

Demografie Exzellenz - Implementierung und Handlungsfelder eines demografieorientierten Personalmanagements

Veranstaltungsreihe des Masters Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie

Prof. Dr. Uwe Schirmer

Wissenschaftlicher Leiter Studiengang Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie

www.dhbw-loerrach.de und www.cas.dhbw.de

Dieses Skript ist nur für den Gebrauch in dem Vortrag „Demografie Exzellenz“ für Zuhörer zugelassen.
Eine Weitergabe an Dritte, auch auszugsweise, ist nicht gestattet.



Begrüßung und Vorstellung



 Prof. Dr. Uwe Schirmer
Leadership und HR-Management

- Prof. Dr. Uwe Schirmer, DHBW Lörrach
- Studiengangsleiter BWL-Personalmanagement (Bachelor)
- Wiss. Leiter Personalmanagement u. Wirtschaftspsychologie (Master)
- Inhaber: Prof. Dr. Uwe Schirmer Leadership und HR-Management Consulting
- 2019 - dato: Leiter Diagnostik-Beratungs-Center DHBW Lörrach
- 2017 - 2021: Eberle-Stiftung Forschungsprojekt „Digital Leadership Kompetenzen“
- 2011 - 2013: **ESF-Projekt „Demografie aktiv gestalten“**
- 2009 - 2022: **Mitglied im Vorstand „Demografie Exzellenz e.V.“ (Gründungsmitglied 2009)**
- seit 07/2003: Professor für ABWL, insbes. Personalmanagement und Mitarbeiterführung, DHBW Lörrach
- 1999 - 2003: Leiter PE Ravensburger AG, Personalleiter Ravensburger Buchverlag
- 1996 - 1998: Programmmanager Führungskräfteentwicklung DB AG
Assistent des Personalvorstands der Deutsche Bahn AG
- 1993 - 1996: Leitender Assistent und Promotion, Lehrstuhl für Unternehmensführung und Personalwirtschaft, TU Ilmenau
- 1987 - 1993: Studium BWL Universität Erlangen-Nürnberg, HRM/Organisationspsychologie

Begrüßung und Vorstellung: Aktivitäten zur Demografie Exzellenz 2009 - 2022



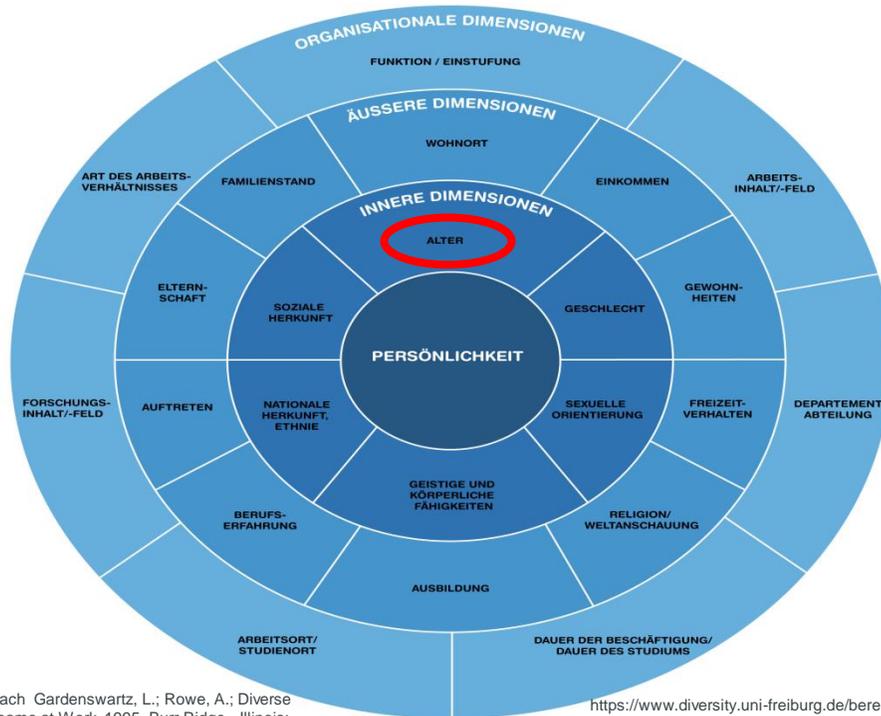
Agenda

1. Verständnis demografieorientiertes Personalmanagement (DPM)
2. Lörracher Modell „Demografieorientiertes Personalmanagement“
3. Einführung eines demografieorientierten Personalmanagements
4. Ausgewählte Handlungsfelder im demografieorientierten Personalmanagement

...und was machen Sie bereits, um Ihre Demografie-Fitness zu sichern?

1 Verständnis demografieorientiertes Personalmanagement

Wissenschaftliche Einordnung



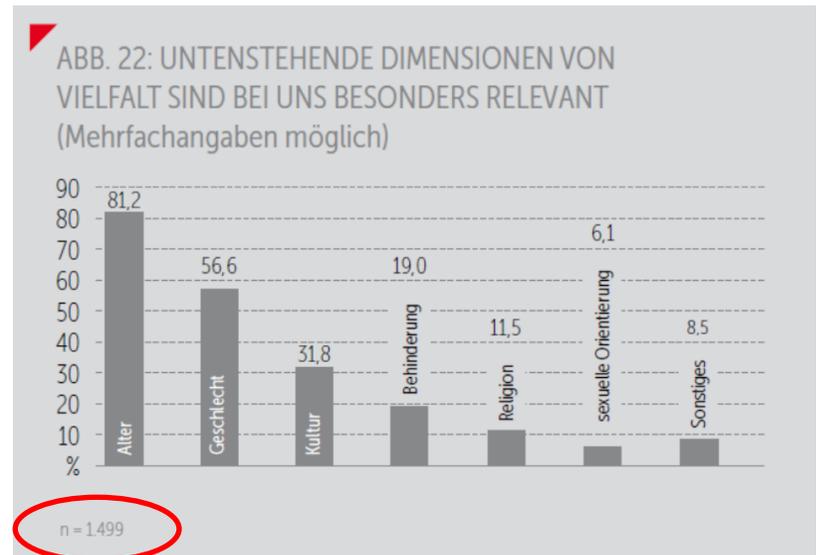
Nach Gardenswartz, L.; Rowe, A.; Diverse Teams at Work, 1995, Burr Ridge - Illinois: Irwin Professional.

<https://www.diversity.uni-freiburg.de/bereich-gender-und-diversity/gender-diversity-konkret>

Age-Diversity



Demografieorientiertes Personalmanagement



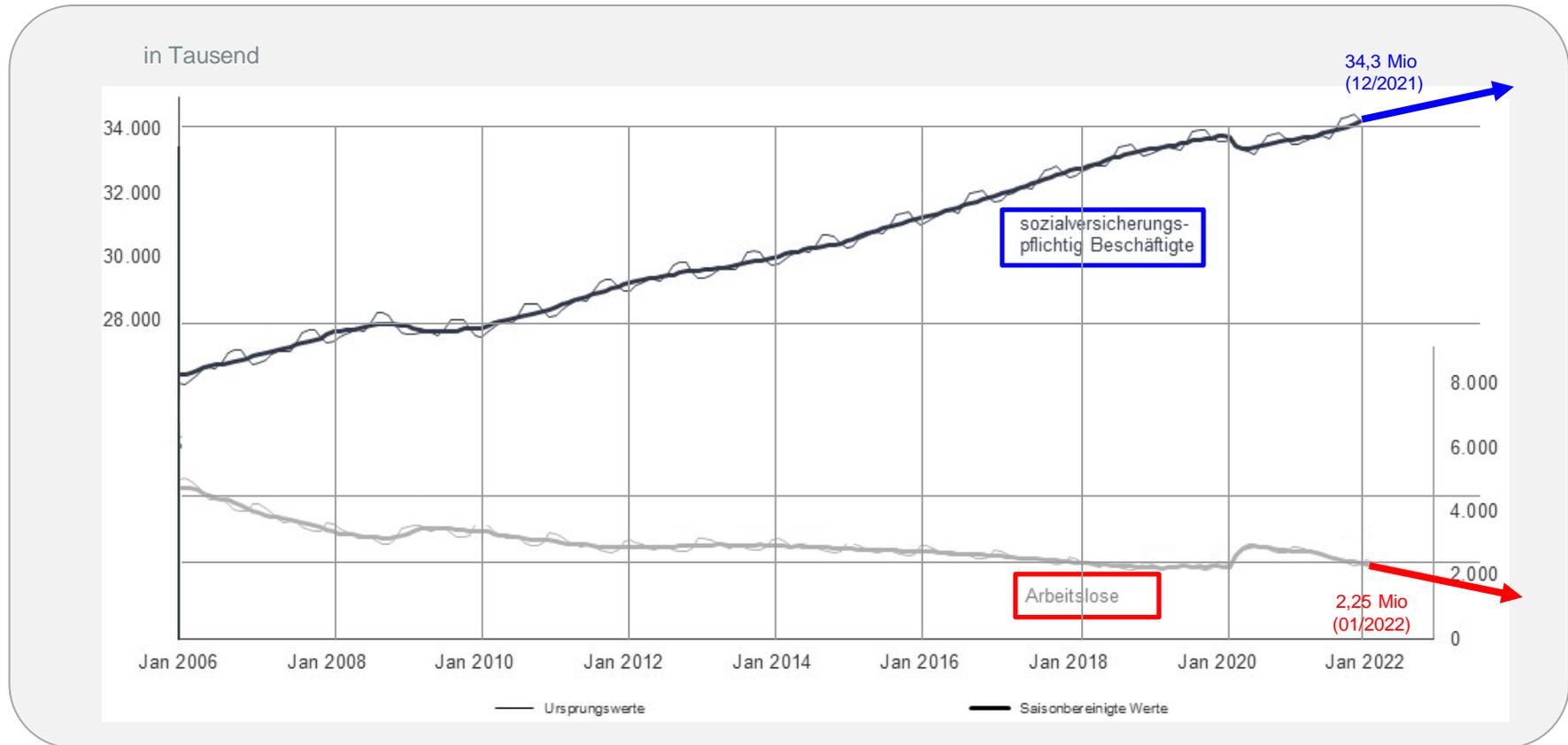
Schirmer, Uwe (2015): Demografie Exzellenz - Herausforderungen im Personalmanagement. Ergebnisse der bundesweiten Studie 2015, (Hrsg.): Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., Bonn, Berlin, Brüssel, S. 18.

vgl. im Folgenden grundsätzlich Schirmer, U. (Hrsg.): Demografie-Exzellenz, 2016; hier speziell Günther, T.: Die demografische Entwicklung und Ihre Konsequenzen für das Personalmanagement, 2014, S. 5ff.

1 Verständnis demografieorientiertes Personalmanagement

Wissenschaftliche Einordnung

Drohender Arbeitskräftemangel?! Rente mit 67, 70 oder 72?!



<https://statistik.arbeitsagentur.de/DE/Navigation/Statistiken/Statistiken-aktuell/Zeitreihengrafiken/Zeitreihengrafiken-Nav.html>

1 Verständnis demografieorientiertes Personalmanagement

- Demografieorientiertes Personalmanagement (DPM) ist ein **umfassendes, auf Dauer angelegtes Konzept** zur Optimierung des Unternehmenserfolgs.
- DPM dient der Sicherstellung des quantitativen und qualitativen **Personalbedarfs** durch eine Berücksichtigung von „**Alt und Jung**“.
- Durch eine in ihren Leistungspotenzialen, Denkmustern und Kompetenzen „**alterspluralistischen**“ **Belegschaft** werden Organisationen vielseitiger und leistungsfähiger.

Demografieorientiertes Personalmanagement ist keine „neue Wissenschaft“!

2 Lörracher Modell „Demografieorientiertes Personalmanagement (DPM)“



vgl. Schirmer, Gesamtkonzept „Demografieorientiertes Personalmanagement“, in Schirmer, U. (Hrsg.): Demografie Exzellenz, 2016, S. 19.

