategie, Projekte, bes. Herausforderungen)
 - Qualifikation / Know-How, das Abt. dafür braucht
 - auf neuesten Stand bringen
 - neu erwerben / aufbauen
 - besser im Team verteilen

Handlungsansätze:

Einstellungen der Mitarbeiter verändern (2/2)

- **Seminarangebot für MA mit langjähriger Erfahrung**
 - Standortbestimmung / pers. Work-Life-Balance
 - bestehende Anforderungen der subjektiv empfundenen Belastung gegenüber stellen
 - Orientierung für die 2. Berufshälfte
 - Betriebswissen fördern
(ansonsten wird eher Fachwissen der Funktion geschult)
 - Netzwerke bilden
- **Persönliches Leistungsmanagement**
 - gesunde Lebensweise (Ernährung, Sport,...)
 - Stressbewältigung (Umgang mit Belastungen)

Handlungsansätze:

Einstellung der Führungskräfte verändern (1/2)

- **Sensibilisierung über stete kleine Schritte**
 - Bewusstmachen der Ausmaße des demografischen Wandels
 - Bewusstmachen der Konsequenzen für den eigenen Verantwortungsbereich
 - Aufmerksamkeit richten auf veränderte Anforderungen an Führungskräfte (z.B. über ohnehin vorhandene Seminare)
 - Bewusstmachen für die eigene Person der Führungskraft
- **Kultur der Wertschätzung älterer Mitarbeiter stärken**
 - Anerkennung
 - Vergabe von attraktiven Positionen und Aufgaben
 - Entwicklungsangebote
- **MAG**
Thema Veränderung und Weiterentwicklung als Pflichtbestandteil

Einstellung der Führungskräfte verändern (2/2)

- **Führungskolleg (Programm für neue Führungskräfte)**
zusätzliche Inhalte:
 - Führung erfahrener / älterer MA
 - Die Führungskraft als der/die Jüngste im Team
 - Teamdesign:
Intergenerative Zusammenarbeit bewusst und erfolgreich gestalten
- **Führungs-Update**
 - Angebot für Führungskraft 5-10 Jahre (↔10 - 15 Jahre) nach ihrem letzten Führungsseminar, um Führungswissen zu aktualisieren und neuen Entwicklungen Rechnung zu tragen
 - Nutzung von Experten als Impulsgeber

Künftige Aktionsfelder:

Ausbildung

- Mittelfristige Ausbildungsplanung – Ausbildung gezielt über Bedarf (Vorrat)?
- Erweiterung der internen Ausbildung für weniger qualifizierte Azubis?
- Schulmarketing
- Übernahmeplanung
- Inhaltliche Bedarfsorientierung - Rekrutierungsstrategie vor dem Hintergrund eines künftigen Fachkräftemangels
- Bindungsprogramme für Auszubildende

Künftige Aktionsfelder: Arbeitsformen

- Geänderte Arbeitsbedingungen:
 - Mehr Flexibilität (z.B. Wechsel der AZ-Modelle, Übernahme anderer Aufgaben)
 - Mehr Teilzeit-Arbeit
 - Mehr Telearbeit
 - Mehr Freelancer
- Arbeitsplatzveränderungen
 - Schnellere Prozesse
 - Technische Veränderungen
 - Inhaltliche Veränderungen
 - Geänderter Automatisierungsgrad

Künftige Aktionsfelder: Laufbahnplanung/Nachfolgeplanung

- Frühzeitige Laufbahnplanung
- Dual Ladder
- Karrieresysteme intergenerativ ausrichten
- neue Karrierewege