

Die Zukunft sieht alt aus –

Strategische Personalarbeit im demografischen Wandel

Anke Finauer-Heublein
Dipl.-Psych. (Univ.)
www.finauer-heublein.de

Tel.: +49 8121 22 54 53
Mobil: +49 170 99 81 5 81
Email: anke@finauer-heublein.de

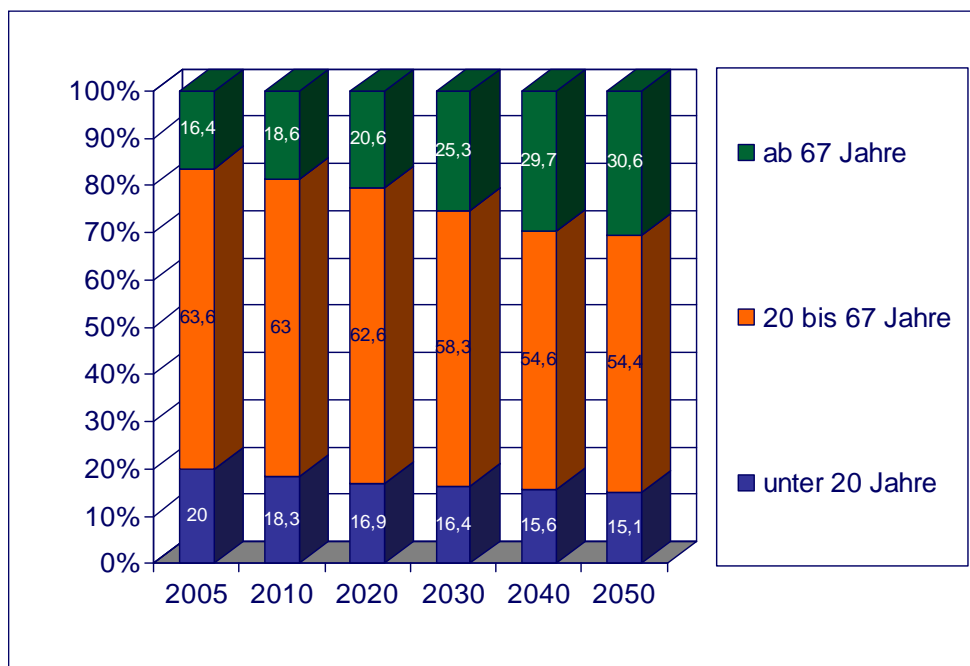
Die Zukunft sieht alt aus

Strategische Personalarbeit im demografischen Wandel

- 1 Fakten zum demografischen Wandel**
- 2 Kosten des demografischen Wandels**
- 3 Altersstrukturanalyse**
- 4 Betriebliche Handlungsfelder zur Bewältigung des demografischen Wandels**
 - 4.1 Personalmarketing
 - 4.2 Personalbindung
 - 4.3 Einsatz und Qualifizierung älterer Mitarbeiter
 - 4.4 Gesundheitsförderung
 - 4.5 Work Life Balance
 - 4.6 Unternehmens- und Führungskultur
- 5 Der Work Ability Index (WAI)**

1 Fakten zum demografischen Wandel

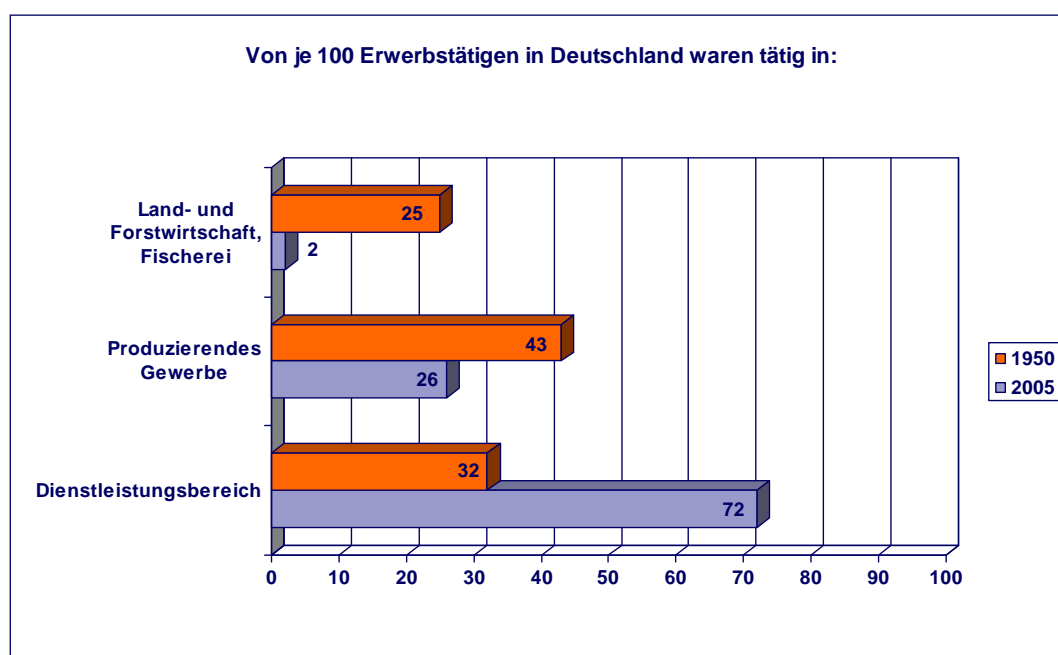
Entwicklung der Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland



Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2006 (Basisannahme: Wanderungssaldo 100.000)

1 Fakten zum demografischen Wandel

Strukturwandel in der deutschen Berufswelt

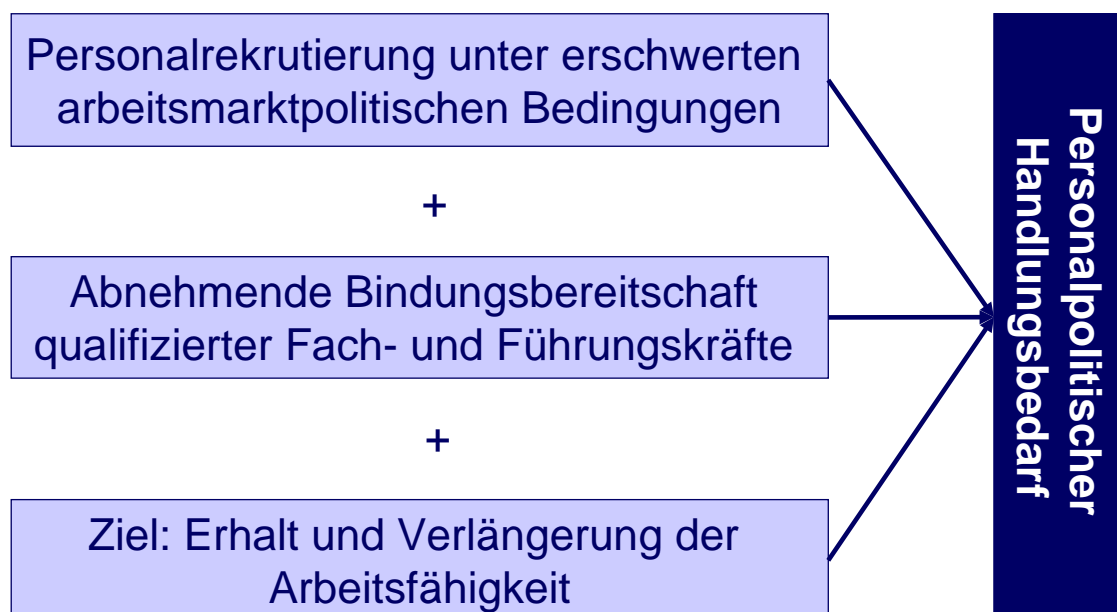


Quelle: Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2008, Erwerbstätigenrechnung

1 Fakten zum demografischen Wandel - Ist-Zustand ab 2010: Grundlagen für eine strategische Anpassung der Personalpolitik

- Zahl der Azubis, Abiturienten, Absolventen sinkt ab 2010 permanent
- Verknappung qualifizierter Fach- und Führungskräfte ab 2015, weniger bei unqualifizierten Arbeitskräften
- Strukturwandel in der Wirtschaft: Dienstleistungsbereich expandiert weiter, produzierendes Gewerbe schrumpft
- Zukünftige Anforderungen an die Tätigkeit der MA steigen weiter, Bedarf an unqualifizierten MA reduziert sich zugunsten der qualifizierten Fachkräfte
- Zuwanderung mildert, löst aber nicht das Problem
- Bindungswilligkeit der verfügbaren Fachkräfte nimmt ab
- Belegschaften altern zunehmend: Anteil der AN 50plus erhöht sich kontinuierlich zulasten der bis 30-Jährigen
- Ältere MA bleiben länger im Erwerbsleben, Renteneintrittsalter steigt
- ohne aktive gesundheitsfördernde Maßnahmen infolge der Überalterung der Belegschaften steigen krankheitsbedingte Ausfallkosten der Unternehmen