2 Lörracher Modell „Demografieorientiertes Personalmanagement (DPM)“

	MitarbeiterLebens- und Arbeitsphasen	Schule, Ausbildung, Studium	Berufseinstieg, Selbstständigkeit, Karrierestart	Karriere, Familienphase, "Rushhour" des Lebens	Sinnkrisen, Pflege von Angehörigen Empty Nest-Phase	Ruhestand
		Vorlauf	Eintritt/Etablierung	Karriere	Change	Austritt
Beschaffung	Personalplanung	Altersstrukturanalyse/strategische Personalbedarfsplanung/Nachfolgeplanung				
	Personalmarketing	Personalmarketing/ Employer Branding	Internes Personalmarketing			
	Personalbeschaffung	Recruiting und Auswahl		interne Personalbeschaffung, Talentpool, Stellenbörse, Karriereplanung		
Integration und Bindung	Integration/Retention	Onboarding/Relocation, Dual Career-Programme		Retentionmanagement mit Total Rewards Systemen	De-Sozialisation	
Organisatio- nale Beschäftigungs- fähigkeit	Arbeitsschutz/Gesundheitsmanagement (verhältnispräventiv)		Arbeitsplatzgestaltung/Betriebliches Gesundheitsmanagement/Work-Life-Balance/alternierende Telearbeit			
	Diversity Management		Diversity-Schulung	Diversity-Unterstützung/Age-Diversity/umfassendes Diversity-Management		
	Arbeitszeitgestaltung		Arbeitszeitmodelle/Work-Life-Balance/Lebensarbeitszeitkonten			
	Lebensphasenorientiertes HRM i.e.S.		Individualisiertes Unterstützungsangebot wie Sabbatical, psychologische Beratung, Elder Care usw. unter Zuhilfenahme der anderen Personalinstrumente			
Employability und Motivation	Personalentwicklung	Ausbildung	Anpassungs-qualifizierung	Anpassungsqualifizierung/Aufstiegsqualifizierung/arbeitsintegrierte Kompetenzentwicklung/lebenslanges Lernen		
	Karrieremanagement			Karriereplanung und Personalförderung		
	Gesundheitsmanage- ment (verhaltens- präventiv)	Präventiver Ge- sundheitscheck	Persönliches Fitnessprogramm/Orientierungswshops für ältere Mitarbeiter/Betriebliches Gesundheitsmanagement			
	Anreizgestaltung/ Entgeltmanagement		Betriebliches Anreizsystem/Total Rewards Systeme/Deferred Compensation/Spontaneous Recognition			
Wissens- management	Wissensmanagement		Einarbeitung	Wissensübernahme/Kompetenzvermittlung		Senior-Consultants, Trainertätigkeit
	Vorbereitung Austritt			Orientierungs- workshops		Übergangsmodelle

Vgl. Schirmer, Gesamtkonzept „Demografieorientiertes Personalmanagement“, in Schirmer, U. (Hrsg.): Demografie Exzellenz, 2016, S. 22.

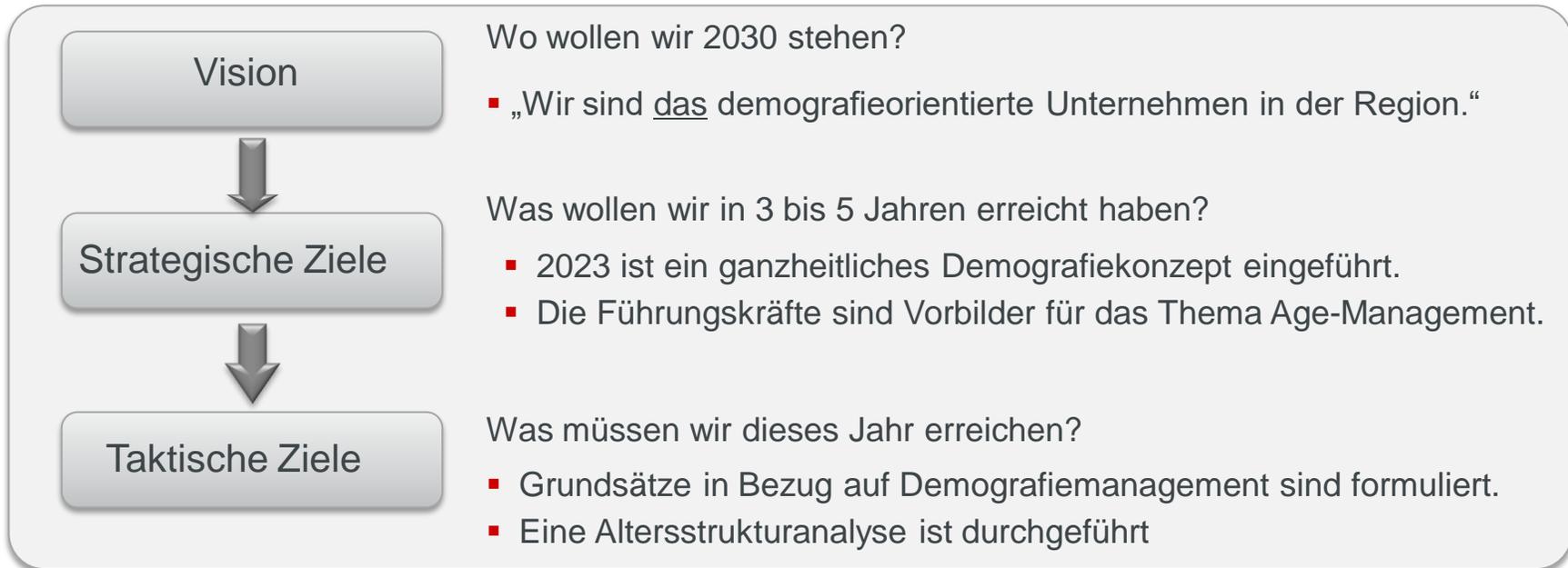
3 Einführung eines demografieorientierten Personalmanagements



Schirmer, U.; Einführung eines demografieorientierten Personalmanagements, in Schirmer, U. (Hrsg.): Demografie Exzellenz, 2016, S. 29.

3 Einführung eines demografieorientierten Personalmanagements

I. Analysephase: Strategieanalyse zum Umgang mit dem demografischen Wandel



**Demografischer Wandel als Chance:
 Mercedes Benz startet
 Demografie-Initiative in der Produktion**

- Markus Schäfer, Bereichsvorstand Produktion und Supply Chain Management Mercedes-Benz Cars: „Wir setzen auf eine Unternehmenskultur, die den demografischen Wandel als Chance begreift. Dafür erfinden wir die Arbeit in der Produktion neu.“
- Michael Brecht, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrats der Daimler AG: „Wir wollen, dass alle Beschäftigten gesund bis zur Rente bei uns arbeiten können und die vielen Generationen bei Daimler voneinander profitieren.“
- Heino Niederhausen, Personalleiter Mercedes-Benz Werk Bremen: „Im demografischen Wandel liegt die Chance, Dinge neu zu denken und anders zu machen. Wir sollten uns von althergebrachten Denkweisen in Kategorien wie „Alt“ und „Jung“ lösen.“

<https://group-media.mercedes-benz.com/marsMediaSite/de/instance/ko/Demografischer-Wandel-als-Chance-Mercedes-Benz-startet-Demografie-Initiative-in-der-Produktion.xhtml?oid=9920495>

3 Einführung eines demografieorientierten Personalmanagements

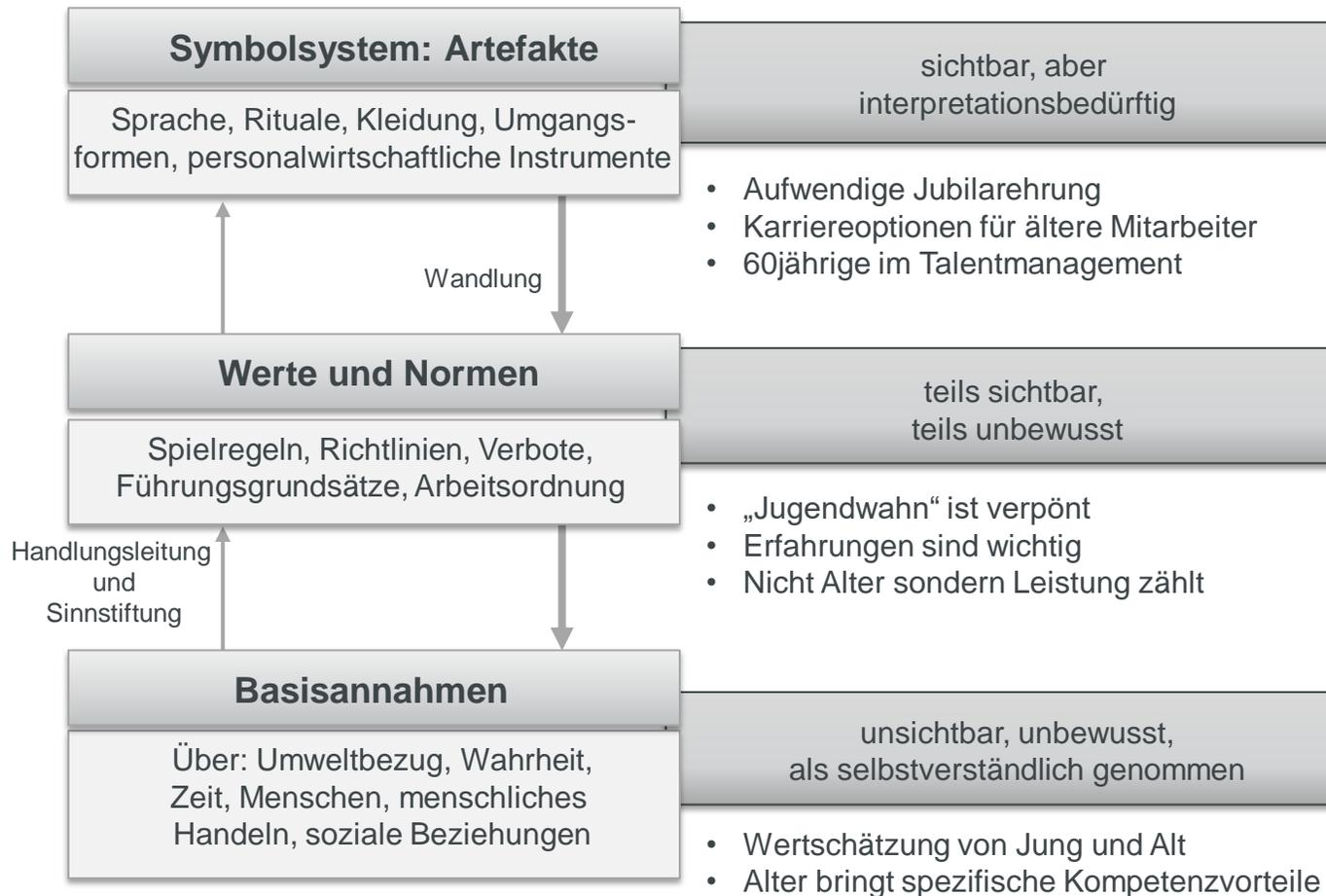
I. Analysephase: Kulturanalyse



Vgl. Schein, E. H.; Coming to a new awareness of organizational culture, in: Sloan Management Review, 2/1984, S. 4ff.

3 Einführung eines demografieorientierten Personalmanagements

I. Analysephase: Kulturanalyse



Vgl. Schein, E. H.; Coming to a new awareness of organizational culture, in: Sloan Management Review, 2/1984, S. 4ff.

3 Einführung eines demografieorientierten Personalmanagements

I. Analysephase: Kulturanalyse mit „ENI“

DHBW
 Duale Hochschule
 Baden-Württemberg
 Lörrach

ENI

**„Einstellungs-, Normen- und Indikatorenbasierte
 Age-Kultur-Analyse“**

Auswertung für: Beispiel

von
 Prof. Dr. Uwe Schirmer
 Duale Hochschule Baden-Württemberg Lörrach

Version 1.4
 Stand: 28.03.2018

Prof. Dr. Uwe Schirmer
 Personalmanagement und Mitarbeiterführung
 Studiengangsleiter
 BWL - Personalmanagement/Personaldienstleistung (Bachelor)
 MBM - Personalmanagement (Master)

Duale Hochschule Baden-Württemberg Lörrach
 Campus Hangstraße, Hangstr. 46-50, 79539 Lörrach
 Büro: D209
 Telefon +49 7821 2071-316
 schirmer@dhw-loerrach.de
 www.dhw-loerrach.de

© Prof. Dr. Uwe Schirmer

1. Basisannahmen der Unternehmenskultur (Altersbild)

Im Folgenden finden Sie eine Reihe von Aussagen, die Ihre persönliche Einstellung älteren Mitarbeitern gegenüber erfassen. Die einzelnen Aussagen sind mit gegensätzlichen Begriffen umschrieben. Setzen Sie auf der zugeordneten 7-stufigen Skala Ihr Antwortkreuz dort, wo Sie glauben dass es am ehesten zutrifft.

