



Personalarbeit und Demografie

Herausforderung – Ziele - Handlungsfelder

1. Workshop des Projektes „Change“

Wolfgang Anlauff,
September 2016, Madrid

ffw GmbH - Gesellschaft für Personal-
und Organisationsentwicklung

Allersberger Straße 185/F, D-90461 Nürnberg
www.ffw-nuernberg.de, E-Mail: info@ffw-nuernberg.de
Tel.: 0911/462679-0

Potenziale entfalten –
Veränderungen gemeinsam gestalten.



Gliederung

1. Herausforderungen

2. Handlungsfeld: Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung
 - Altersstrukturen
 - Arbeitsbedingungen
 - Ziele und Handlungsfelder
3. Handlungsfeld: Fachkräftesicherung und Qualifizierung
 - Ausgangslage
 - Ziele und Handlungsfelder
 - Instrumente



Herausforderungen

1. Arbeit alter(n)sgerecht gestalten – gesund und kompetent älter werden in Beschäftigung
2. Sicherung des Fachkräftebedarfs (Rekrutierung und Ausbildung, Integration, Bindung, Entwicklung, Potenziale erhalten, Know-how sichern).
3. Veränderte technologische und organisatorische Anforderungen bewältigen (Digitalisierung, Internet der Dinge, Industrie 4.0).

07.10.2016

Folie 3



Gliederung

1. Herausforderungen
2. **Handlungsfeld: Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung**
 - Altersstrukturen
 - Arbeitsbedingungen
 - Ziele und Handlungsfelder
3. Handlungsfeld: Kompetenzmanagement und Fachkräftesicherung

07.10.2016

Folie 4



Gliederung

1. Herausforderungen
2. Handlungsfeld: Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung
 - Altersstrukturen
 - Arbeitsbedingungen
 - Ziele und Handlungsfelder
3. Handlungsfeld: Fachkräftesicherung und Qualifizierung
 - Ausgangslage
 - Ziele und Handlungsfelder
 - Instrumente

07.10.2016

Folie 5



Herausforderung: alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung

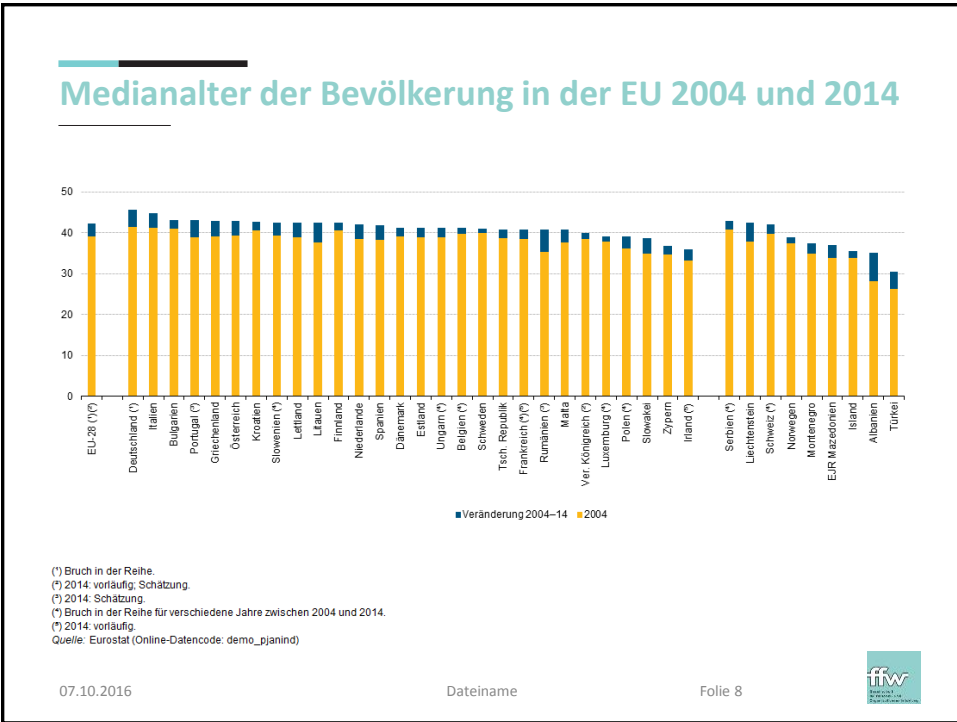
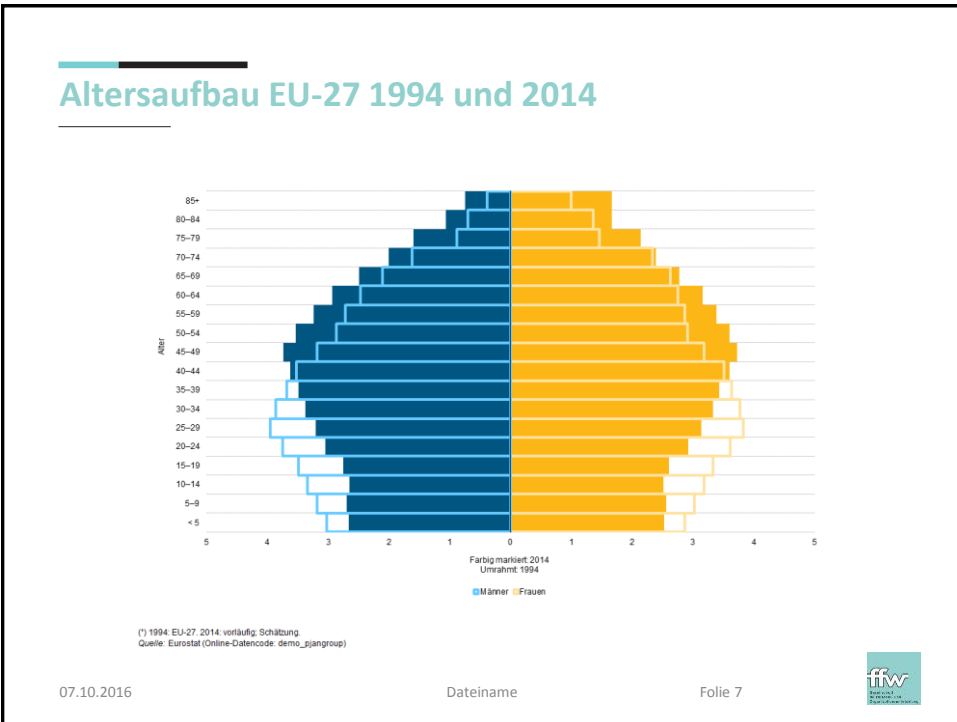