1 Fakten zum demografischen Wandel Vor welche Herausforderungen stellt uns der demografische Wandel?

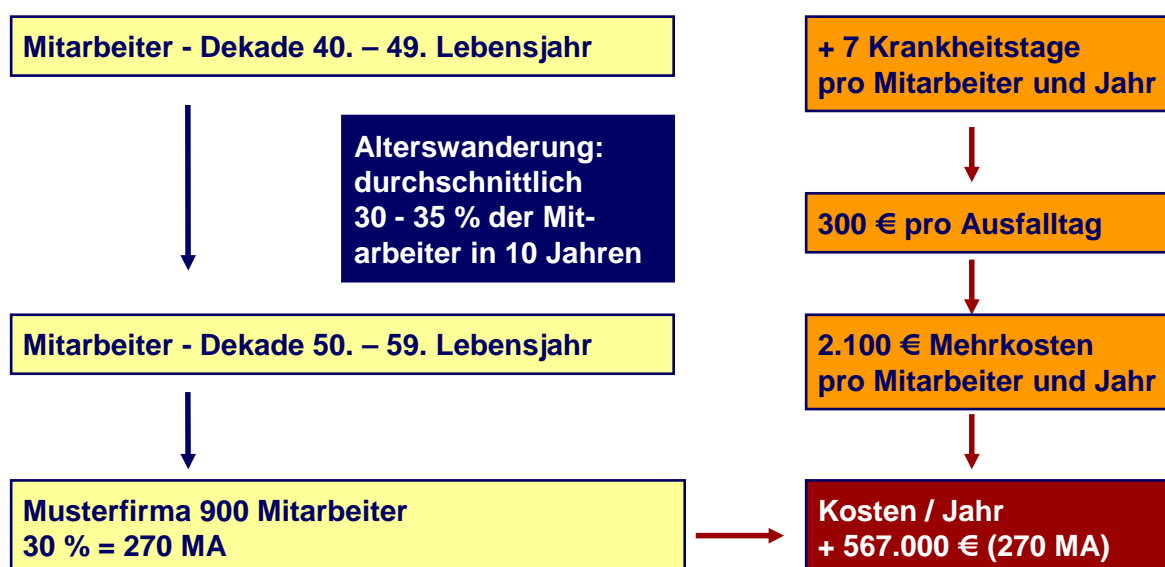


Die Zukunft sieht alt aus

Strategische Personalarbeit im demografischen Wandel

- 1 Fakten zum demografischen Wandel
- 2 **Kosten des demografischen Wandels**
- 3 Altersstrukturanalyse
- 4 **Betriebliche Handlungsfelder zur Bewältigung des demografischen Wandels**
 - 4.1 Personalmarketing
 - 4.2 Personalbindung
 - 4.3 Einsatz und Qualifizierung älterer Mitarbeiter
 - 4.4 Gesundheitsförderung
 - 4.5 Work Life Balance
 - 4.6 Unternehmens- und Führungskultur
- 5 **Der Work Ability Index (WAI)**

2 Kosten des demografischen Wandels ohne intervenierende Maßnahmen



Quelle: modifiziert nach Klemusch, M., Skolamed, 2008.

2 Kosten des demografischen Wandels ohne Intervention – Alterswanderung und Kosten pro Jahr

2008 - 27 MA	→	56.700 €
2009 - 54 MA	→	113.400 €
2010 - 81 MA	→	170.100 €
2011 - 108 MA	→	226.800 €
2012 - 135 MA	→	283.500 €
2013 - 162 MA	→	340.200 €
2014 - 189 MA	→	396.900 €
2015 - 216 MA	→	453.600 €
2016 - 243 MA	→	510.300 €
2017 - 270 MA	→	567.000 €
Ohne Intervention 2008 - 2017	→	3.118.500 €

Quelle: modifiziert nach Klemusch, M., Skolamed, 2008.

Die Zukunft sieht alt aus Strategische Personalarbeit im demografischen Wandel

- 1 Fakten zum demografischen Wandel
- 2 Kosten des demografischen Wandels
- 3 **Altersstrukturanalyse**
- 4 **Betriebliche Handlungsfelder zur Bewältigung des demografischen Wandels**
 - 4.1 Personalmarketing
 - 4.2 Personalbindung
 - 4.3 Einsatz und Qualifizierung älterer Mitarbeiter
 - 4.4 Gesundheitsförderung
 - 4.5 Work Life Balance
 - 4.6 Unternehmens- und Führungskultur
- 5 **Der Work Ability Index (WAI)**

3 Altersstrukturanalyse

Zwei notwendige Voraussetzungen für die effektive betriebliche Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel

1. Klares und eindeutiges Bekenntnis der Unternehmensleitung:

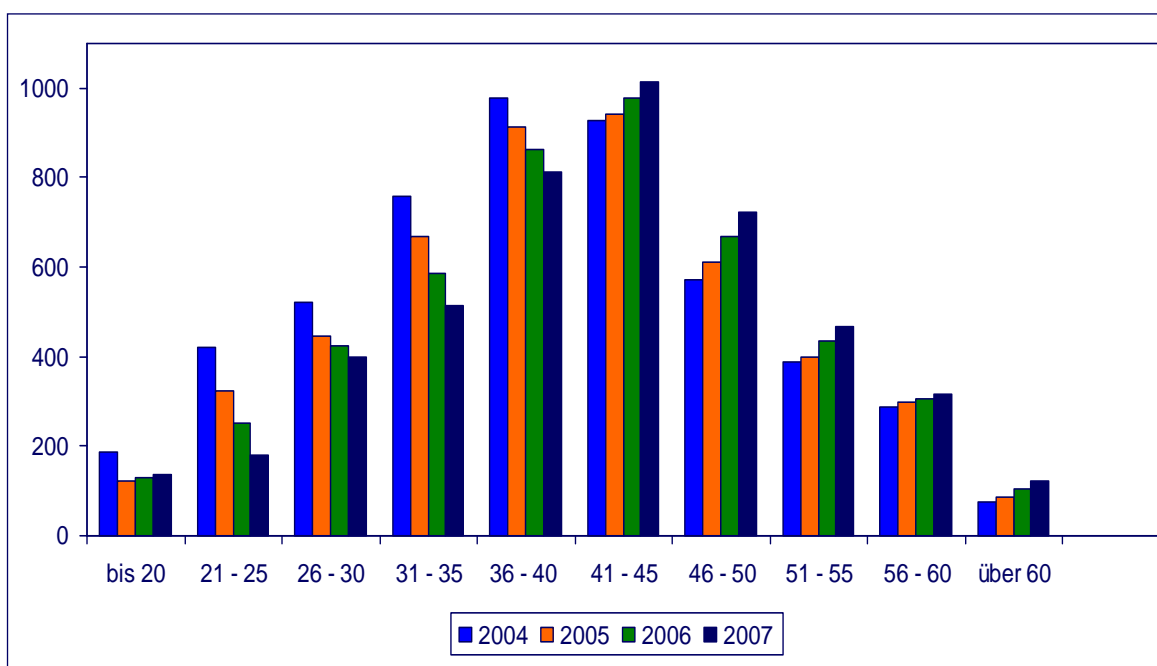
"Wir wollen die Herausforderung des demografischen Wandels in unserem Unternehmen annehmen: D.h. wir wollen die Auswirkungen auf die qualitative und quantitative Verfügbarkeit von Personal aktiv angehen."



2. Analyse und Bewußtmachen der unumkehrbaren Fakten zur demografischen Entwicklung im eigenen Unternehmen:

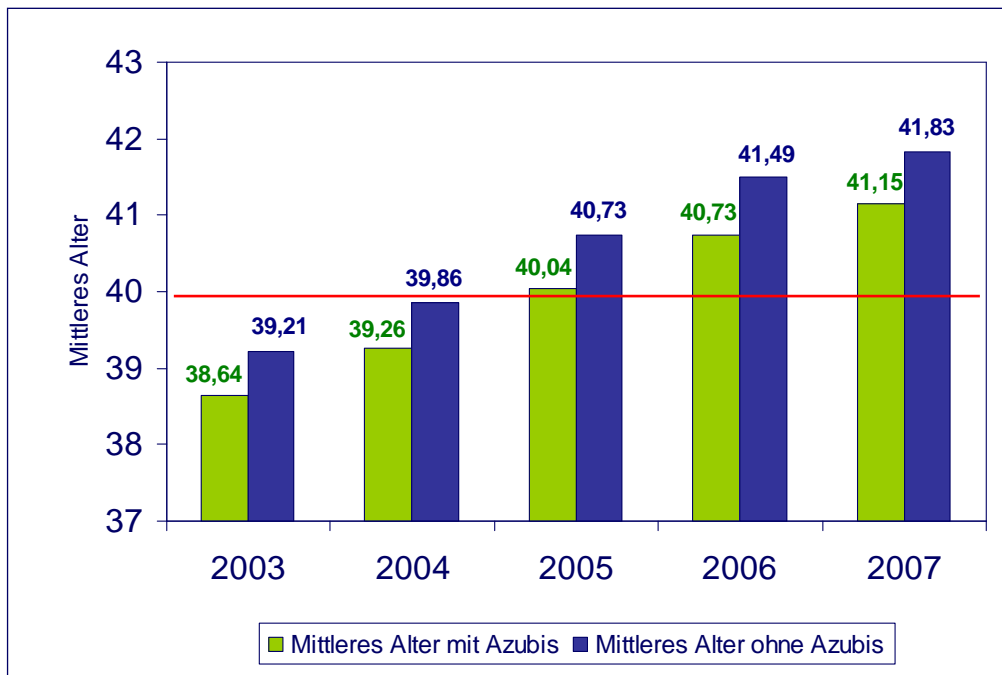
- Altersstrukturanalyse
- Kompetenzanalyse