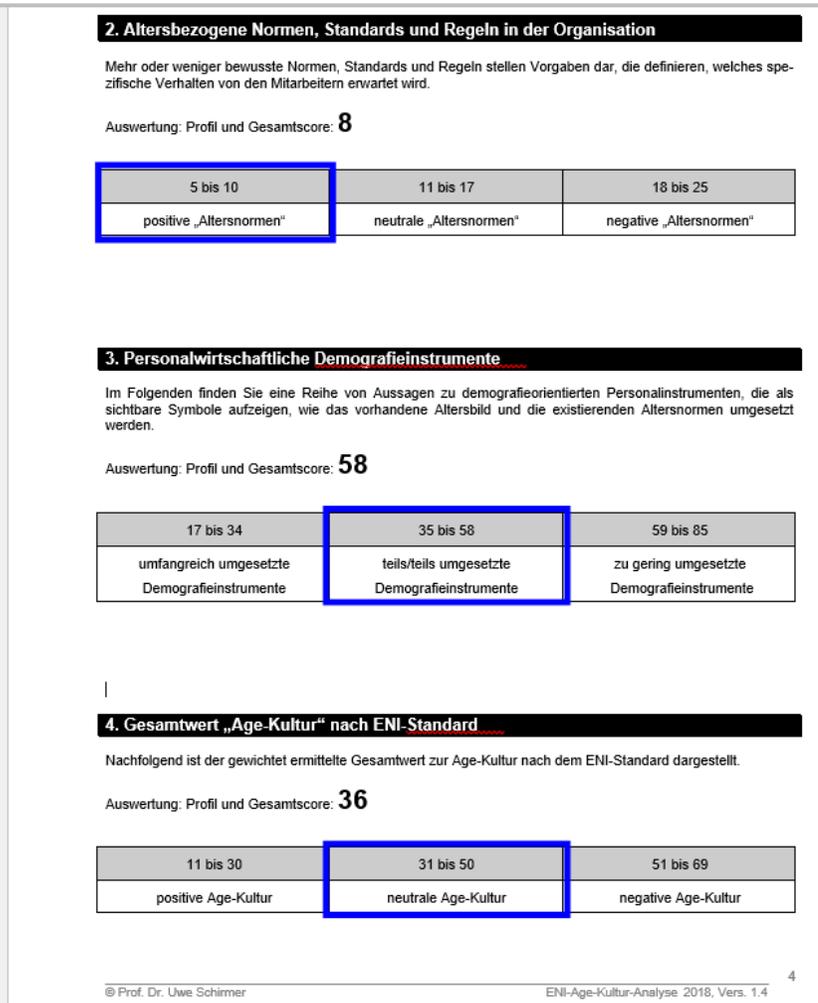
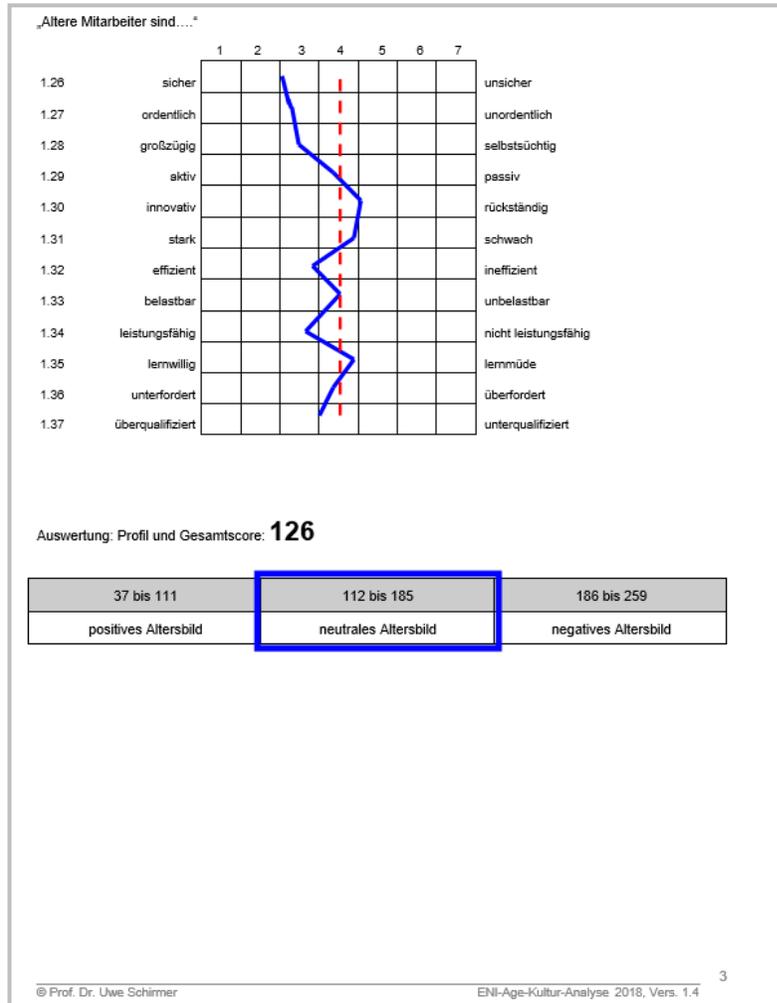
„Ältere Mitarbeiter sind...“

	1	2	3	4	5	6	7	
1.1 vertrauensvoll								argwöhnisch
1.2 optimistisch								pessimistisch
1.3 hoffnungsvoll								verzweifelt
1.4 gut								schlecht
1.5 flexibel								unflexibel
1.6 großzügig								geizig
1.7 bescheiden								überheblich
1.8 überlegt								gedankenlos
1.9 ruhig								fahrig
1.10 positiv eingestellt								negativ eingestellt
1.11 geduldig								ungeduldig
1.12 rücksichtsvoll								rücksichtslos
1.13 uneigennützig								egoistisch
1.14 dankbar								undankbar
1.15 fair								unfair
1.16 kooperativ								unkooperativ
1.17 tolerant								intolerant
1.18 freundlich								unfreundlich
1.19 angenehm								unangenehm
1.20 gesund								krank
1.21 organisiert								unorganisiert
1.22 produktiv								unproduktiv
1.23 zufrieden								unzufrieden
1.24 selbstständig								unselbstständig
1.25 entscheidungsfreudig								zögerlich

© Prof. Dr. Uwe Schirmer

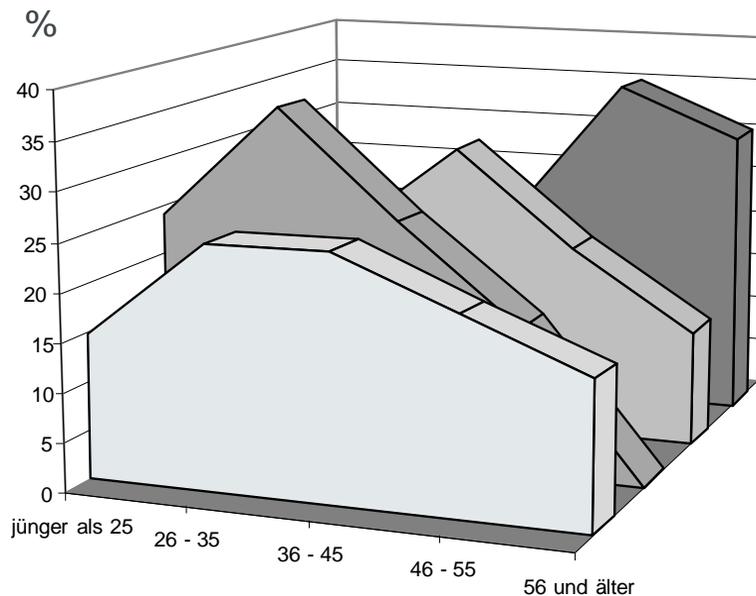
3 Einführung eines demografieorientierten Personalmanagements

I. Analysephase: Kulturanalyse



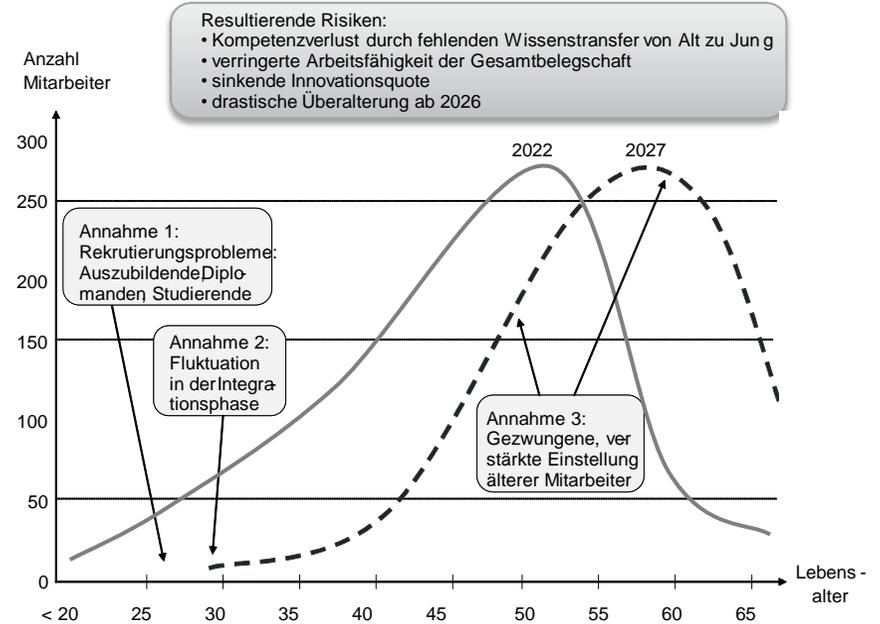
3 Einführung eines demografieorientierten Personalmanagements

I. Analysephase: Altersstrukturanalyse



balanciert
 jugendzentriert
 komprimiert
 alterszentriert

Nach Hartmut Buck



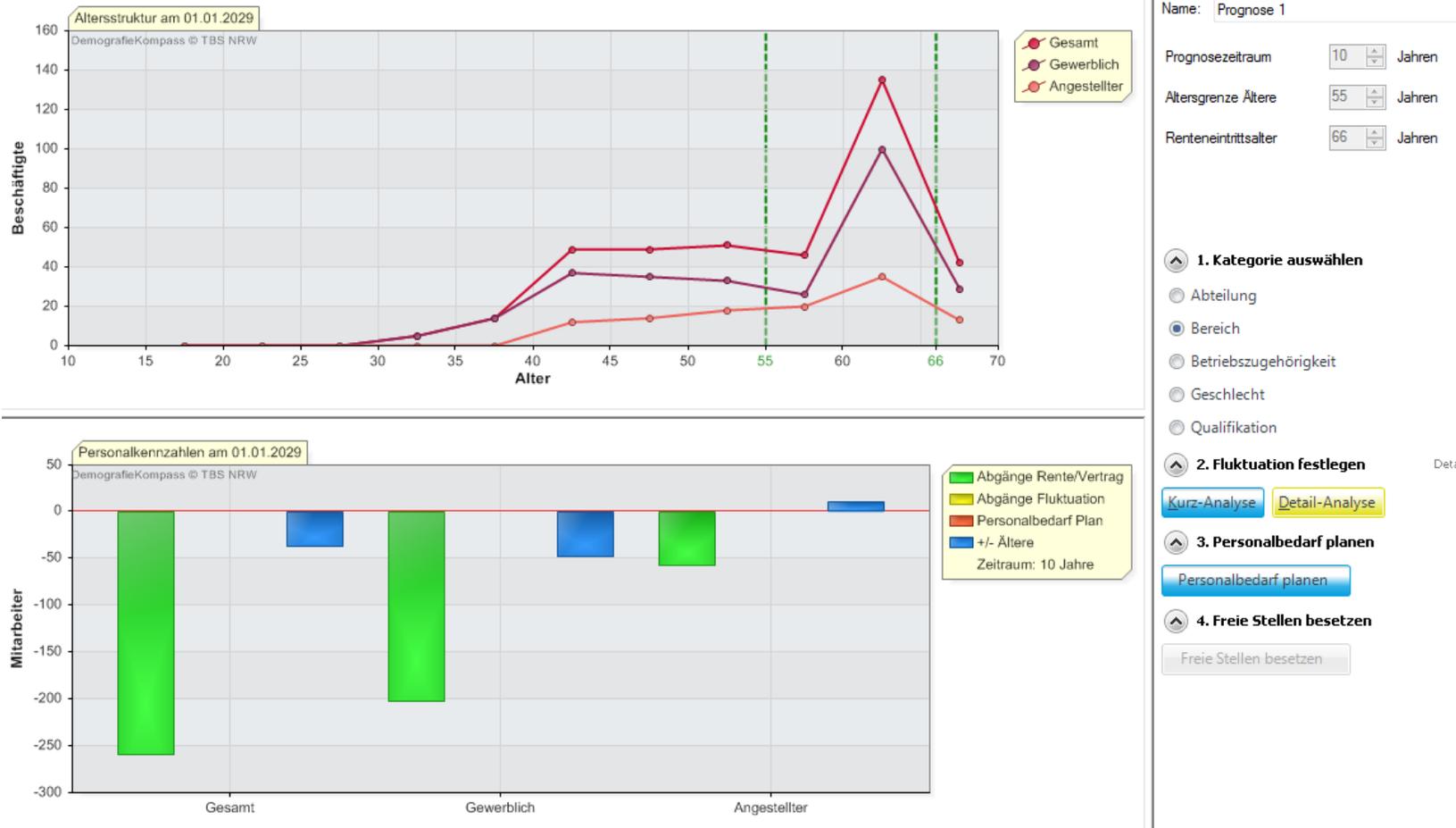
- regionale/internationale Rahmenbedingungen
- Marktsituation
- Unternehmensspezifika

Strategieintegriert und differenziert nach Kompetenzgruppen!