07.10.2016

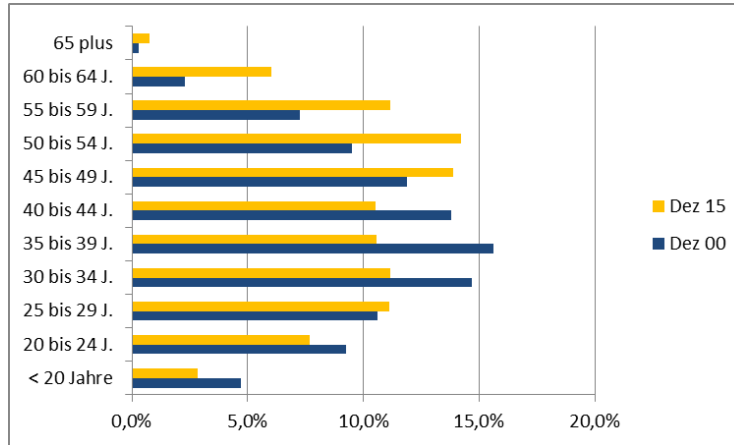
Dateiname

Folie 6





SV pflichtige Beschäftigte in Deutschland 2000 und 2015



Quelle: Bundesagentur für Arbeit

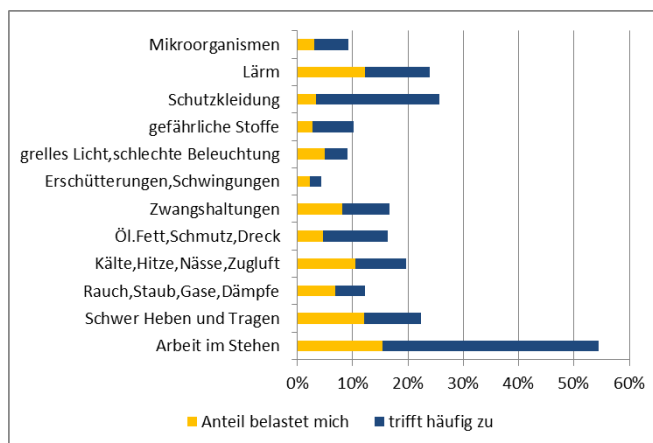
07.10.2016

Dateiname

Folie 9



Körperliche Belastungen 2006 und 2012



Quelle: BIBB / BAuA Erwerbstätigenbefragung 2006 und 2012

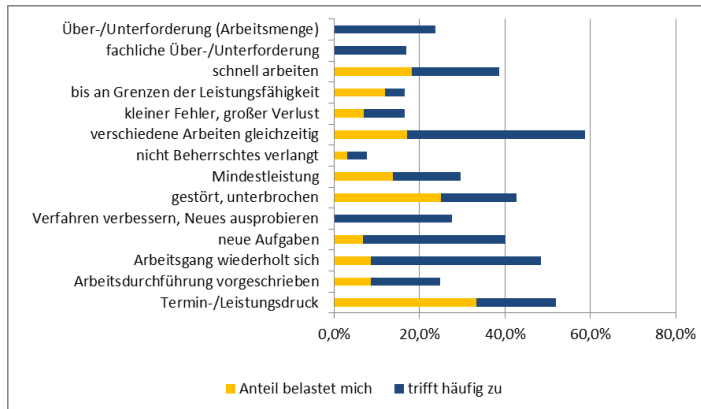
07.10.2016

Dateiname

Folie 10



Psychische Belastungen 2006 und 2012



Quelle: BIBB / BAuA Erwerbstätigenbefragung 2006 und 2012

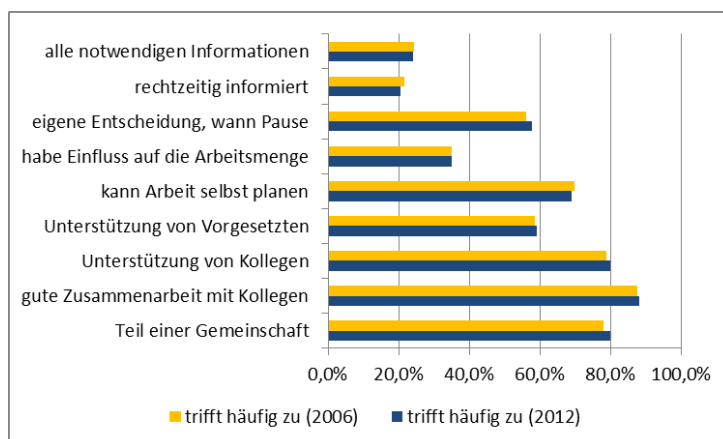