3 Altersstrukturanalyse Beispiel



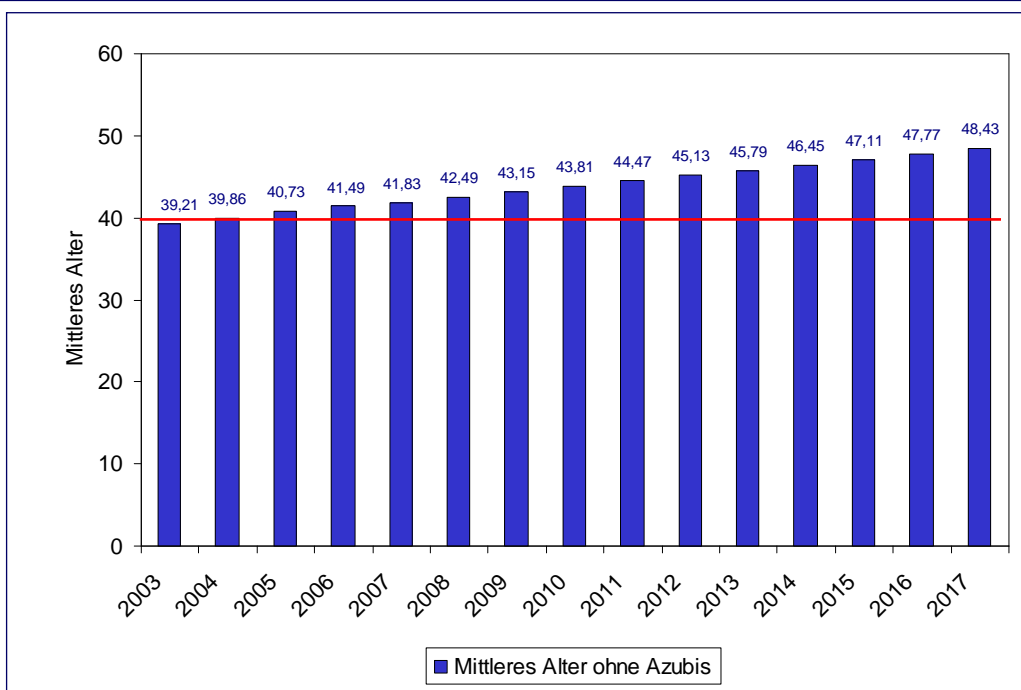
3 Altersstrukturanalyse

Entwicklung des mittleren Alters einer Beispiel-Belegschaft Von 2003 bis 2007



3 Altersstrukturanalyse

Mittleres Alter einer Beispiel-Belegschaft: Lineare Fortschreibung bis 2017



Die Zukunft sieht alt aus Strategische Personalarbeit im demografischen Wandel

- 1 **Fakten zum demografischen Wandel**
 - 2 **Kosten des demografischen Wandels**
 - 3 **Altersstrukturanalyse**
 - 4 **Betriebliche Handlungsfelder zur Bewältigung des demografischen Wandels**
 - 4.1 Personalmarketing
 - 4.2 Personalbindung
 - 4.3 Einsatz und Qualifizierung älterer Mitarbeiter
 - 4.4 Gesundheitsförderung
 - 4.5 Work Life Balance
 - 4.6 Unternehmens- und Führungskultur
- 5 **Der Work Ability Index (WAI)**

4 Betriebliche Handlungsfelder zur Bewältigung des demografischen Wandels



Die Zukunft sieht alt aus

Strategische Personalarbeit im demografischen Wandel

- 1 **Fakten zum demografischen Wandel**
- 2 **Kosten des demografischen Wandels**
- 3 **Altersstrukturanalyse**
- 4 **Betriebliche Handlungsfelder zur Bewältigung des demografischen Wandels**
 - 4.1 Personalmarketing
 - 4.2 Personalbindung
 - 4.3 Einsatz und Qualifizierung älterer Mitarbeiter
 - 4.4 Gesundheitsförderung
 - 4.5 Work Life Balance
 - 4.6 Unternehmens- und Führungskultur
- 5 **Der Work Ability Index (WAI)**

4.1 Personalmarketing

Direkte Personalrekrutierung:

- Klassische Stellenausschreibung
- Online-Rekrutierung durch Job-Börsen
- Aufbau eines Bewerberpools
- **Einstellung von Auszubildenden**
- **Mitarbeiter werben Mitarbeiter**
- **"Abschied im Guten" nach Kündigung**
- Einschaltung von Personalberatern oder Headhuntern
- Internationales Recruiting

Imagepflege:

- Internetauftritt
- **Sponsoring**
- **Soziales Engagement**
- Rundfunk und Plakatwerbung

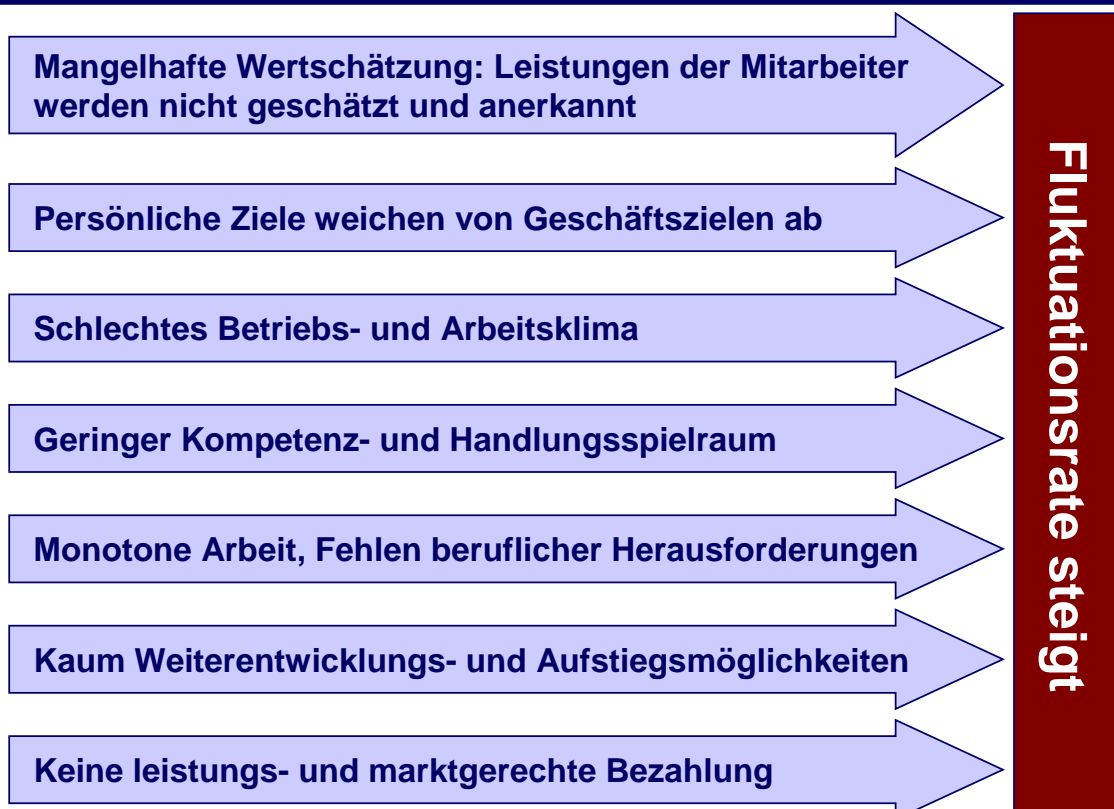
Kontaktpflege zu und Kooperationen mit regionalen Bildungseinrichtungen:

- Einstellung und Betreuung von **Praktikanten/Diplomanden**, Vergabe von Projektarbeiten
- **Studentenförderprogramme**, Seminare für Studenten
- Präsenz bei **Messen** von Hochschulen und studentischen Organisationen, **Informationsveranstaltungen**, Recruiting-Veranstaltungen

Die Zukunft sieht alt aus Strategische Personalarbeit im demografischen Wandel

- 1 Fakten zum demografischen Wandel
- 2 Kosten des demografischen Wandels
- 3 Altersstrukturanalyse
- 4 Betriebliche Handlungsfelder zur Bewältigung des demografischen Wandels
 - 4.1 Personalmarketing
 - 4.2 Personalbindung
 - 4.3 Einsatz und Qualifizierung älterer Mitarbeiter
 - 4.4 Gesundheitsförderung
 - 4.5 Work Life Balance
 - 4.6 Unternehmens- und Führungskultur
- 5 Der Work Ability Index (WAI)