Vgl. zu den Altersverteilungen Buck, H., Kistler, E., & Mendius, H. G. (2002). Demographischer Wandel in der Arbeitswelt: Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. (Demographie und Erwerbsarbeit). Stuttgart: Fraunhofer IRB Verlag, S. 49 ff., insbes. S. 55

3 Einführung eines demografieorientierten Personalmanagements

I. Analysephase: Alterstrukturanalyse mit dem Demografiekompass 3.0 (TBS DGB NRW e. V.)



<https://demobib.de/bib/>

3 Einführung eines demografieorientierten Personalmanagements

I. Analysephase: Bestandausnahme Self-Assessment Demografie-Fitness

5.2 Integration und Bindung neuer Mitarbeiter

Auch die Integration neuer Mitarbeiter sowie die Bindung aller Mitarbeiter tragen wesentlich dazu bei, die Versorgung des Unternehmens mit Arbeitnehmern zu sichern und einer ungewollten Fluktuation von Mitarbeitern vorzubeugen. Dadurch wird die Erreichung der Ziel-Mitarbeiterstruktur in der Belegschaft gefordert.

		1 = Trifft gar nicht zu	2 = Trifft wenig zu	3 = Trifft teilw. zu	4 = Trifft zieml. ich zu	5 = Trifft voll zu	0 = Wsk. nicht
5.2.1	Unser gesamter Rekrutierungsprozess ist unter dem Gesichtspunkt der Mitarbeiterbindung organisiert (z.B. bindungsforierliches Vorstellungsgespräch, spezifische Bindungsmaßnahmen zwischen Vertragsunterschrift und Arbeitsbeginn etc.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2.2	Wir helfen neuen Mitarbeitern bei Bedarf mit einem systematischen Konzept bei der Organisation des Umzugs, bei der Suche nach Kindergartenplätzen usw. (Relocation Service).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2.3	Wir helfen neuen Mitarbeitern bei Bedarf mit einem systematischen Konzept, für den Partner einen qualifizierten Arbeitsplatz bei befreundeten Unternehmen bzw. in der Region zu finden (Dual Career Programm).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2.4	Wir integrieren neue Mitarbeiter mit einem systematischen Einführungsprogramm in unser Unternehmen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2.5	Wir verfügen über ein langfristig angelegtes Mitarbeiterbindungskonzept, das nach der Einführungsphase ansetzt und systematische Maßnahmen enthält.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2.6	Wir bieten in allen Abteilungen eine systematische Einarbeitung mit Einarbeitungsplan, Probezeit-Zielvereinbarung, formalen Rückmeldegesprächen usw.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2.7	Wir helfen unseren Mitarbeitern mit entsprechenden Instrumenten in besonderen Lebenssituationen, z.B. durch Umzugservice, Pflegezeitmodelle, Beratung beim Übergang in den Ruhestand, Sabbaticals usw. (= Lebensphasenorientiertes Personalmanagement).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2.8	Wir führen regelmäßig, z.B. alle zwei Jahre, Mitarbeiterbefragungen durch, um u.a. die Zufriedenheit unserer Mitarbeiter zu erfassen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2.9	Wir betreiben eine systematische Analyse der Ursachen arbeitnehmerbedingter Fluktuation, z.B. durch Austrittsinterviews.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.2.10	Wir verfügen über ein Konzept zur individuellen Bindung von strategisch wichtigen Mitarbeitern (Bedeutungsanalyse, Fluktuationsrisiko-Beurteilung, Gesprächs-Leitfaden usw.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5.3 Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement (verhältnispräventiv)

Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement sind weitere wesentliche Elemente eines demografieorientierten Personalmanagements. Dabei ist es Aufgabe der Unternehmen die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass die Gesundheit der Arbeitnehmer nicht beeinträchtigt sondern im Idealfall sogar gefordert wird.

		1 = Trifft gar nicht zu	2 = Trifft wenig zu	3 = Trifft teilw. zu	4 = Trifft zieml. ich zu	5 = Trifft voll zu	0 = Wsk. nicht
5.3.1	Wir gestalten die Arbeitsbedingungen (Arbeitsplatzausstattung) altersgerecht ergonomisch, d.h. an die verschiedenen Altersstufen anpassbar (höhenverstellbare Tische, Hebehilfen usw.).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3.2	Wir gestalten die Arbeit so, dass Belastungen z.B. durch Lärm, Hitze, Körperhaltung, Strahlung usw. optimal reduziert sind.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3.3	Bei der Überarbeitung bzw. Neueinrichtung von Arbeitsplätzen wird zwingend immer auch die altersgerechte Gestaltung berücksichtigt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3.4	Wir überprüfen unsere Arbeitsplätze regelmäßig unter dem Gesichtspunkt der altersgerechten Gestaltung.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3.5	Wir bieten in notwendigem Umfang Schonarbeitsplätze an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3.6	Wir bieten unseren Mitarbeitern Tele- bzw. Homearbeitsplätze an, wenn dies in Abhängigkeit der Aufgaben möglich ist.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.3.7	Wir bieten unseren Mitarbeitern gesundheitsförderliche Arbeitsmittel, wie z.B. Sitzbälle, Stehpults in Abwechslung zum Schreibtisch usw., an.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

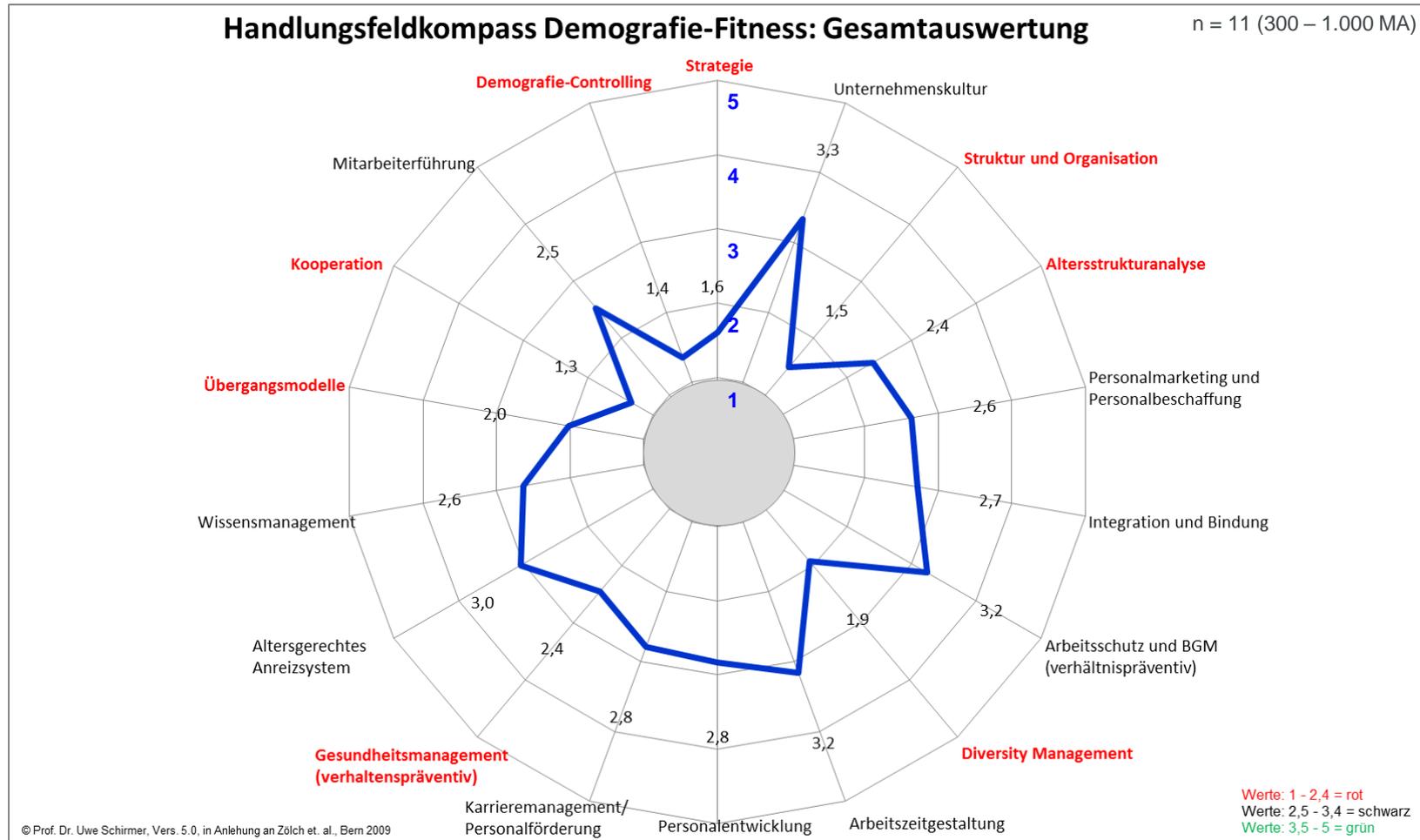
5.4 Diversity Management

Bei der Bewältigung demografisch bedingter Herausforderungen wird die personale Vielfalt in den Unternehmen (Alter, Geschlecht, Kulturkreis, sexuelle Orientierung, Religion, Behinderung) im Rahmen des Personalmanagements stärker zu berücksichtigen sein als bisher. Der bewusste Umgang mit der personalen Vielfalt, das Diversity Management, wird immer bedeutsamer.

		1 = Trifft gar nicht zu	2 = Trifft wenig zu	3 = Trifft teilw. zu	4 = Trifft zieml. ich zu	5 = Trifft voll zu	0 = Wsk. nicht
5.4.1	Die Vielfalt der Belegschaft spielt in unserem Unternehmen eine wichtige Rolle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4.2	Wir führen Maßnahmen wie interkulturelle Trainings, Mentoring, Netzwerke usw. im Rahmen von Diversity Management durch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.4.3	Nebenstehende Dimensionen von Vielfalt sind bei uns besonders relevant (Mehrfachangaben möglich):	<input type="checkbox"/> Alter <input type="checkbox"/> Geschlecht <input type="checkbox"/> Kultur <input type="checkbox"/> sexuelle Orientierung <input type="checkbox"/> Religion <input type="checkbox"/> Behinderung <input type="checkbox"/> Sonstiges: _____					<input type="checkbox"/>