07.10.2016

Dateiname

Folie 11



Ressourcen 2006 und 2012



Quelle: BIBB / BAuA Erwerbstätigenbefragung 2006 und 2012

07.10.2016

Dateiname

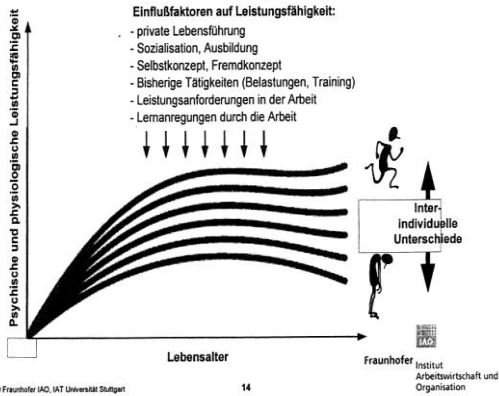
Folie 12



Soziales Alter und Leistungsfähigkeit (2)

heutige Sichtweise

Zunahme interindividueller Leistungsunterschiede mit dem Alter



Die Arbeitsfähigkeit kann mit zunehmendem Alter abnehmen, gleich bleiben oder sich sogar verbessern.

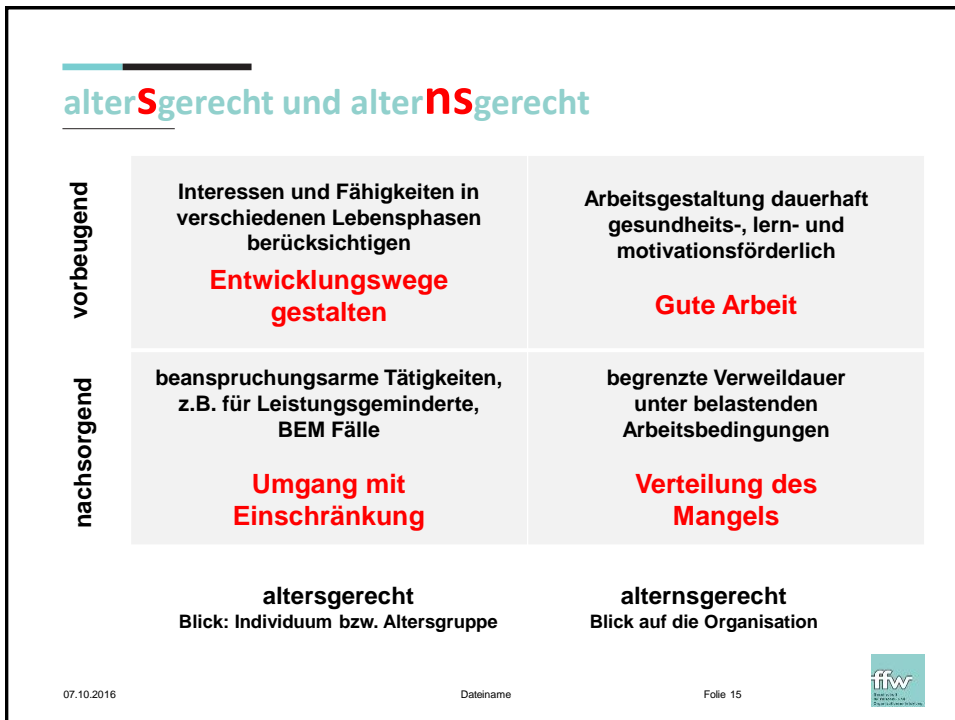
Verantwortlich dafür sind die Arbeitsbedingungen und die individuellen Ressourcen