4.2 Personalbindung: Fluktuationsgründe



4.2 Personalbindung: Instrumente

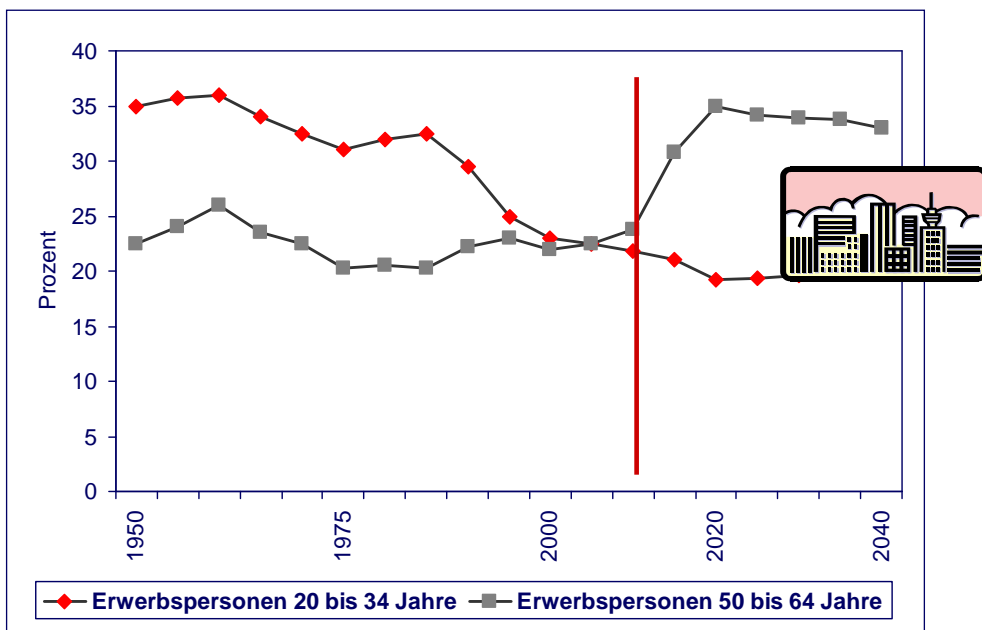


© Anke Finauer-Heublein

Die Zukunft sieht alt aus Strategische Personalarbeit im demografischen Wandel

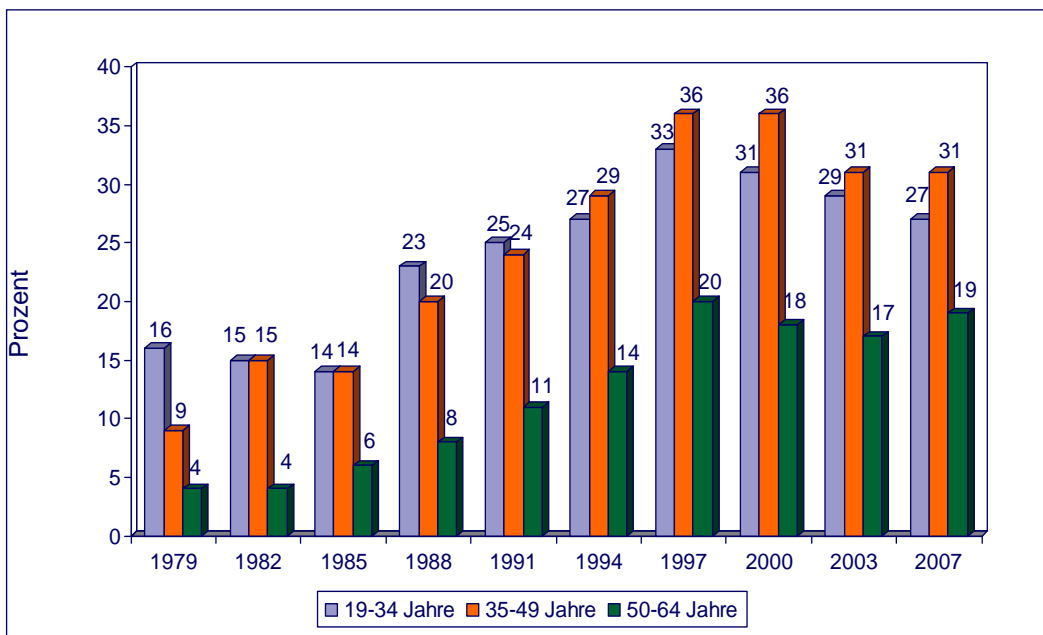
- 1 **Fakten zum demografischen Wandel**
- 2 **Kosten des demografischen Wandels**
- 3 **Altersstrukturanalyse**
- 4 **Betriebliche Handlungsfelder zur Bewältigung des demografischen Wandels**
 - 4.1 Personalmarketing
 - 4.2 Personalbindung
 - 4.3 **Einsatz und Qualifizierung älterer Mitarbeiter**
 - 4.4 Gesundheitsförderung
 - 4.5 Work Life Balance
 - 4.6 Unternehmens- und Führungskultur
- 5 **Der Work Ability Index (WAI)**

4.3 Einsatz und Qualifizierung älterer Mitarbeiter Unternehmen im demografischen Zangengriff



Quelle: Abb. In Anlehnung an Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart

4.3 Einsatz und Qualifizierung älterer Mitarbeiter Teilnahme an beruflicher Weiterbildung in Deutschland

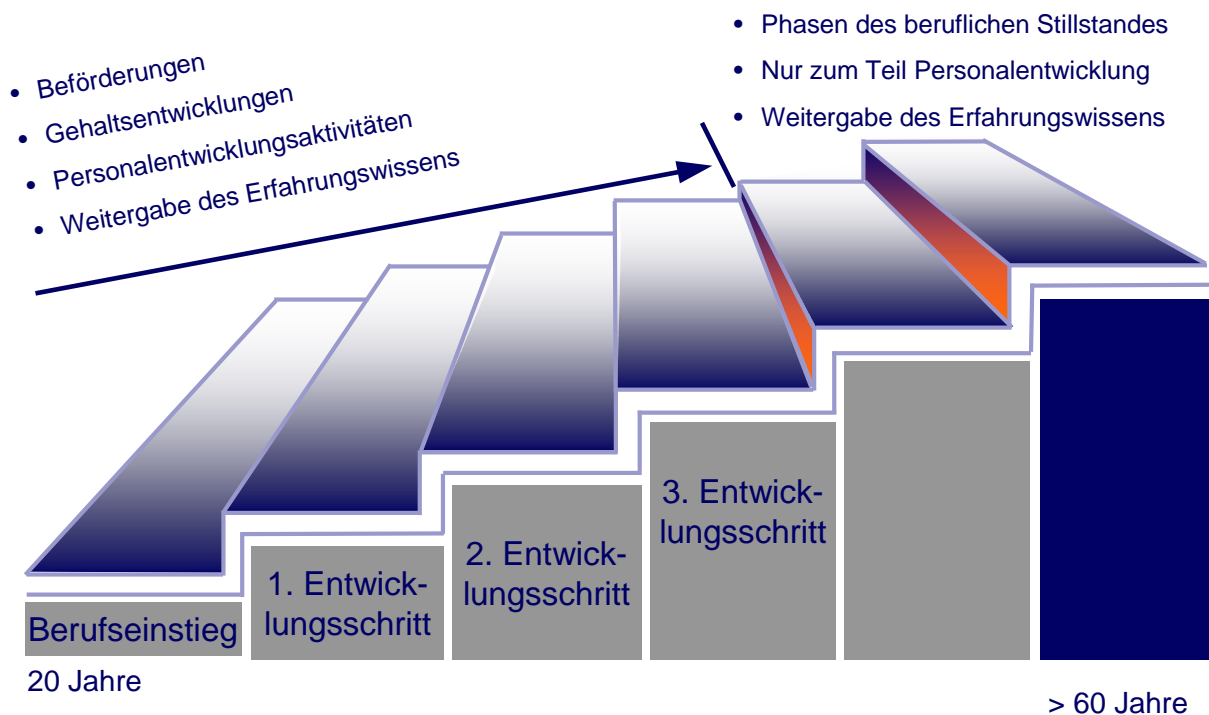


Quelle: Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland, Eckdaten zum BSW-AES 2007, TNS Infratest Sozialforschung, München, Januar 2008, Bilger & Rosenblatt

4.3 Einsatz und Qualifizierung älterer Mitarbeiter Stärken und Schwächen



4.3 Einsatz und Qualifizierung älterer Mitarbeiter Traditionelles Modell der beruflichen Entwicklung



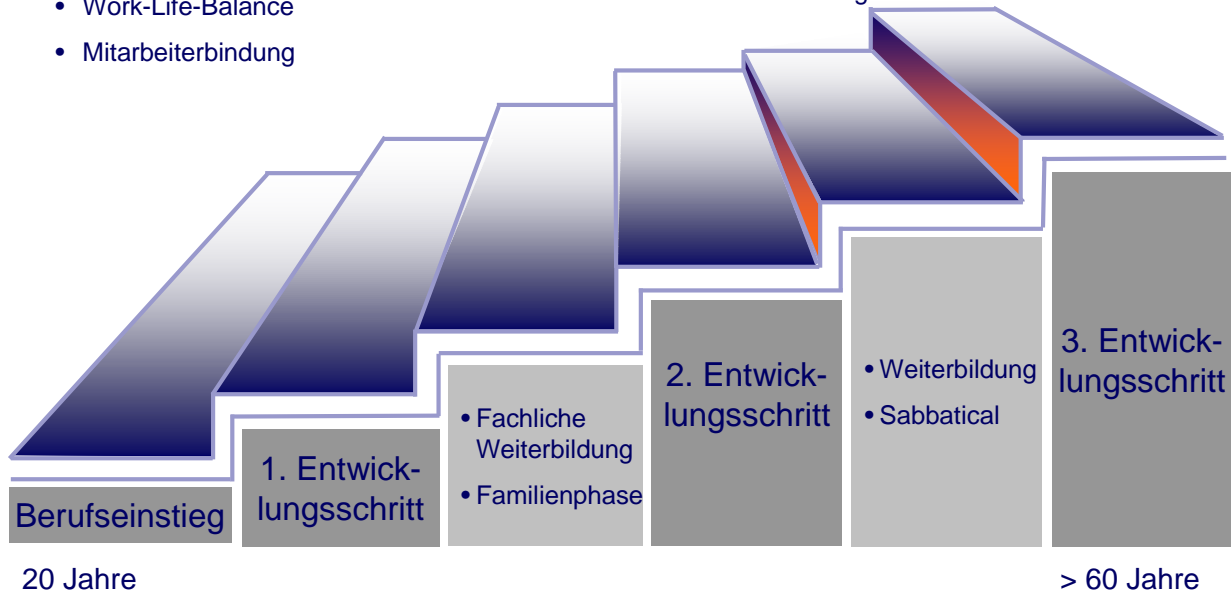
4.3 Einsatz und Qualifizierung älterer Mitarbeiter Anpassung der beruflichen Entwicklung

Vorteile:

- Vermeidung von Demotivation
- Work-Life-Balance
- Mitarbeiterbindung

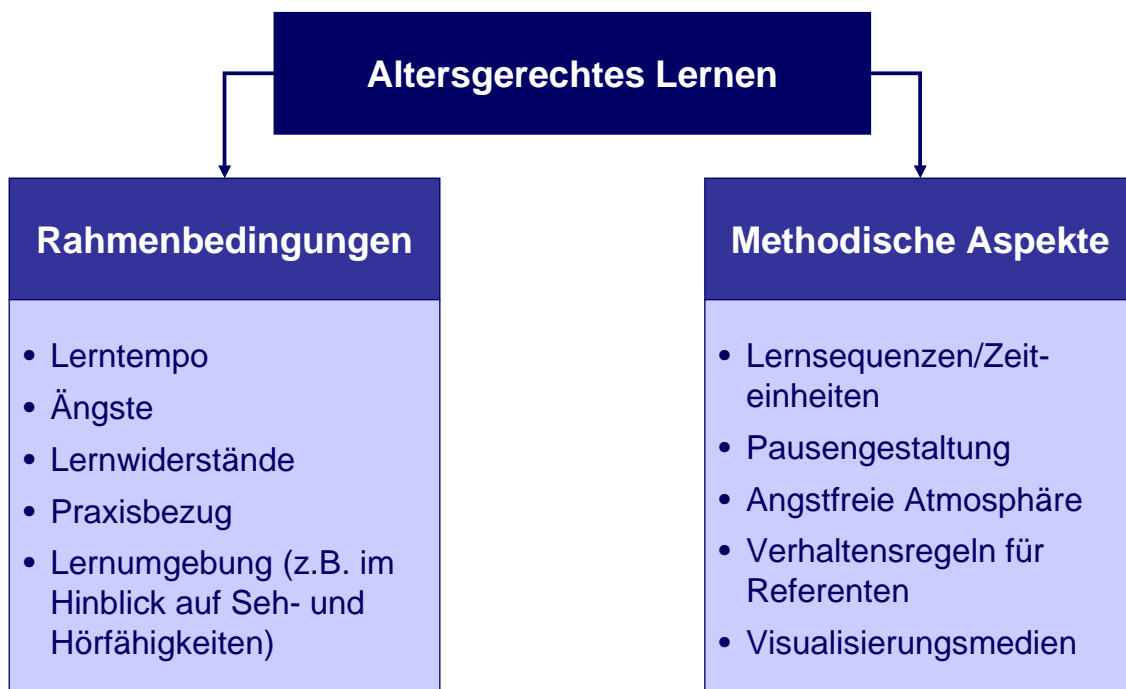
Karriere:

- Annäherung der Wertigkeit von Fach- und Führungslaufbahnen



Quelle: Modifiziert nach Flato & Reinbold-Scheible: Zukunftsweisendes Personalmanagement. München, 2008.