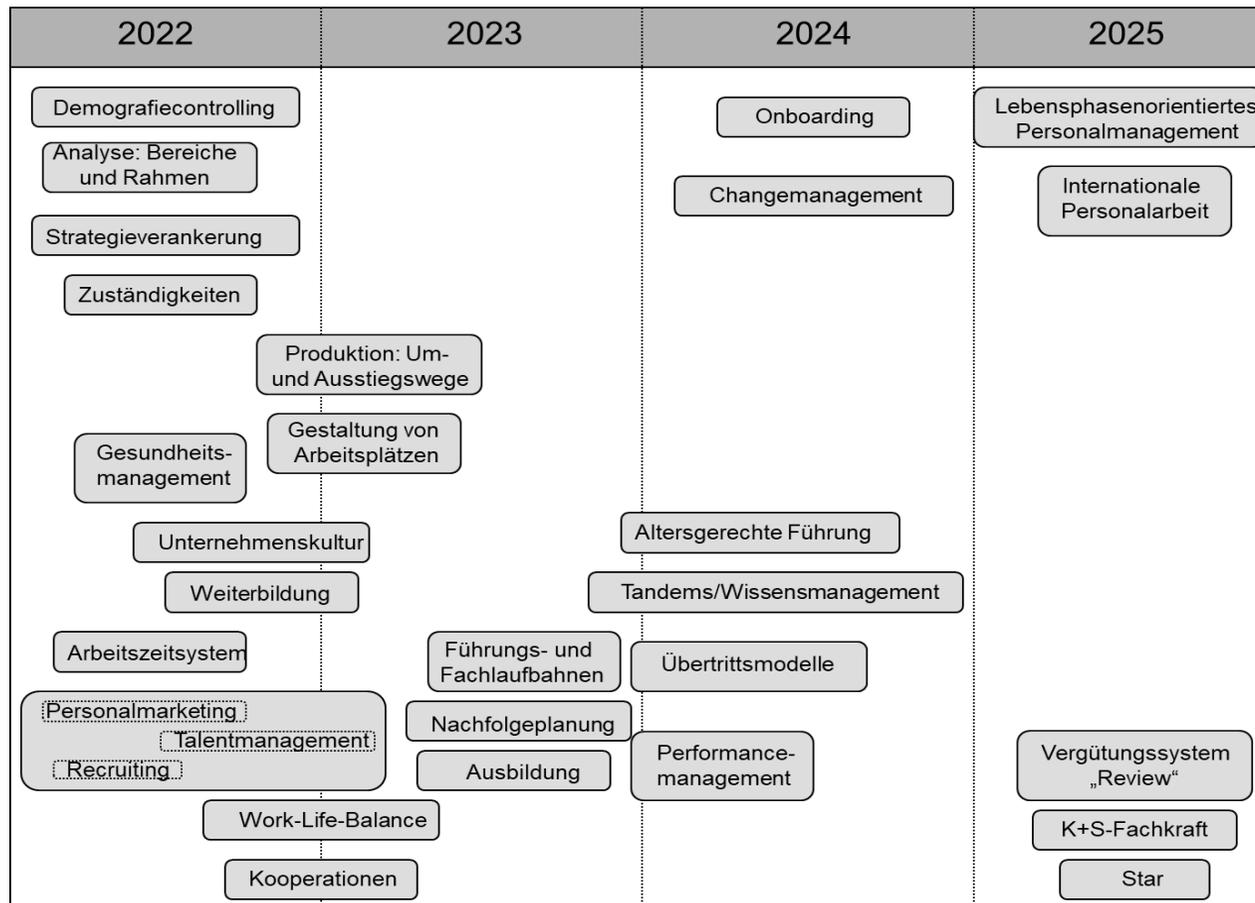
3 Einführung eines demografieorientierten Personalmanagements

I. Analysephase: Bestandausnahme Self-Assessment Demografie-Fitness



3 Einführung eines demografieorientierten Personalmanagements

II. Strategie-Workshop Demografieziele festlegen



3 Einführung eines demografieorientierten Personalmanagements

III. Projektplanung

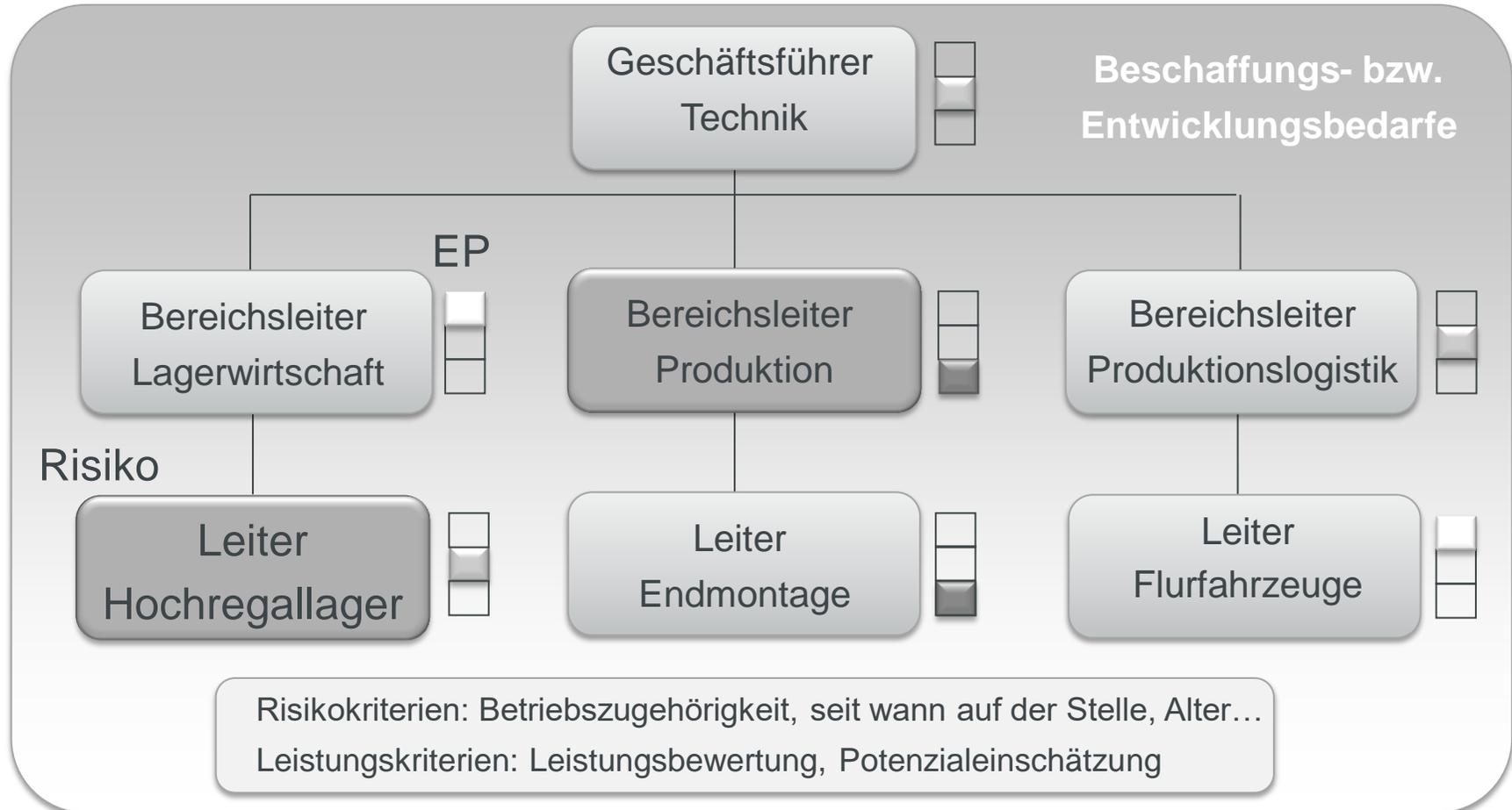
Projekt Demografie - Teilprojekte -

Projekttitlel	Demografie aktiv gestalten	Stand: 26.04.2022
Themenfeld/ Teilprojekt	Talentförderung	
Inhalt/Ziel (grob skizziert auf Grundlage der Ergebnisse des Startworkshops)	<p>Ziel ist es, Talente bzw. Nachwuchskräfte in der XY GmbH zu kennen und zu qualifizieren. Folgende Maßnahmen wurden im Startworkshop u. a. thematisiert.</p> <ul style="list-style-type: none"> Personalkonferenz mit jedem Bereich einmal im Jahr zur Nachfolge-/Personalplanung Nachfolgekonzept im Sinne einer rechtzeitigen internen Nachfolgeplanung – Auswahl der Nachfolge bei Schlüsselpositionen 1-2 Jahre vor Ausscheiden des Stelleninhabers, um eine gute Einarbeitung und Übergabe des Wissens zu gewährleisten. Allerdings ist die Ausschreibungsproblematik zu beachten. <p>Weitere mögliche Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> Mentoren für Nachwuchskräfte – Definition der Rollen/Aufgaben Erstellung eines Talent-Pools, d.h. einer Datenbank mit interessanten, talentierten Mitarbeitern oder Bewerbern (u. a. Nutzung privater Kompetenzen) etc. <p>Die in der XY GmbH umzusetzenden Maßnahmen sollen im Rahmen dieses Teilprojekts erarbeitet und diskutiert werden.</p>	
Leiter/in des Teilprojekts	Hr. N.N.	
Zeitplan	<p><u>Festlegung der Maßnahmen in der Teilprojektgruppe:</u> 06. Mai 2022 – 13. September 2022</p> <p><u>Planung der Umsetzung der Maßnahmen:</u> ab November 2022 nach dem Workshop der Bereichsleitungen</p> <p>anschließend <u>Umsetzung der Maßnahmen</u> (ggf. durch den Personalbereich)</p>	
Vorgehensweise/ Aufgaben	<ul style="list-style-type: none"> Gründung einer Arbeitsgruppe aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des XY GmbH sowie einem Mitglied der Arbeitsgruppe Demografie (sofern nicht die Teilprojektleitung Mitglied der Arbeitsgruppe Demografie ist) Diskussion und Festlegung möglicher Maßnahmen Vorstellung der Maßnahmen am Workshop der Bereichsleitungen am 25.10.2022 Maßnahmenplanung Umsetzung der Maßnahmen 	

Mitglieder der Teilprojektgruppe	<p>Die Mitglieder der Teilprojektgruppe werden aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der XY GmbH zusammengestellt. Es bietet sich an, eine möglichst gemischte Arbeitsgruppe zu bilden mit Mitgliedern aus unterschiedlichen Altersstufen, Hierarchie-Ebenen und Bereichen.</p> <p>Sofern von der Teilprojektgruppe inhaltlicher Input zu einem Thema zum aktuellen Stand im XY GmbH benötigt wird, kann punktuell sachkundiges Personal (ggf. von HR etc.) hinzugezogen werden.</p>
Arbeitsorganisation/ Abstimmung	<ul style="list-style-type: none"> Sitzungen der Teilprojektgruppe (ca. 3 - 4 Sitzungen zur Sammlung der Maßnahmen bis September 2022) Maßnahmenvorschläge des Teilprojekts bis 13.09.2019 an den Personalbereich (Frau N.N.) zur Vorabstimmung. Vorstellung der Maßnahmen am Workshop der Bereichsleitungen am 25.10.2022; jedes Teilprojekt bzw. die Teilprojektleitung stellt die Maßnahmen vor.
Unterlagen	<p>Vorschläge „Attraktiver Arbeitgeber“ – Diese sollen thematisch passend im Rahmen der Teilprojekte bearbeitet werden. Derzeit werden in der Arbeitsgruppe „Demografie“ die im Rahmen „Attraktiver Arbeitgeber“ gesammelten Maßnahmen soweit möglich den Teilprojekten zugeordnet. Sofern Maßnahmen zum Thema „Talentförderung“ zugeordnet werden können, wird die Teilprojektgruppe hierüber informiert.</p>

4 Ausgewählte Handlungsfelder im DPM

Nachfolgeplanungen



4 Ausgewählte Handlungsfelder im DPM

Personalbeschaffung

**Mit 45 zu alt –
 mit 55 überflüssig?**

Wir suchen Ihre Berufs- und Lebenserfahrung zu
Ingenieurmäßiger Arbeit
 für Zukunftsprojekte in Fahrzeugbau, Luftfahrt, Maschinen- und Stahlbau.