Dieser Prozess kann durch gezielte Maßnahmen unterstützt werden.



Ziele - Gestaltungsfelder






Gestaltungsziele einer alter(n)sgerichteten Arbeitsgestaltung

Körperliche und psychische Beanspruchungen reduzieren und persönliche Ressourcen durch lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung ausbauen

Erforderlich hierfür sind die Gestaltung

- von ergonomischen Arbeitsplätzen und Bedingungen der Arbeitsumgebung
- lern- und gesundheitsförderlicher Arbeitsaufgaben und Bedingungen der Arbeitsorganisation
- sozialer Rahmenbedingungen, die gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Ressourcen stärken
- von Schichtplänen und Arbeitszeiten unter arbeitswissenschaftlichen Gesichtspunkten für eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit
- von Arbeits- und Leistungsbedingungen, die die Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig sichern und Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf gewährleisten
- spezieller Regelungen für leistungsgewandelte AN und entlastende Bedingungen für AN, die langjährig unter stark belastenden Arbeitsbedingungen gearbeitet haben

Gute Arbeit
Gesundheit – Kompetenz – Arbeitszufriedenheit - Sicherheit

Folie 16 

Gliederung

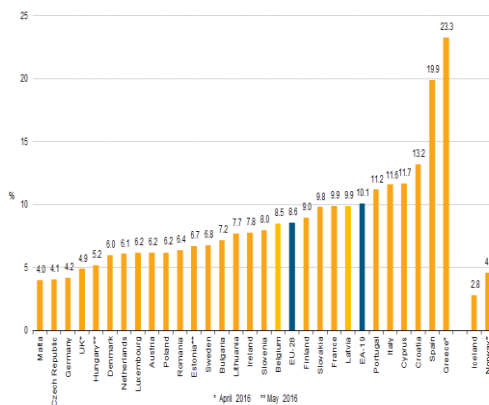
1. Herausforderungen
2. Handlungsfeld: Alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung
 - Altersstrukturen
 - Arbeitsbedingungen
 - Ziele und Handlungsfelder
3. Handlungsfeld: Fachkräftesicherung und Qualifizierung
 - **Ausgangslage**
 - **Ziele und Handlungsfelder**
 - **Instrumente**