4.3 Einsatz und Qualifizierung älterer Mitarbeiter Altersgerechtes Lernen

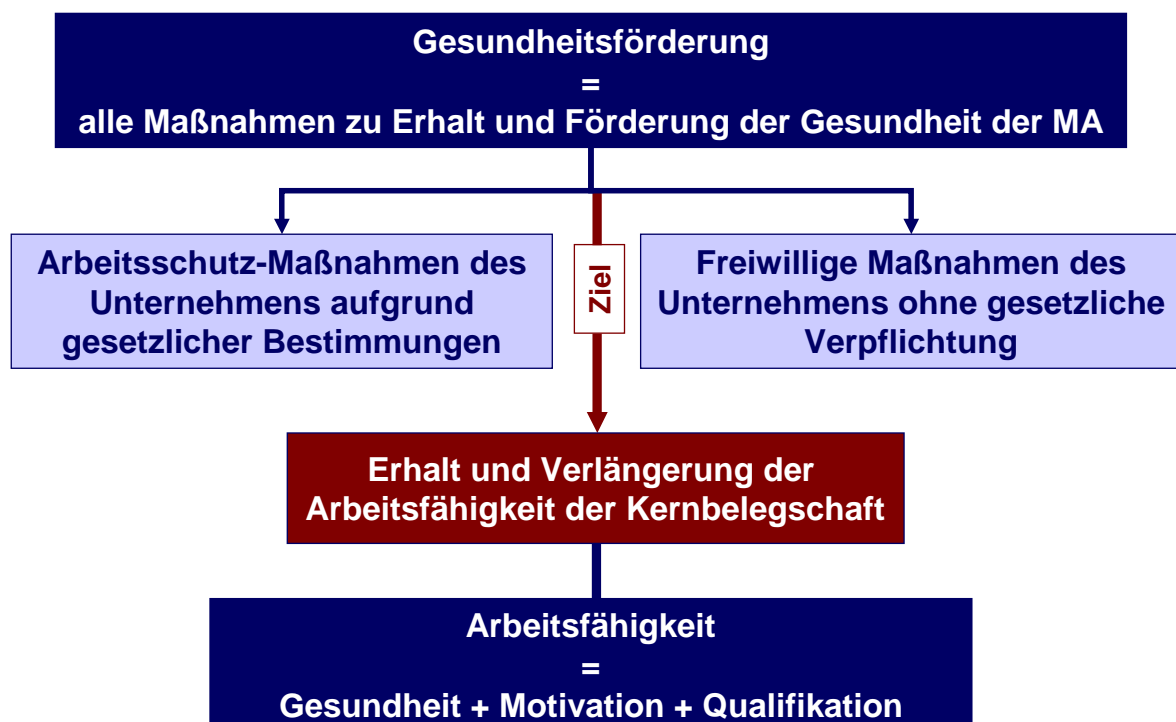


Die Zukunft sieht alt aus

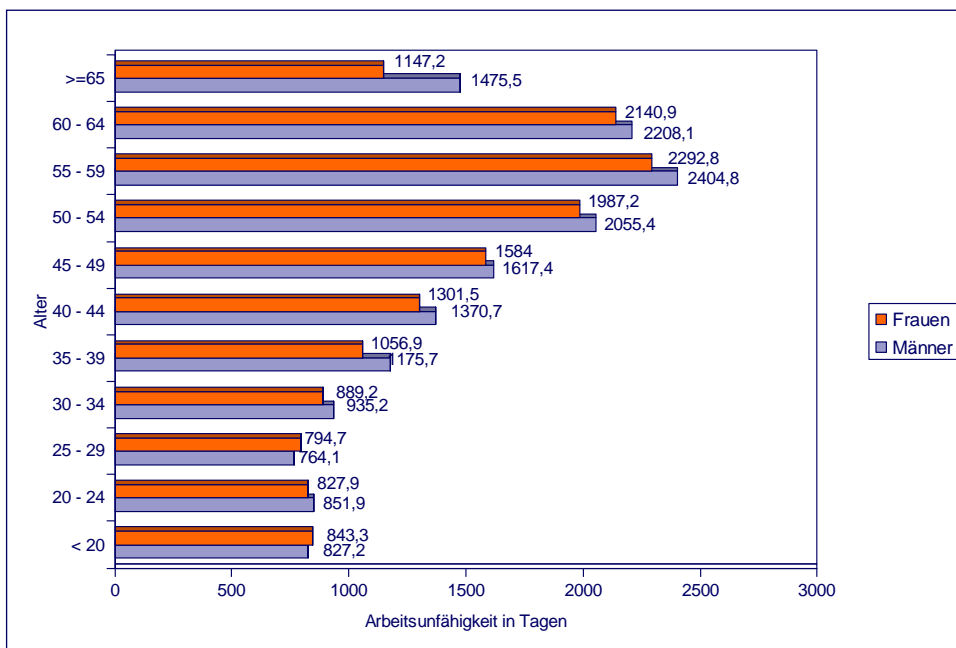
Strategische Personalarbeit im demografischen Wandel

- 1 **Fakten zum demografischen Wandel**
- 2 **Kosten des demografischen Wandels**
- 3 **Altersstrukturanalyse**
- 4 **Betriebliche Handlungsfelder zur Bewältigung des demografischen Wandels**
 - 4.1 Personalmarketing
 - 4.2 Personalbindung
 - 4.3 Einsatz und Qualifizierung älterer Mitarbeiter
 - 4.4 Gesundheitsförderung
 - 4.5 Work Life Balance
 - 4.6 Unternehmens- und Führungskultur
- 5 **Der Work Ability Index (WAI)**

4.4 Gesundheitsförderung

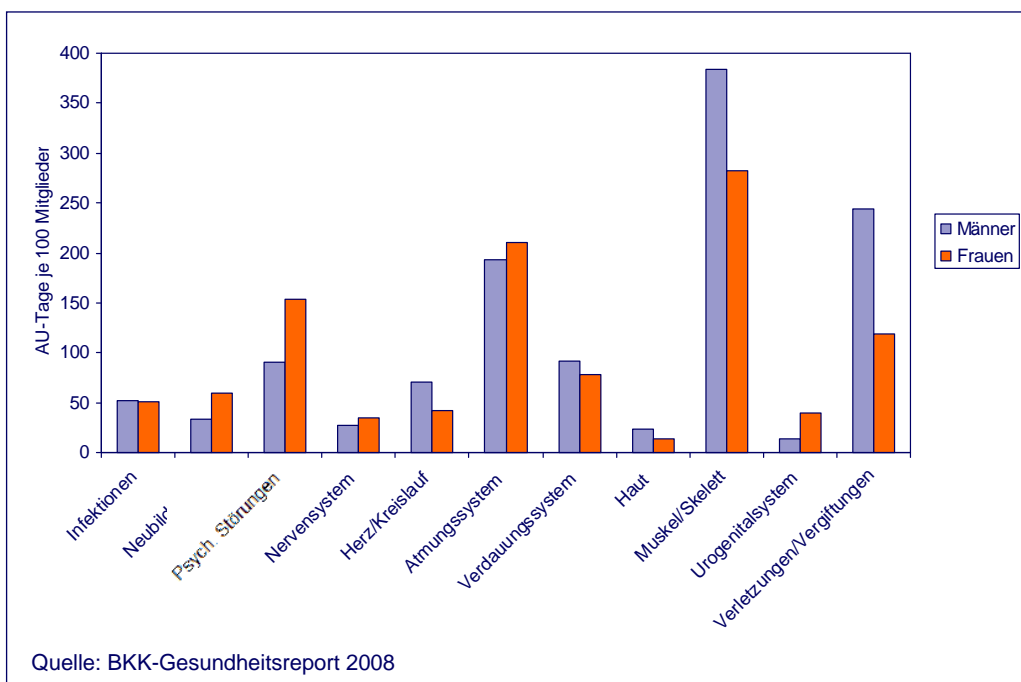


4.4 Gesundheitsförderung Altersbezogene Entwicklung der Arbeitsunfähigkeit, Deutschland 2007 (in Tagen)



Quelle: BKK-Gesundheitsreport 2008

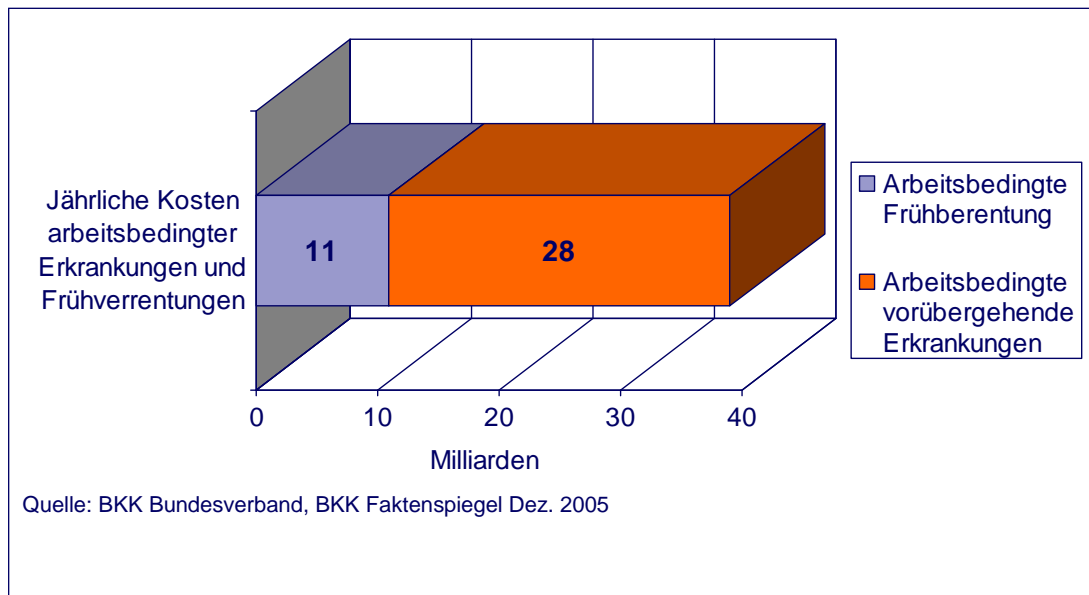
4.4 Gesundheitsförderung Häufigste Krankheitsarten nach Geschlecht, Deutschland 2007 (in Tagen)