Ingenieuren, Technikern und Meistern bis 65
 aus Planung, Konstruktion, AV und Produktion bieten wir interessante und
 Verantwortungsvolle Arbeit als

- **Projektmanager** - Gesamtheitliche Fabrikplanung
- **Projektleiter** - Planung von Produktions- und Logistikstrukturen
- **Projektingenieure** - Fertigungs- und Montageplanungen
- **Projektkonstrukteure** - Anlagenprojektierung

Ihre Kurzbewerbung mit tabellarischem Lebenslauf und Angaben zum Eintrittstermin bitte an:

FAHRION ENGINEERING
 Remsstraße 11 • D-70806 Kornwestheim
 Tel. 0 71 54 / 8 16 01 – 0 • Fax 0 71 54 / 2 78 09

1. Anzahl Bewerbungen im Zeitraum	527	10.07.2000 - 30.12.2000
2. Bewertung	sehr gut passend	180
	noch gut passend	100
	weniger passend	100
	nicht passend	147
3. Zuordnung	Projektmanager	5
	Projektleiter	30
	Projektingenieure	65
	Techniker	60
	<u>Konstrukteure</u>	<u>20</u>
		180
4. Branchen	Maschinenbau	33 %
	Fahrzeugbau	21 %
	Flugzeugbau	2 %
	Schiffbau	3 %
	Apparatebau	18 %
	Anlagenbau	11 %
	Sonstige	12 %

4 Ausgewählte Handlungsfelder im DPM

Personalbeschaffung

- Bewerbungsunterlagen anonymisiert

Name: -	Foto
Alter: -	<input type="checkbox"/>
Nationalität: -	
Familienstand: -	

- Aufgabe organisationaler Präferenzen
- „Raus aus der Komfortzone!“

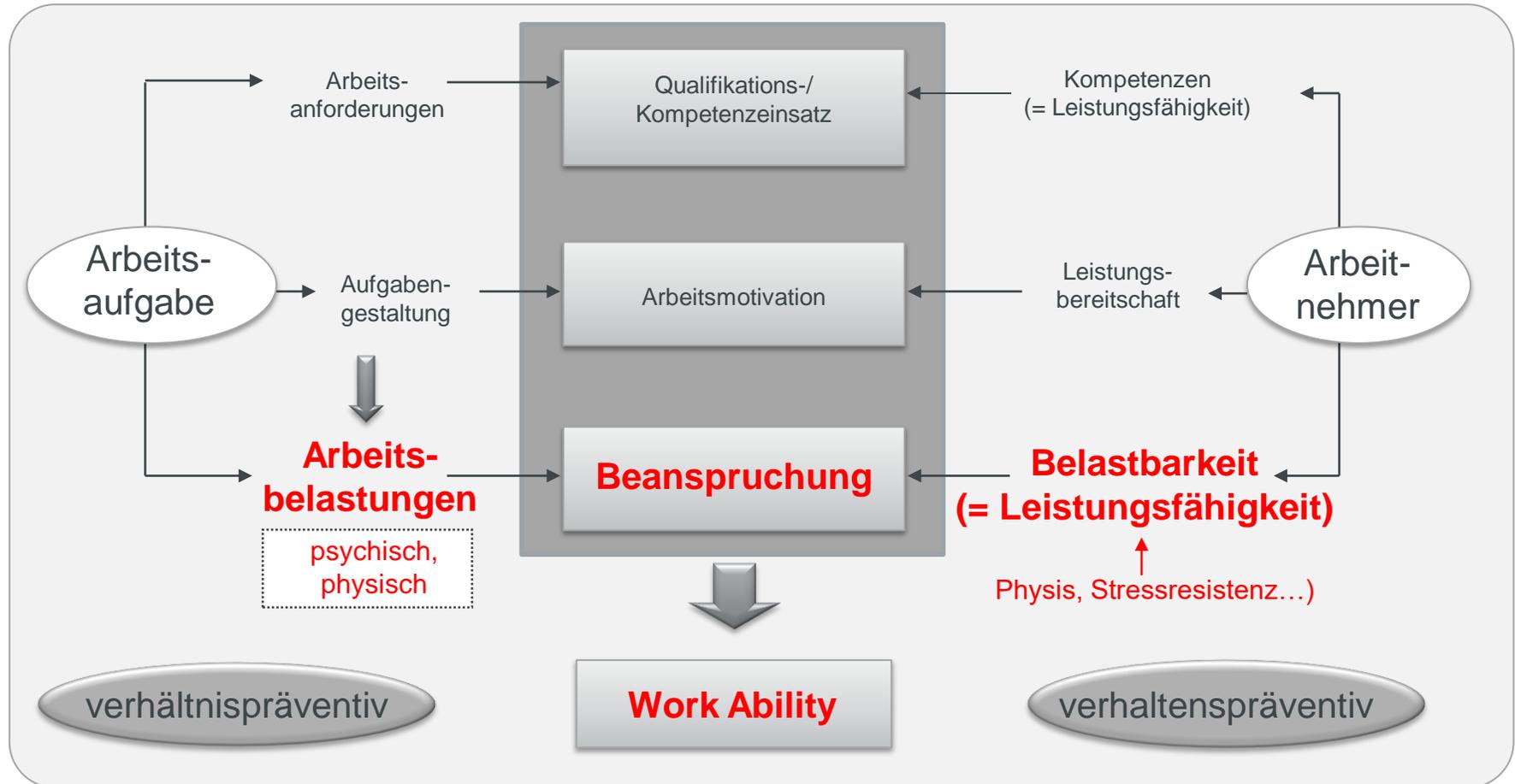


https://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/downloads/DE/publikationen/AnonymBewerbung/leitfaden_anonymisierte_bewerbungsverfahren.pdf?__blob=publicationFile&v=4

Softwarebeispiel: **HRecruiting** bietet die Möglichkeit das Bewerbungsverfahren diskriminierungsfrei online durchzuführen. Der Prozess läuft bis zu einem definierbaren Prozessschritt mit anonymisierten Bewerberprofilen ab, AGG relevante Informationen werden ausgeblendet. Damit wird eine neutrale Bewertung ermöglicht. Insbesondere für das Prescreening ist das Verfahren geeignet, ohne Mehraufwand internationalen Anforderungen gerecht zu werden.

4 Ausgewählte Handlungsfelder im DPM

Sicherstellung der Work Ability (Belastungs-Beanspruchungskonzept)



Rohmert, W.; Rutenfranz, J.; Arbeitswissenschaftliche Beurteilung der Belastung und Beanspruchung an unterschiedlichen industriellen Arbeitsplätzen., BMAS, Bonn, 1997, S. 24 sowie Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa) (Hrsg.); KPB – Kompaktverfahren Psychische Belastung. Werkzeug zur Durchführung der Gefährdungsbeurteilung, Berlin 2017.

4 Ausgewählte Handlungsfelder im DPM

Sicherstellung der Work Ability: Work Ability-Index

Work Ability Index - Fragebogen (Kurzversion)

Das Ausfüllen des Fragebogens erfolgt **FREIWILLIG**. Mitarbeiter können nicht zur Teilnahme verpflichtet werden.

Sind Sie bei Ihrer Arbeit...	
vorwiegend geistig tätig?	O ₁
vorwiegend körperlich tätig?	O ₂
etwa gleichermaßen geistig und körperlich tätig?	O ₃

1. Derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu der besten, je erreichten Arbeitsfähigkeit										
Wenn Sie Ihre beste, je erreichte Arbeitsfähigkeit mit 10 Punkten bewerten: Wie viele Punkte würden Sie dann für Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit geben? (0 bedeutet, dass Sie derzeit arbeitsunfähig sind)										
O ₀	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	O ₆	O ₇	O ₈	O ₉	O ₁₀
völlig arbeitsunfähig										derzeit die beste Arbeitsfähigkeit

2. Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die Arbeitsanforderungen					
Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die körperlichen Arbeitsanforderungen ein?					
sehr gut	eher gut	mittelmäßig	eher schlecht	sehr schlecht	
O ₅	O ₄	O ₃	O ₂	O ₁	
Wie schätzen Sie Ihre derzeitige Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die psychischen Arbeitsanforderungen ein?					
sehr gut	eher gut	mittelmäßig	eher schlecht	sehr schlecht	
O ₅	O ₄	O ₃	O ₂	O ₁	

3. Anzahl der aktuellen ärztlich diagnostizierten Krankheiten			
Kreuzen Sie in der folgenden Liste Ihre Krankheiten oder Verletzungen an. Geben Sie bitte auch an, ob ein Arzt diese Krankheiten diagnostiziert oder behandelt hat.			
	eigene Diagnose	Diagnose vom Arzt	liegt nicht vor
1	Unfallverletzungen (z.B. des Rückens, der Glieder, Verbrennungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems von Rücken, Gliedern oder anderen Körperteilen (z.B. wiederholte Schmerzen in Gelenken oder Muskeln, Ischias, Rheuma, Wirbelsäulenerkrankungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Herz-Kreislauf-Erkrankungen (z.B. Bluthochdruck, Herzkrankheit, Herzinfarkt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Atemwegserkrankungen (z.B. wiederholte Atemwegsinfektionen, chronische Bronchitis, Bronchialasthma)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Psychische Beeinträchtigungen (z.B. Depressionen, Angstzustände, chronische Schlaflosigkeit, psychovegetatives Erschöpfungssyndrom)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

WAI-Dimensionen	Punkte
1. Derzeitige Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu der besten je erreichten Arbeitsfähigkeit	
2. Arbeitsfähigkeit in Bezug auf die Anforderungen der Arbeitstätigkeit Entsprechend der Beantwortung der „Vorfrage“: a) geistig tätig. (Punktzahl x 0,5) + (Punktzahl x 1,5) = b) körperlich tätig. (Punktzahl x 1,5) + (Punktzahl x 0,5) = c) gleichermaßen körperlich und geistig tätig. Punktzahl + Punktzahl =	
3. Anzahl der aktuellen vom Arzt diagnostizierten Krankheiten 0 Krankheiten = 7 Punkte 1 Krankheit = 5 Punkte 2 Krankheiten = 3 Punkte 3 Krankheiten = 3 Punkte 4 Krankheiten = 1 Punkt 5+ Krankheiten = 1 Punkt	
4. geschätzte Beeinträchtigung der Arbeitsleistung durch die Krankheiten <i>siehe angekreuzter Wert – bei Mehrfachnennung der niedrigste Wert</i>	
5. Krankenstandstage in den vergangenen 12 Monaten <i>siehe angekreuzter Wert</i>	
6. Einschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit in 2 Jahren <i>siehe angekreuzter Wert</i>	
7. Psychische Leistungsreserven Summe 0-3 = 1 Punkt Summe 4-6 = 2 Punkte Summe 7-9 = 3 Punkte Summe 10-12 = 4 Punkte	
Work Ability Index-Gesamtwert	

Einordnung Ihres Work Ability Index-Gesamtwertes

vgl. grundsätzlich BAUA (Hrsg.): Why WAI?, 4. Auflage, Dortmund 2011.

NQA-WAI-Netzwerk (2017). Wie steht es um Ihre Arbeitsfähigkeit? WAI®-Fragebogen & Auswertung (Kurzversion); <https://www.wainetzk.de/uploads/content/pdf/WAI-Fragebogen-Kurzversion%20mit%20Auswertungsbogen.pdf> (Abruf am 12.06.2022).