07.10.2016

Folie 17



Unemployment rates, seasonally adjusted, June 2016



Quelle: Eurostat

Unterschiedliche Ausgangslage für Fachkräftesicherung nach

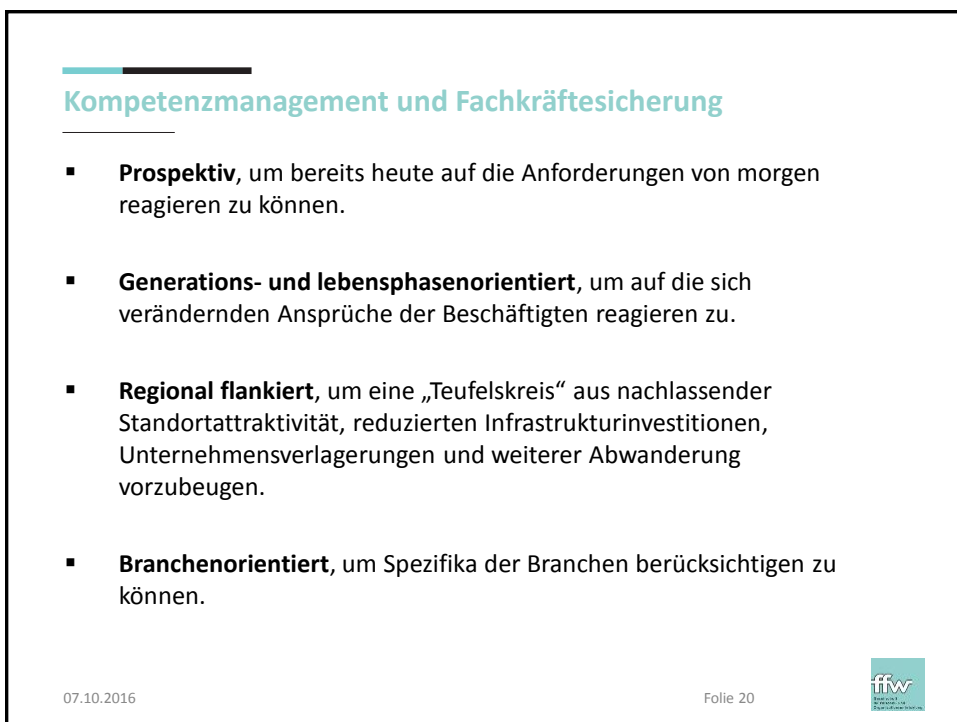
- Ländern
- Regionen
- Tätigkeiten
- Qualifikationsanforderungen
- Attraktivität der Unternehmen

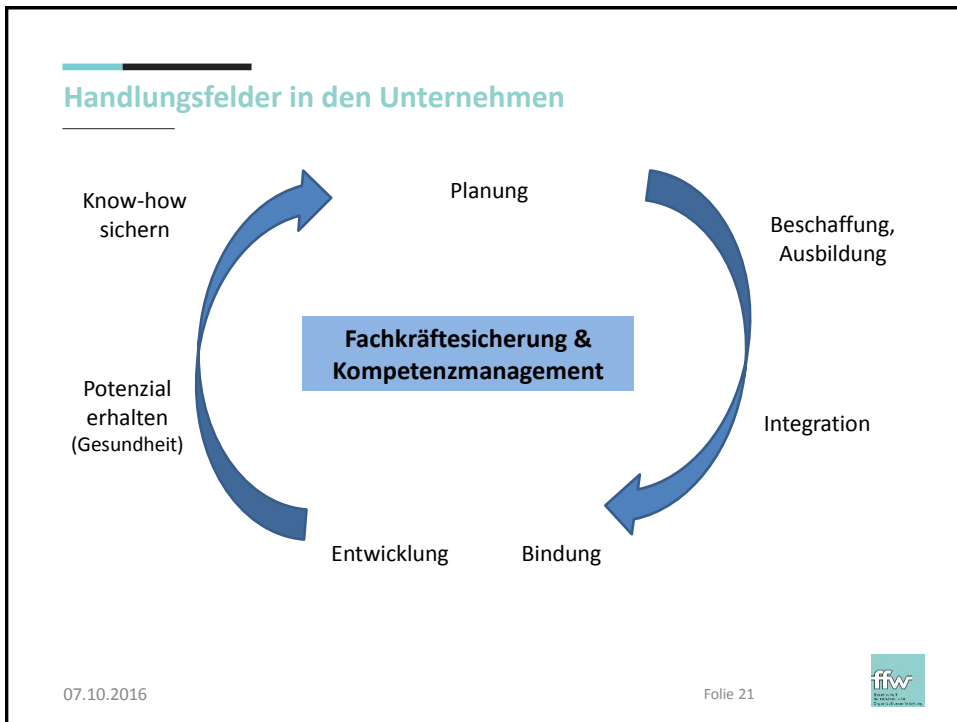
07.10.2016

Dateiname

Folie 18







Fachkräftesicherung und Kompetenzmanagement (1)

Handlungsfeld	Orientierungen und Maßnahmen
Planung	Quantitativ: Ersatzbedarf (Rente, Auszeit, Fluktuation), Personalwachstum Qualitativ: veränderte Anforderungsprofile Zeitlich: Wann, Profile, Vorlauf durch Ausbildung oder Einarbeitung
Rekrutierung	AG-Branding: Was zeichnet uns aus? Wie wollen wir gesehen werden? Eigene Ausbildung: Berufsausbildung, Duales Studium, Bildungszeit Kooperation: mit Schulen, Berufs-, Fach- und Hochschulen, Weiterbildungsträger, soziale Medien Zielgruppen: Arbeitslose, RückkehrerInnen, Migranten, 30plus (2. Chance)
Integration	Fachliche, soziale und kulturelle Einarbeitung (Coaching, Seminare, Mitarbeitergespräche) engmaschig und kontinuierlich während der Einarbeitungszeit
Bindung	Motivationsfaktoren ausbauen: Aufgabengestaltung (abwechslungsreich, Verantwortung, erfolgreiche Bewältigung, Handlungsspielräume, wertschätzende Rückmeldekultur) Hygienefaktoren erhalten/schaffen: Ergonomie, angemessene Entlohnung, (Planungs-)sicherheit, Vereinbarkeit Beruf und Privatleben