Quelle: BKK-Gesundheitsreport 2008

4.4 Gesundheitsförderung

Jährliche Kosten arbeitsbedingter Erkrankungen und Frühverrentungen

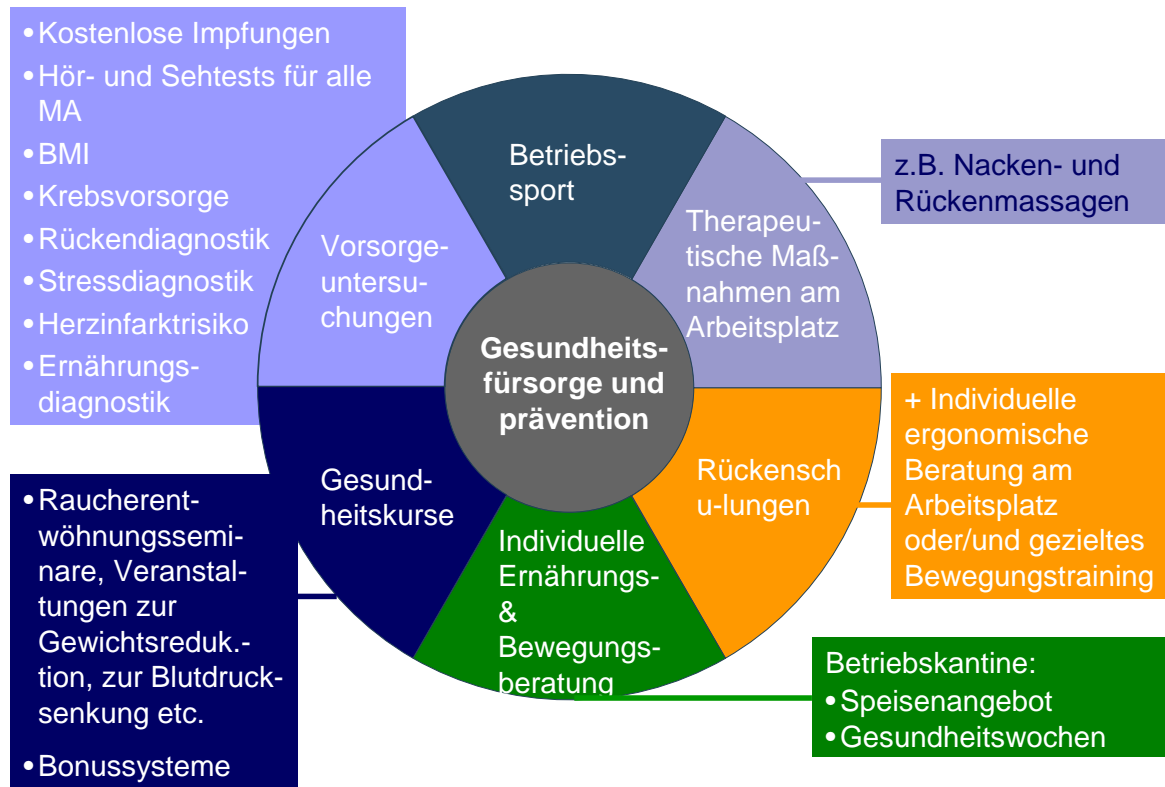


4.4 Gesundheitsförderung

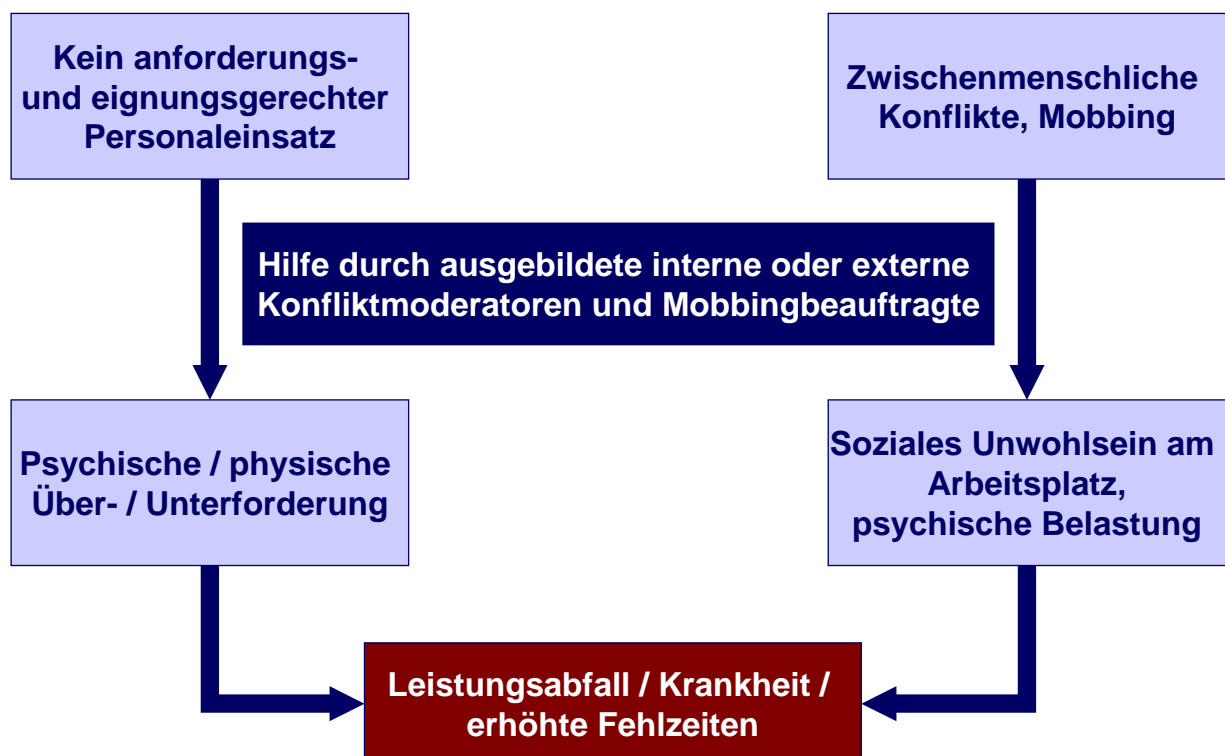
Ganzheitliches Gesundheitsmanagement



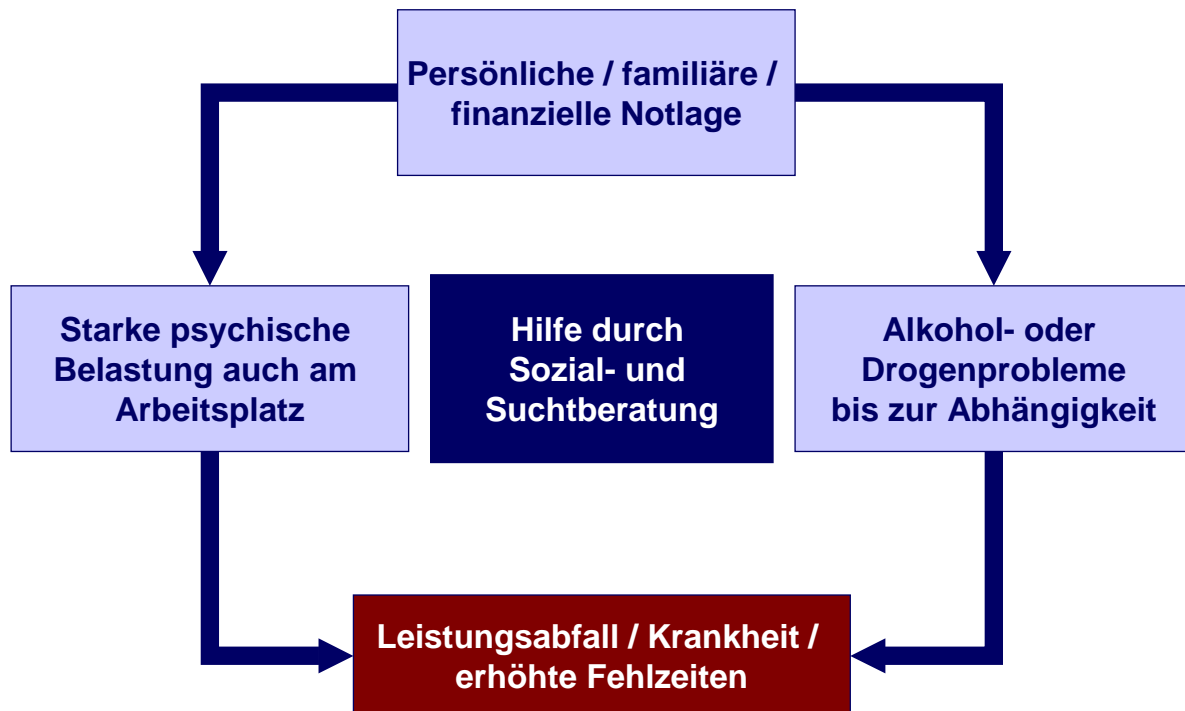
4.4 Gesundheitsförderung Gesundheitsfürsorge und Prävention