4 Ausgewählte Handlungsfelder im DPM

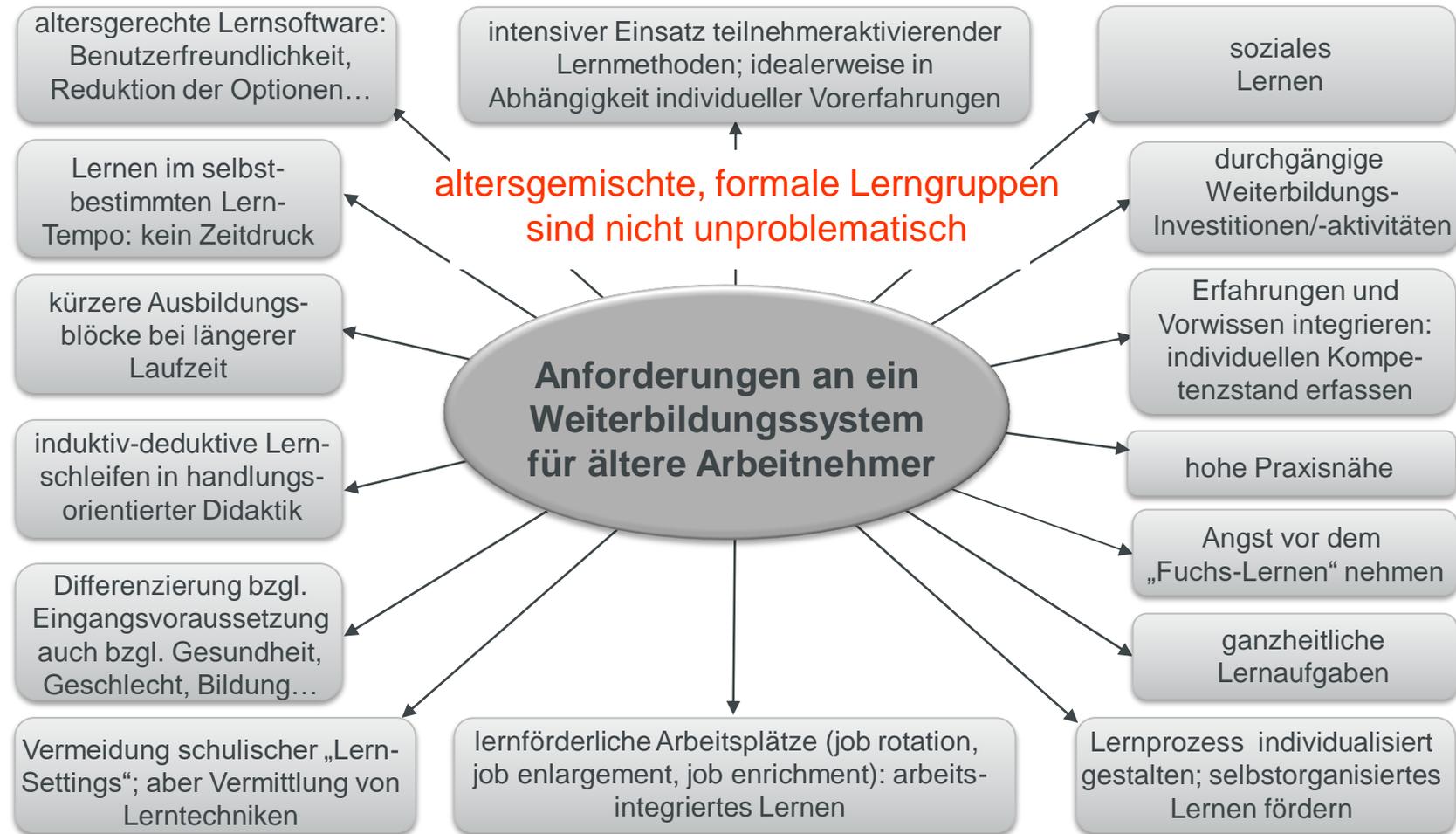
Personalentwicklung

- Nur **sehr bedingte Befunde**, dass eine altersbedingte, substanziell **nachlassende kognitive Leistungsfähigkeit** zu konstatieren ist.
- Gefahr der altersbezogenen Segmentierung: traditionelle Produkte mit traditionellen Herstellungsverfahren werden von älteren Mitarbeitenden gefertigt, innovative Produkte mit modernen Technologien von jungen Mitarbeitenden -> so genannte **Spezialisierungsfälle**.
- Unterschiede in der **Lernkompetenz (wie lernt man? Stoffplanung, Lernziele, Angstabbau usw.)** klären Lernleistung deutlich stärker auf, als das Alter.

vgl. Roßnagel, S. C.; Mythos alter Mitarbeiter. Lernkompetenz jenseits der 40?! Weinheim: Beltz PVU, 2008 sowie Hertzog, C., Kramer, A. F., Wilson, R. S., & Lindenberger, U. (2009). Enrichment effects on adult cognitive development. Can the functional capacity of older adults be preserved and enhanced? Psychological Science in the Public Interest, 9(1), 1–65.; hier S. 8; vgl. wieter Dehnpostel, P.; Arbeit lernförderlich gestalten – theoretische Aspekte und praktische Umsetzungen, in: lernen & lehren 76, 2004 , S. 148-156; Brandenburg/Domschke 2007, S. 138 sowie Morschhäuser 2008, 67ff.

4 Ausgewählte Handlungsfelder im DPM

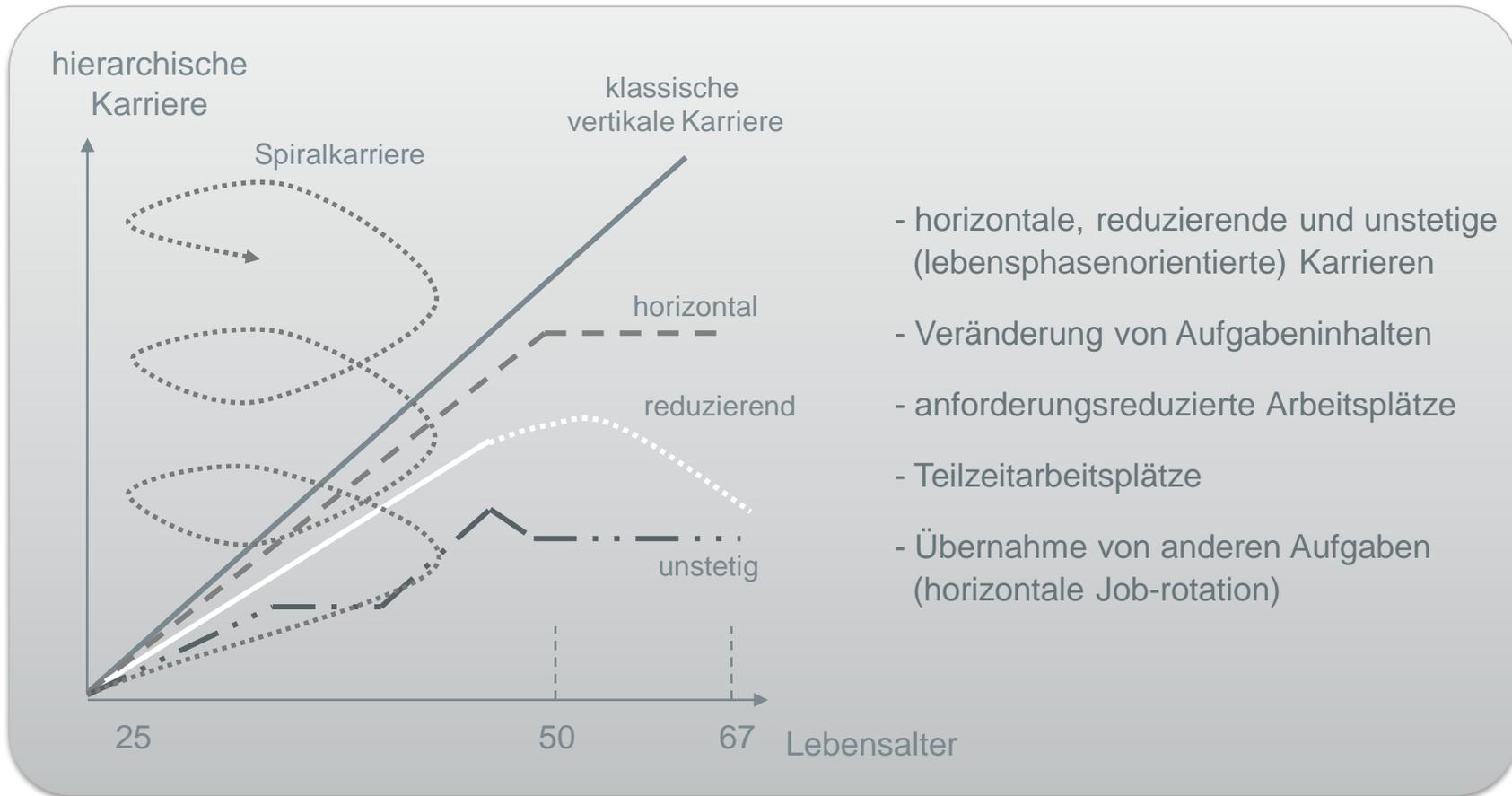
Personalentwicklung: Ältere und Jüngere lernen gleich, aber man kann es unterstützen



Vgl. im Folgenden auch Jansen, R.; Performance älterer Mitarbeiter sichern – Weiterbildung und Jobdesign, in: DGFP e.V. (Hrsg.): Personalentwicklung bei längerer Lebensarbeitszeit, Gütersloh, 2012, S. 35-54.

4 Ausgewählte Handlungsfelder im DPM

Karrieremanagement

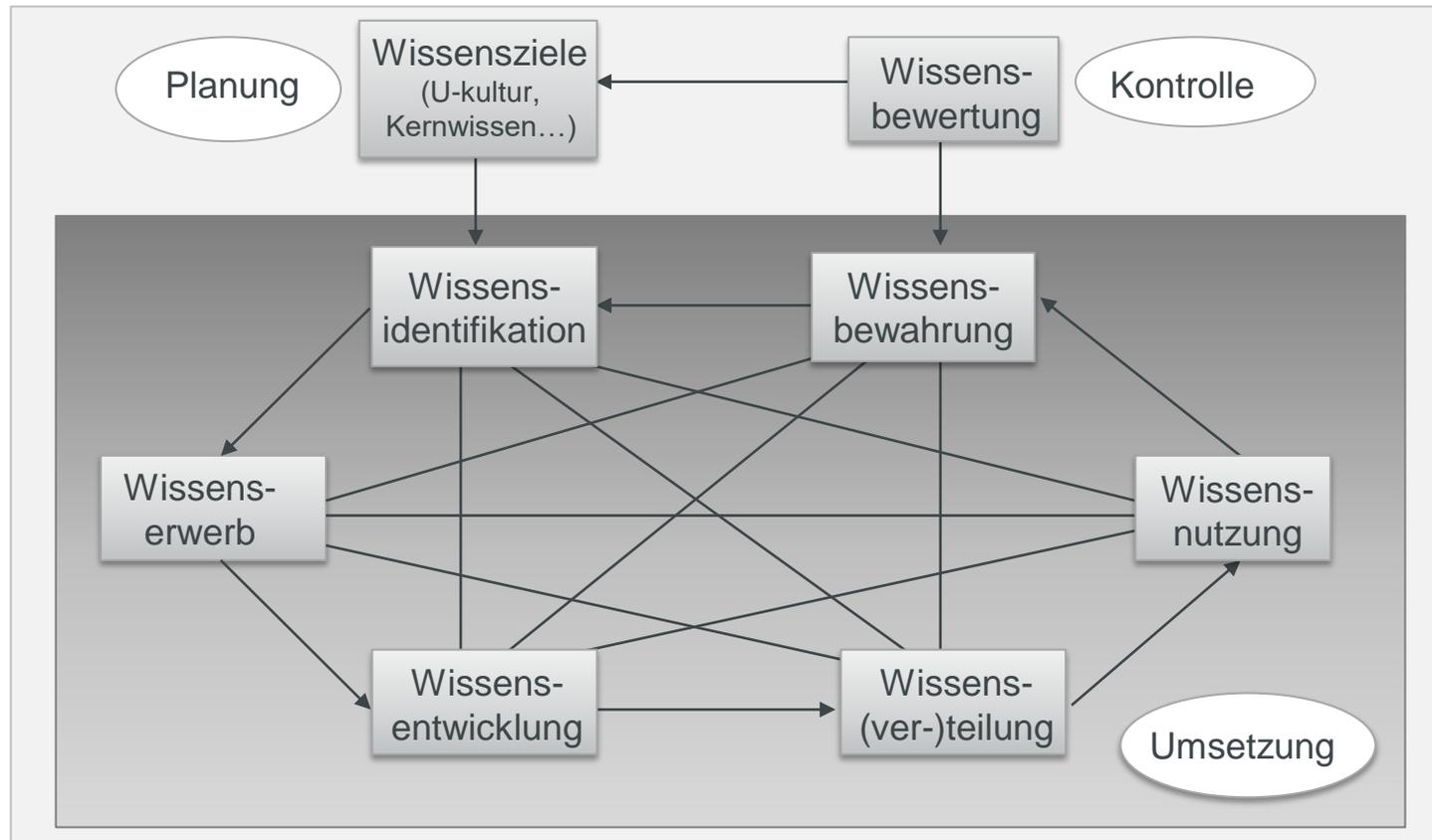


- horizontale, reduzierende und unstetige (lebensphasenorientierte) Karrieren
- Veränderung von Aufgabeninhalten
- anforderungsreduzierte Arbeitsplätze
- Teilzeitarbeitsplätze
- Übernahme von anderen Aufgaben (horizontale Job-rotation)

4 Ausgewählte Handlungsfelder im DPM

Wissensmanagement

Wissensmanagement umfasst alle unternehmerischen Aktivitäten, die sicherstellen, dass das benötigte Wissen zum richtigen Zeitpunkt, in der nötigen Quantität und Qualität am richtigen Ort zur Verfügung steht.



Vgl. im Folgenden North, P.; Wissensorientierte Unternehmensführung. Wissensmanagement gestalten, 7., Wiesbaden 2021, S. 174 f. sowie Probst, G.J.B.; Raub, S.; Romhardt, K.; Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, 7. Auflage, Wiesbaden 2012.

4 Ausgewählte Handlungsfelder im DPM

Wissensmanagement

Pragmatische Methoden des Wissensmanagements im Demografiemanagement

- Paten- und Mentorenmodelle bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- altersgemischte Arbeitsgruppen
- altersgemischte Lerntandems
- „Businesspartner“ nach Renteneintritt – Senior-Consultants
- Job rotation, job enrichment und job enlargement
- Aufnahme der Wissensdokumentation, -weitergabe etc. in die Zielvereinbarung
- interne „best Practice-Sammlung“
- Lessons Learned-Dokumentationen
- **strukturiert-formalisierte Übergabe-Prozesse – nicht nur Gespräche!**
- Storytelling zur Externalisierung: ältere Mitarbeiter erzählen ganze Geschäftsereignisse, z.B. Gewinnung von neuen Kunden, erfolgreiche Messebesuche...