07.10.2016 Folie 22 

Fachkräftesicherung und Kompetenzmanagement (2)

Handlungsfeld	Orientierungen und Maßnahmen
Entwicklung	Tätigkeit: Lernförderliche Arbeitsaufgaben, Qualifizierung Entwicklung: horizontale (fachlich) oder vertikale Entwicklungswege (Aufstieg) Rahmenbedingungen: Qualifizierung, Lernkultur, Bildungszeit, Entwicklungsgespräche
Gesundheit erhalten	Arbeitsgestaltung: Ergonomie, Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Lernen und Entwicklung, Führung und Unternehmenskultur Arbeitsbedingte „Voraltern“ (Gesundheit, Lernen, Motivation) vermeiden: Anreicherung, Rotation, Entwicklungswege Gesundheitsförderliches Verhalten: Unterweisung, Seminare, Mitwirkung an der Arbeitsgestaltung
Know-how sichern	Personen: Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen, Coaching und Mentoring Organisation: Geteiltes Wissen im Team/Unternehmen/Konzern durch interne Seminare, Anreicherung von Inforunden, Hospitation in anderen Arbeitsbereichen, informelle Räume schaffen Systeme: DV gestützte Infosysteme, Dokumentationen

07.10.2016

Folie 23



Personalplanung (Orientierung)

- Wir **planen** jährlich den aktuellen und auf 5 bzw. 10 Jahre prognostizierten quantitativen und qualitativen Personalbedarf unter Berücksichtigung der Parameter Technologie, Markt, Kundenbedürfnisse, Wachstum und Personalabgänge.
- Wir gewinnen laufend **Erkenntnisse** über die Art und das Tempo des Wandels der Qualifikationsanforderungen aus
 - unseren strategischen Überlegungen,
 - Mitarbeiterentwicklungsgesprächen,
 - Kundengesprächen,
 - der Analyse weiterer Marktanforderungen etc.
 und berücksichtigen diese bei der Personalplanung.
- Wir betrachten systematisch den regionalen und bundesweiten **Arbeitsmarkt** für potenzielle Mitarbeitergruppen, die für unsere Rekrutierungsprozesse besonders wichtig sind

07.10.2016

Folie 24



Personalplanung (Instrumente)

Personalstrukturanalyse

Softwarebasierte Datenanalyse. Gibt Auskunft über aktuelle und künftig zu erwartende Alters- und Qualifikationsstrukturen. Hierzu werden Daten der Vergangenheit zur Fluktuation und zum Einstellungsverhalten genutzt sowie Annahmen für künftige Entwicklungen herangezogen. Im Ergebnis können Schlussfolgerungen für zentrale Handlungsfelder der Personalarbeit gezogen werden (Rekrutierung, Gesundheit, Lernen, Gestaltung von Entwicklungswegen u.ä.).

Planungsworkshops

Anhand von Leitfragen werden externe und interne Trends (Technik, Kundenanforderungen, Markt, Organisation, Gesetze u.ä.) erfasst und ihre Wirkungen in Hinblick auf quantitative und qualitative Aspekte der Personalarbeit reflektiert.

Workshop „Unsere Geschichte“

Reflektiert werden die Entwicklungen der letzten 10 Jahre. Wie hat sich die Zahl und die Struktur unserer Mitarbeiter/-innen verändert? Welche Gründe/Anlässe für Veränderungen gab es? Wie wirkten sich diese aus?

07.10.2016

Folie 25



Personalbeschaffung und Ausbildung (Orientierung)

- Wir wissen, was unser Unternehmen auszeichnet, wie wir uns gegenüber Bewerbern präsentieren und was Bewerbern wichtig ist.
- Wir bieten potenziellen Mitarbeitern/innen die Möglichkeit für eine Berufsausbildung, für ein duales Studium sowie für Traineeprogramme und zum Direkteinstieg.
- Wir kooperieren mit Schulen, Berufs-, Fach- und Hochschulen sowie Weiterbildungsträgern, um frühzeitig Kontakt zu potenziellen Mitarbeiter/innen zu knüpfen, zur Berufsorientierung beizutragen und für unser Unternehmen zu begeistern.
- Wir nutzen auch soziale Medien (z.B. Xing, LinkedIn etc.) bei der Suche nach neuen Fach- und Führungskräften.
- Wir fördern die Weiterentwicklung unserer eigenen Mitarbeiter/innen: Aufstieg (interner Bewerber/innen in der unternehmensinternen Hierarchie) vor Einstieg (externer Bewerber/innen in das Unternehmen).