4.4 Gesundheitsförderung Personalbetreuung und -einsatz



4.4 Gesundheitsförderung Sozial- und Suchtberatung



4.4 Gesundheitsförderung Fehlzeitenmanagement: Rückkehrgespräche



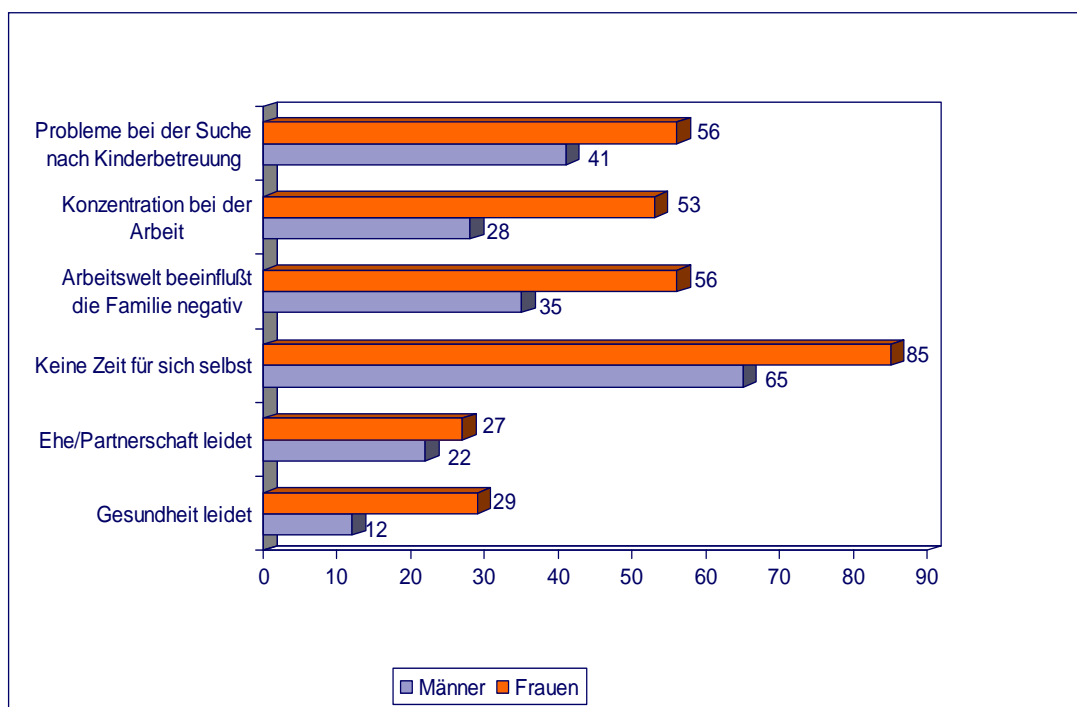
Die Zukunft sieht alt aus

Strategische Personalarbeit im demografischen Wandel

- 1 Fakten zum demografischen Wandel
- 2 Kosten des demografischen Wandels
- 3 Altersstrukturanalyse
- 4 Betriebliche Handlungsfelder zur Bewältigung des demografischen Wandels
 - 4.1 Personalmarketing
 - 4.2 Personalbindung
 - 4.3 Einsatz und Qualifizierung älterer Mitarbeiter
 - 4.4 Gesundheitsförderung
 - 4.5 Work Life Balance
 - 4.6 Unternehmens- und Führungskultur
- 5 Der Work Ability Index (WAI)

4.5 Work-Life-Balance

Spannungsfelder zwischen Beruf und Privatleben



Quelle: IAB Studie, 2001, Mittelstand und Familie – aus der Praxis für die Praxis

4.5 Work-Life-Balance Aufgabenfelder

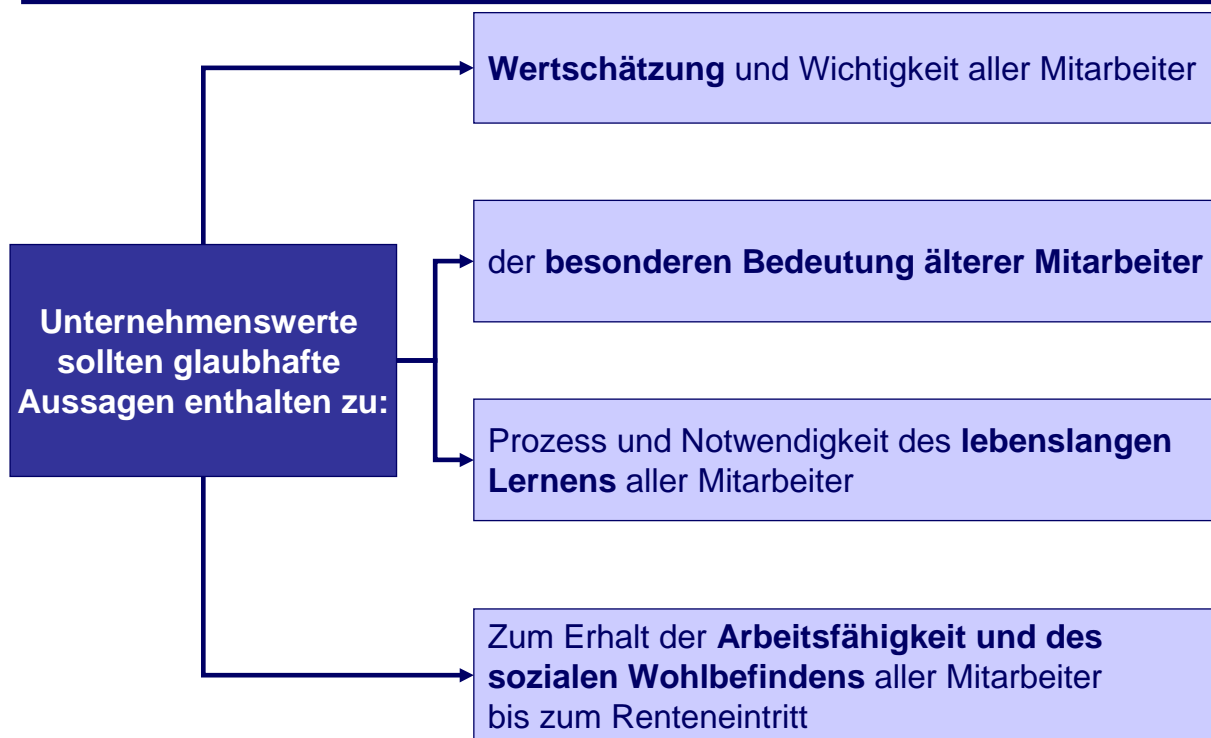


Die Zukunft sieht alt aus Strategische Personalarbeit im demografischen Wandel

- 1 Fakten zum demografischen Wandel**
- 2 Kosten des demografischen Wandels**
- 3 Altersstrukturanalyse**
- 4 Betriebliche Handlungsfelder zur Bewältigung des demografischen Wandels**
 - 4.1 Personalmarketing
 - 4.2 Personalbindung
 - 4.3 Einsatz und Qualifizierung älterer Mitarbeiter
 - 4.4 Gesundheitsförderung
 - 4.5 Work Life Balance
 - 4.6 Unternehmens- und Führungskultur
- 5 Der Work Ability Index (WAI)**