4 Ausgewählte Handlungsfelder im DPM

Generationenspezifische und intergenerative Mitarbeiterführung

Babyboomer:

bis 1965 Geborene

- Leben, um zu arbeiten
- akzeptieren autoritäre Strukturen
- hohes Engagement im Job
- konsensorientiert

Generation X:

1966 bis 1980 Geborene

- Online-Welt erst als Erwachsene
- aufgewachsen in Wohlstand/Frieden
- Arbeiten, um zu leben
- Vertrauen auf sich selbst

Generation Y:

1981 bis 1995 Geborene

- Internet und Handy als Lebensbestandteil
- selbstbewusst, überheblich, suchen Freiräume
- team- und leistungsorientiert
- wenig bindungsbereit

Generation Z:

1996 bis jetzt Geborene

- Intensivierung der Generation Y-Trends
- „Leben im Netz“
- Sinnhaftigkeit
- Klare Trennung von „Work“ und „Life“

Generation Alpha: ab 2011 Geborene

4 Ausgewählte Handlungsfelder im DPM

Generationenspezifische und intergenerative Mitarbeiterführung

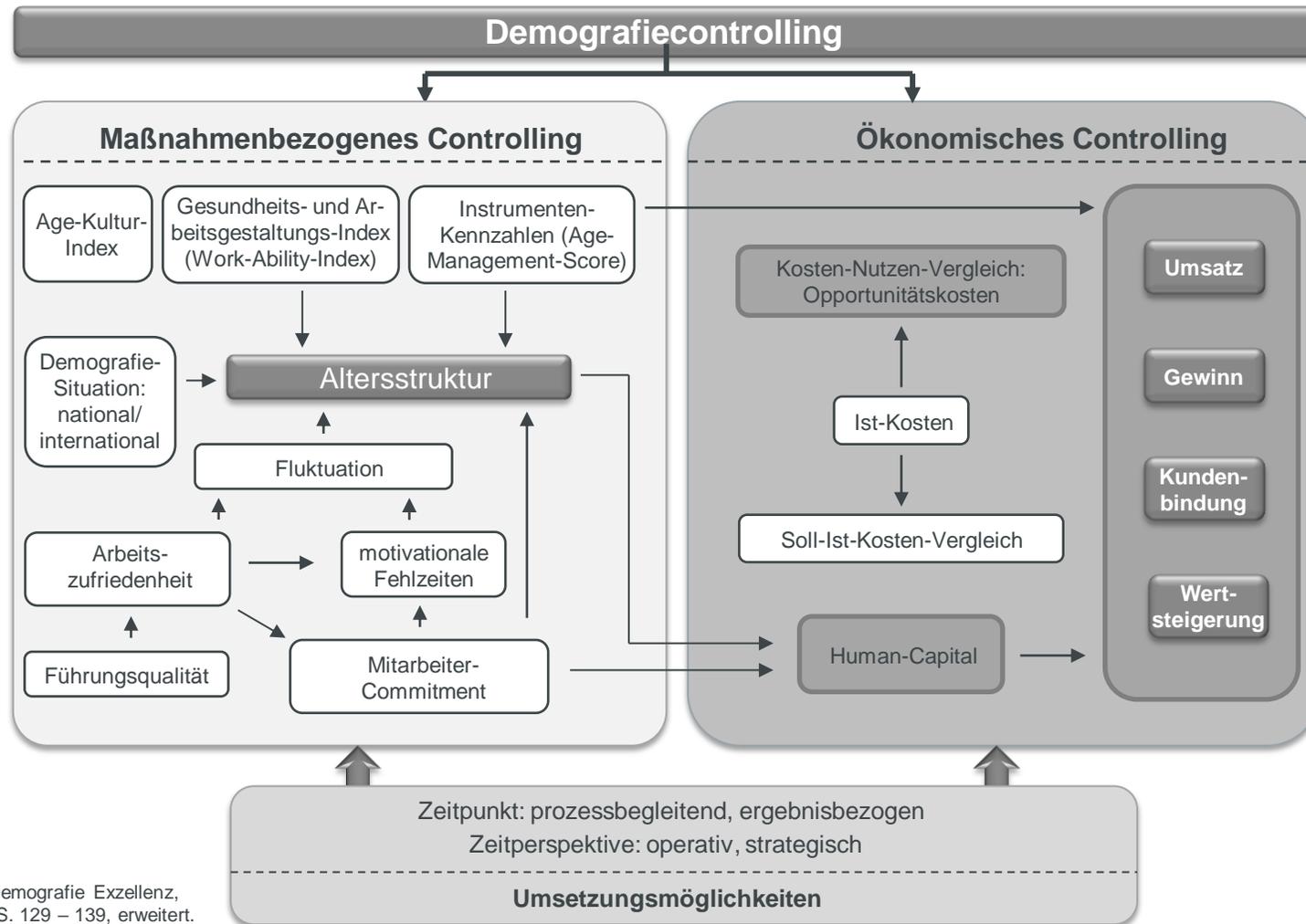
Folgende Forderungen der Gen Z sind noch nicht ausreichend berücksichtigt *:

- Rollenverständnis der Führungskräfte als **Partner und Coach**
- Führungskräfte sollen Rückmeldungen annehmen und ihr **Verhalten reflektieren und offen sein für Neues** (tradiertes Denken überwinden)
- Führungsstil: **individuell und fürsorglich**
- Bedeutung von **wertschätzendem Feedback und Teambildung**

* Auf der Basis von 472 Aussagen in Führungsgrundsätzen aus 35 Unternehmensgrundsätzen zur Führung.

4 Ausgewählte Handlungsfelder im DPM

Demografie-Controlling



vgl. Schirmer, U. Demografie Exzellenz, Wiesbaden 2016, S. 129 – 139, erweitert.

4 Ausgewählte Handlungsfelder im DPM

Demografie-Controlling

ABB. 25: FÜR DIE ERFOLGSMESSUNG DES DEMOGRAFIE-ORIENTIERTEN PERSONALMANAGEMENTS EXISTIERT EIN KENNZAHLENSYSTEM

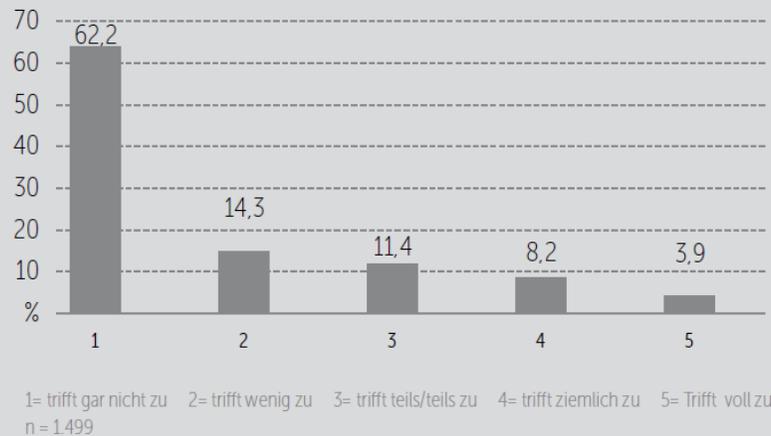
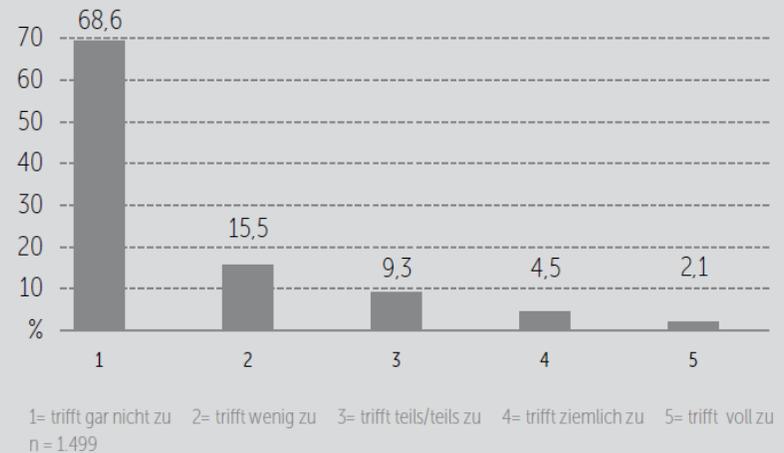


ABB. 26: WIR MESSEN DIE EFFEKTE UNSERES DEMOGRAFIE-ORIENTIERTEN PERSONALMANAGEMENTS REGELMÄSSIG



n = 1.499

Literatur

- Armutat, S. et al.; Personalmanagement in Zeiten von Demografie und Digitalisierung, Wiesbaden 2018.
- Baier, W.; Gruber, B.; Demografischer Wandel und betriebliches Übergangsmanagement: Arbeitsfähigkeit erhalten, Wissen sichern, Menschen begleiten, Stuttgart 2021.
- Becker, M.; Systematisches Diversity Management, Stuttgart 2015.
- Budliger, H. (Hrsg): Demografischer Wandel und Wirtschaft, Wiesbaden 2021.
- Gardenswartz, L.; Rowe, A.; Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide, 3. Aufl., Alexandria 2010.
- Klaffke, M. (Hrsg.); Generationen-Management. Konzepte, Instrumente, Good-PracticeAnsätze, 2. Aufl., Wiesbaden 2021.
- Knackstedt, R.; Truschkat, I.; Häußling, R.; Zweck, A. (Hrsg.): Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel, Berlin 2020.
- Kunze, F.; Boehm, S.; Bruch, H.; Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes, in: Journal of Management Studies, 50. Jg, 2013, (3), S. 413 – 442.
- Krell, G. et al.; Gender und Diversity in Organisationen. Grundlegendes zur Chancengleichheit durch Personalpolitik, Wiesbaden 2018.

Literatur

- Preißing, D. (Hrsg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, 2. Auflage, München 2014.
- Schäfer, J.; Altersgemischte Teams in der Pflege. Miteinander arbeiten – voneinander lernen, Wiesbaden 2021.
- Schirmer, U. (Hrsg.); Demografie Exzellenz. Handlungsmaßnahmen und Best Practices zum demografieorientierten Personalmanagement, Wiesbaden 2016.
- Stecker, Ch.; Schnettler, S.; Arbeitsmarkt und Demografie; in: Abraham, M.; Hinz, T.: Arbeitssoziologie. Probleme, Theorien, empirische Befunde, Wiesbaden 2018, S. 437 – 478.
- Wegge, J.; Schmidt, K.-H.; Diversity Management. Generationenübergreifende Zusammenarbeit fördern, Göttingen 2015.
- Wiebke, S.; Ryschka, J.; Führen von Jung und Alt, korrigierte Version Berlin 2020.
- Zölch, M.; Mücke, A.; Personalmanagement demografiegerecht gestalten, Stuttgart 2018.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt: Prof. Dr. Uwe Schirmer

Professor für ABWL, insbes. Personalmanagement und Mitarbeiterführung

Studiengangsleiter

BWL-Personalmanagement (Bachelor)

Wissenschaftlicher Leiter

Personalmanagement und Wirtschaftspsychologie (Master)

Duale Hochschule BW Lörrach

Campus Hangstraße

Hangstraße 46 - 50

Büro: H006

79539 Lörrach

Telefon: 0 76 21 / 20 71-316

E-Mail: schirmer@dhbw-loerrach.de

www.dhbw-loerrach.de



Copyright 2022

Das Urheberrecht liegt beim Autor. Dieses Skript ist für den persönlichen Gebrauch der Teilnehmer eines Seminars, einer Vorlesung oder einer Präsentation des Autors bestimmt. Die Verbreitung des Handouts ist nicht erlaubt. Die Verbreitung oder Speicherung des Dokuments im Internet, Intranet, in Publikationen, elektronischen Datenbanken sowie sonstigen elektronischen Speichermedien ist aus dem Grund nicht erlaubt, da zum Teil Dritte Urheberrechte an den in der Präsentation enthaltenen Bildern besitzen. Jegliche Übernahme von z. B. hier aufgenommenen Argumentationen, gezeigtem Zahlenmaterial oder Abbildungen in eigene Präsentationen, benötigen die Zustimmung des Autors.

*Erfolg studieren.
Beruf integrieren.*

DER DUALE MASTER

www.cas.dhbw.de