07.10.2016

Folie 26



Personalbeschaffung und Ausbildung (Instrumente)

- Ausweitung der Berufsausbildung
- Neue Zielgruppen für die Berufsausbildung erschließen
- Kooperation mit Schulen und Hochschulen ausbauen
- Kooperative Ausbildungsgänge Hochschule und Unternehmen gestalten
- Betriebliche Entwicklungswege gestalten (horizontal und/oder vertikal)
- Gezielte Integrationsmaßnahmen für arbeitslose Facharbeiter/-innen und/oder Ingenieure
- Arbeitgebermarke ausbauen

07.10.2016

Folie 27



Integration (Orientierung)

Für uns ist die Integration von neuen Mitarbeiter/innen in unser Unternehmen eine fachliche, soziale und kulturelle Aufgabe. Die Einarbeitung erfolgt engmaschig und kontinuierlich auf 3 Ebenen:

- (1) Integration ist **Führungsaufgabe**. Führungskräfte tragen dafür Sorge, dass neue Mitarbeiter/innen fachlich in ihre neuen Aufgaben eingearbeitet werden (z. B. Einarbeitungsplan und Mitarbeitergespräche).
- (2) Integration ist **Teamentwicklungsaufgabe**, d.h. während der Einarbeitungszeit werden die Mitarbeiter/innen von ihren Kollegen/Kolleginnen unterstützt und in soziale Arbeitsprozesse eingeführt (z.B. Teamcoaching).
- (3) Integration ist eine **kulturelle Gestaltungsaufgabe**:
 - Wie wollen wir gesehen werden?
 - Wie sehen uns neue Mitarbeiter/innen?
 - Wie werden unsere Werte gelebt und ggf. weiterentwickelt?

07.10.2016

Folie 28



Integration (Instrumente)

Einarbeitungspläne und Mentorenkonzepte

Anhand strukturierter Aufgaben und definierter Ansprechpartner erfolgt die fachliche Einarbeitung. Gleichzeitig werden die dabei gemachten Erfahrungen reflektiert.

Teamentwicklung und Mentorenkonzepte

Neue Mitarbeiter/-innen erhalten einen festen Ansprechpartner für alle organisatorischen und sozialen Fragen. Diese Person kümmert sich auch um die soziale Integration in das Team

Workshops für neue Mitarbeiter/-innen

In fachübergreifenden Workshops beschäftigen sich neue Mitarbeiter/-innen unternehmensbezogenen Themen, wie z.B. Leitbild, Kunden, Entwicklung, Strukturen, zentrale Personen usw. des Unternehmens.

07.10.2016

Folie 29



Bindung (Orientierung)

- Wir ermitteln regelmäßig und systematisch, was unsere Mitarbeiter/innen von uns erwarten und arbeiten an erkannten Schwachpunkten.
- Wir bauen für unsere Mitarbeiter/innen die **Motivations-faktoren** aus, in dem wir die Arbeitsaufgaben abwechslungsreich gestalten, Verantwortung übertragen, Handlungsspielräume ermöglichen und ein wertschätzendes Miteinander fördern.
- Wir achten auf eine gute **Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben**.
- Ein gutes **Betriebsklima** und soziale Vernetzung unserer Mitarbeiter/innen ist uns wichtig.
- **“Fachliche Passung“** ist uns genauso wichtig wie die **“menschliche Passung“**.

07.10.2016

Folie 30



Bindung (Instrumente)

- Konsequente Ausrichtung vorhandener Instrumente (wie z.B. Mitarbeiterbefragung mit Workshops, Mitarbeitergespräche) für eine dialogorientierte Führung
- Interessante Aufgabenstellung und fachliche Entwicklungswege gestalten
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Mitwirkung der Beschäftigten an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen und Arbeitsabläufe sicherstellen
- Soziale Unterstützung durch Vorgesetzte und Kolleginnen

07.10.2016

Folie 31



Personalentwicklung (Orientierung)