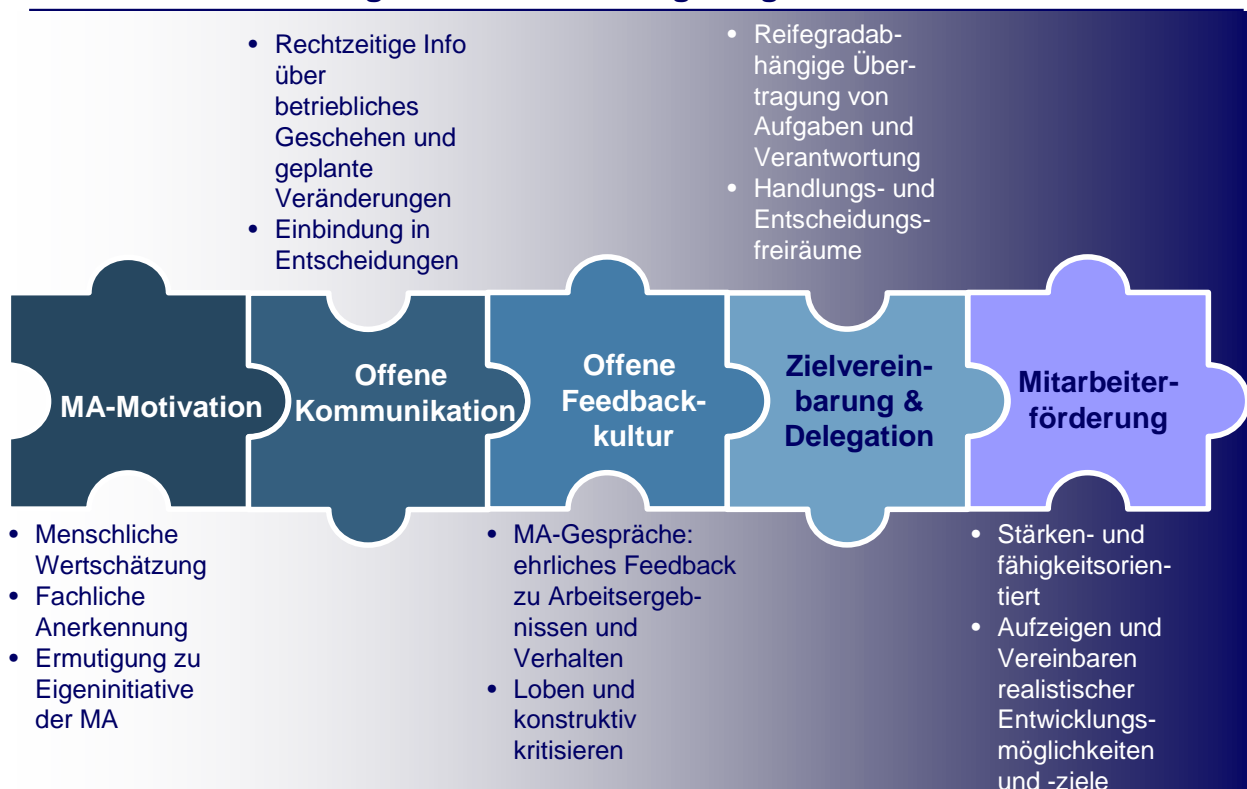
4.6 Unternehmens- und Führungskultur

Prüfung der Unternehmenswerte



4.6 Unternehmens- und Führungskultur

Verhalten der Führungskräfte – 5 Führungsaufgaben



4.6 Unternehmens- und Führungskultur Führung älterer Mitarbeiter



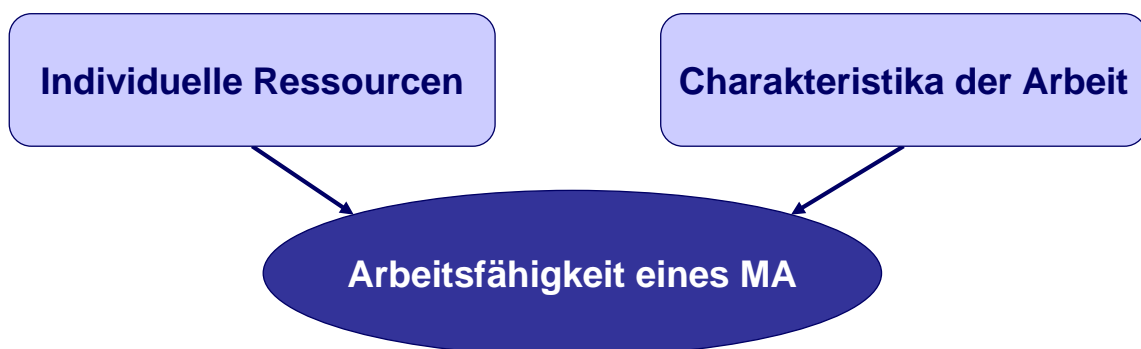
Die Zukunft sieht alt aus Strategische Personalarbeit im demografischen Wandel

- 1 **Fakten zum demografischen Wandel**
- 2 **Kosten des demografischen Wandels**
- 3 **Altersstrukturanalyse**
- 4 **Betriebliche Handlungsfelder zur Bewältigung des demografischen Wandels**
 - 4.1 Personalmarketing
 - 4.2 Personalbindung
 - 4.3 Einsatz und Qualifizierung älterer Mitarbeiter
 - 4.4 Gesundheitsförderung
 - 4.5 Work Life Balance
 - 4.6 Unternehmens- und Führungskultur
- 5 **Der Work Ability Index (WAI)**

Der Work Ability Index (WAI) – Instrument zur Messung der Arbeitsfähigkeit

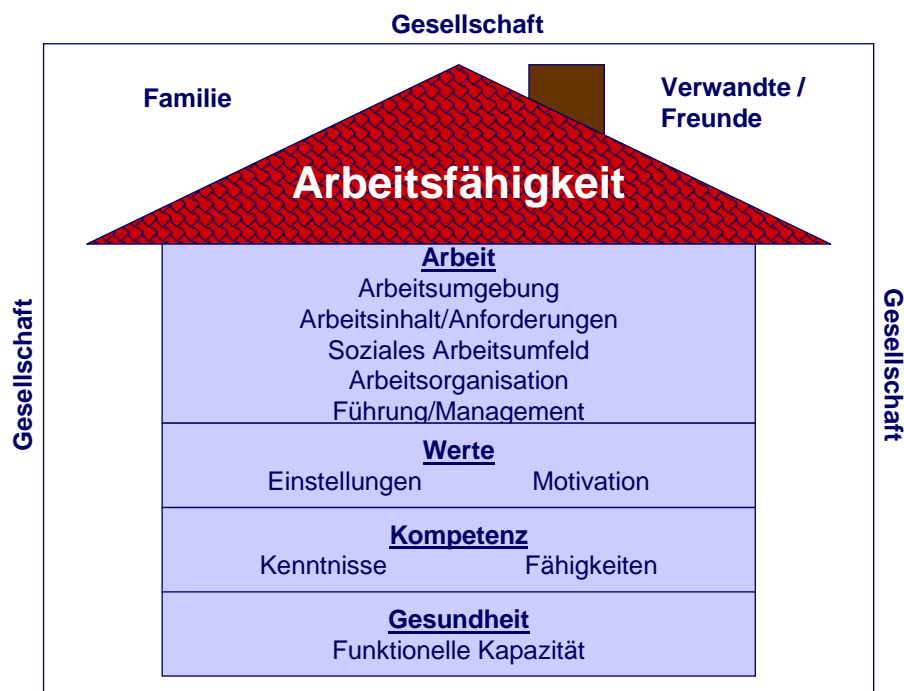
- dient zur objektiven **Messung der Arbeitsfähigkeit** (Work Ability) von einzelnen Mitarbeitern oder Mitarbeitergruppen (Bereichen)
- Gehört in die Hände der **betrieblichen Gesundheitsförderung** (Kurzversion) oder des Betriebsarztes (Langversion)
- **Grundlage: Arbeitsfähigkeit** ist eine wesentliche Basis für das Wohlbefinden des Einzelnen und die **Produktivität des Unternehmens**, sie kann sich verschlechtern, wenn man sich nicht um ihre Erhaltung und Förderung bemüht.
- Einsatz des WAI wird gefördert von der **Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)** und der **Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)**

Was ist Arbeitsfähigkeit?



- Die Arbeitsfähigkeit eines Beschäftigten wird bestimmt von seinen **individuellen Ressourcen** und den **Charakteristika seiner Arbeit**.
- **Maßnahmen** zur Erhaltung oder Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit müssen an beiden Stellen ansetzen:
 - a) **beim Beschäftigten** (Verhaltensprävention) und
 - b) **bei den Arbeitsbedingungen** (Verhältnisprävention).

Was ist Arbeitsfähigkeit?



Quelle: Hasselhorn & Freude, Dortmund, 2007
(„Haus der Arbeitsfähigkeit“, modifiziert nach Ilmarinen & Tempel, 2002)

Was kann der WAI?

- bestes wissenschaftlich geprüftes Verfahren zur objektiven Messung der Arbeitsfähigkeit
- Empirisch nachgewiesene Prädiktionskraft
- kurz, leicht und schnell zu handhaben, liefert rasch Ergebnisse
- Referenzwerte liegen vor und fördern die Aussagekraft
- eignet sich für die Anwendung bei einzelnen MA (Schweigepflicht) wie bei MA-Gruppen
- Instrument zur Identifizierung von Handlungsbedarf (Risikobereiche, -gruppen)
- Liefert die „harten Daten“ gegenüber betrieblichen Entscheidungsträgern
- Auslöser eines Denkprozesses zur eigenen beruflichen Zukunft des MA
- Meßinstrument für Wirksamkeit und Erfolg von Interventionen und Maßnahmen
- Wurde und wird vielfach in der Praxis eingesetzt und erprobt
- mit anderen Instrumenten kombinierbar (z.B. Mitarbeiterbefragung)

Der WAI mißt 7 Dimensionen

7 Dimensionen des WAI	
1	Derzeitige Arbeitsfähigkeit (AF) im Vergleich mit der besten jeweils erreichten AF
2	Derzeitige AF in Bezug auf die körperlichen und psychischen Anforderungen bei der Arbeit
3	Aktuelle Zahl ärztlich diagnostizierter Krankheiten
4	Ausmaß von Arbeitseinschränkungen aufgrund von Erkrankung / Verletzung
5	Krankheitsbedingte Ausfalltage während der letzten 12 Monate
6	Eigene Einschätzung der Arbeitsfähigkeit in den kommenden 2 Jahren
7	Mentale Ressourcen und Befindlichkeiten

Vier mögliche Handlungsfelder für Maßnahmen

1. Gesundheit

- Betriebliche Gesundheitsförderung
- Lebensführung und körperliche Aktivität

2. Arbeit

- Arbeitsinhalt und -umgebung
- Ergonomie
- Hygiene und Sicherheit

3. Professionelle Kompetenz

- Ausbildung, Qualifikation, Weiterbildung

4. Arbeitsorganisation und Führung

- Führungsverhalten
- Psychosoziales Arbeitsmilieu
- Age management und Arbeitszeiten

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Anke Finauer-Heublein
Dipl.-Psych. (Univ.)
www.finauer-heublein.de

Tel.: +49 8121 22 54 53
Mobil: +49 170 99 81 5 81
Email: anke@finauer-heublein.de

Literatur und Links

Flato, E. & Reinbold-Scheible, S.: Zukunftsweisendes Personalmanagement. München, 2008.

Hasselhorn, H.M. & Freude, G.: Der Work Ability Index – ein Leitfaden.
Dortmund/Berlin/Dresden, 2007.

Illmarinen, J. & Tempel, J.: Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund
bleiben? Hamburg, 2002.

Lehr, U.: Psychologie des Alterns. Wiesbaden/Heidelberg, 2003.

Malik, F.: Führen – Leisten – Leben, Frankfurt, 2000.

Prognos: Demographie als Chance, Demographische Entwicklung und Bildungssystem –
finanzielle Spielräume und Reformbedarf, 2006.

Gallup Deutschland: Engagement Index 2005: Engagement der ArbeitnehmerInnen in
Deutschland verharrt auf niedrigem Niveau. www.presseportal.de (31.8.2005).

Hasselhorn, H.M. & Freude, C.: Der Work Ability Index – ein Leitfaden.
Dortmund/Berlin/Dresden, 2007.

www.arbeitsfaehigkeit.net

www.demografie-netzwerk.com

www.inqa.de

www.baua.de