- Wir bieten unseren Mitarbeiter/innen **Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten** in und durch Arbeit, um die Beschäftigungsfähigkeit im Erwerbsverlauf zu erhalten und zu fördern.
- Unser Blick richtet sich auf die Gestaltung der Arbeitsaufgabe, der Arbeitsorganisation und der Möglichkeit zur Qualifizierung.
- Wir ermöglichen unseren Mitarbeiter/innen vielfältige **Entwicklungswege** (projektbezogen, international, hierarchisch, fachlich, Führungsaufgaben etc.).
- Wir schaffen **Rahmenbedingungen**, die die Entwicklung unserer Mitarbeiter/innen fördert, wie z.B. Qualifizierung, Lernkultur, Bildungszeit, Entwicklungsgespräche



07.10.2016

Folie 32



Personalentwicklung (Instrumente)

- Aktuelle und künftige Qualifikationsanforderungen und Bedarfe für Qualifizierung erheben (Ebenen: Mitarbeiter/-innen, Arbeitsteams, Unternehmen)
- Arbeit lernförderlich gestalten (abwechslungsreiche Tätigkeiten, vollständige Tätigkeiten mit Handlungsspielräumen, Zeit zum Lernen usw.)
- Entwicklungswege gestalten: (projektbezogen, international, hierarchisch, fachlich, Führungsaufgaben etc.).
- Vereinbarungen und Regelungen zur Qualifizierung und deren Ausgestaltung (Inhalte, Anlässe, Kostenübernahme, zeitliche Gestaltung, Freistellung)
- Gestaltung betrieblicher Lernkulturen

07.10.2016

Folie 33



Gesundheit (Potenzial) erhalten (Orientierung)

- Wir gestalten die **Arbeit altersgerecht** im Hinblick auf: Ergonomie, Arbeitsaufgabe, Arbeitsorganisation, Arbeitszeit, Lernen und Entwicklung, Führung und Unternehmenskultur.
- Wir vermeiden **arbeitsbedingtes „Voraltern“** (Gesundheit, Lernen, Motivation) durch: Anreicherung, Rotation, Entwicklungswege.
- Wir fördern **gesundheitsorientiertes Verhalten** durch: Unterweisung, Seminare, Mitwirkung an der Arbeitsgestaltung, Sportgruppen.

07.10.2016

Folie 34



Gesundheit (Potenzial) erhalten (Instrumente)

- Analyse körperlicher und psychischer Belastungen (Gefährdungsbeurteilung)
- Körperliche und psychische Beanspruchungen reduzieren und persönliche Ressourcen durch lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung ausbauen. Gestaltung von
 - Ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen und Bedingungen der Arbeitsumgebung
 - lern- und gesundheitsförderlichen Arbeitsaufgaben und Bedingungen der Arbeitsorganisation
 - sozialen Rahmenbedingungen, die gesundheits- und persönlichkeitsförderliche Ressourcen stärken
 - von Schichtplänen und Arbeitszeiten unter arbeitswissenschaftlichen Gesichtspunkten für eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit
 - von Arbeits- und Leistungsbedingungen, die die Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig sichern und Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf gewährleisten
 - speziellen Regelungen für leistungsgewandelte AN und entlastende Bedingungen für AN, die langjährig unter stark belastenden Arbeitsbedingungen gearbeitet haben
- gesundheitsorientiertes Verhalten fördern durch: Unterweisung, Seminare, Mitwirkung an der Arbeitsgestaltung, Sportgruppen.

07.10.2016

Folie 35



Know-how Transfer

Wir sichern das Know-how unserer Mitarbeiter/innen auf 3 Ebenen:

1. **Personen:** Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen, Coaching und Mentoring
2. **Organisation:** Geteiltes Wissen im Team/Unternehmen /Konzern durch interne Seminare, Anreicherung von Inforunden, Hospitation in anderen Arbeitsbereichen, informelle Räume schaffen, altersgemischte Teams
3. **Systeme:** DV gestützte Infosysteme, Dokumentationen

07.10.2016

Folie 36



Know-how Transfer (Instrumente)

- Altersgemischte Teams, wo immer möglich
- Wechselseitige Lernprozesse zwischen Jung und Alt bei Einarbeitung herstellen
- Ältere Mitarbeiter/-innen als Mentoren und Coaches von Jüngeren (Weitergabe von Wissen, Erfahrungen, Handlungsoptionen, usw.)
- DV gestützte Aufbereitung von Wissen (Dokumentation, gelbe Seiten Prinzip, usw.)
- Reflektierte Praxiserfahrungen im Rahmen innerbetrieblicher Weiterbildung

07.10.2016

Folie 37



Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit

**ffw GmbH - Gesellschaft für Personal-
und Organisationsentwicklung**

Allersberger Straße 185/F, D-90461 Nürnberg
www.ffw-nuernberg.de, E-Mail: info@ffw-nuernberg.de
Tel.: 0911/462679-0

