

Workshop: Lebensereignisorientiertes Personalmanagement

Ansatzpunkte für eine Überwindung des Fachkräftemangels

Dr. Sascha Armutat
Bielefeld, 26. Oktober 2011



Agenda

1. Herausforderung: Demografie und Fachkräftemangel
2. Neue Zielgruppen: Generationenvielfalt
3. Individualisierung: Lebensereignisorientierung in der Personalarbeit



2
Copyright © DGFP e.V.



Agenda

1. Herausforderung: Demografie und Fachkräftemangel
2. Neue Zielgruppen: Generationenvielfalt
3. Individualisierung: Lebensereignisorientierung in der Personalarbeit

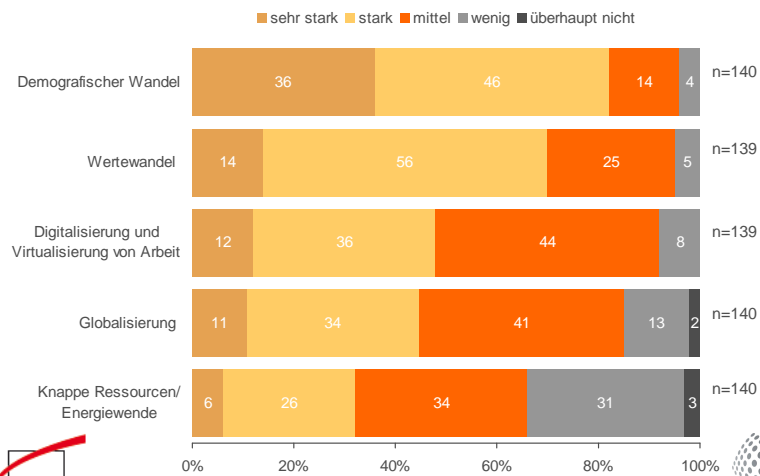


3
Copyright © DGFP e.V.



1. Herausforderung: Demografie DGFP Megatrends-Studie

Wie stark werden sich die folgenden Megatrends Ihrer Einschätzung nach in den nächsten drei Jahren auf das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen auswirken?



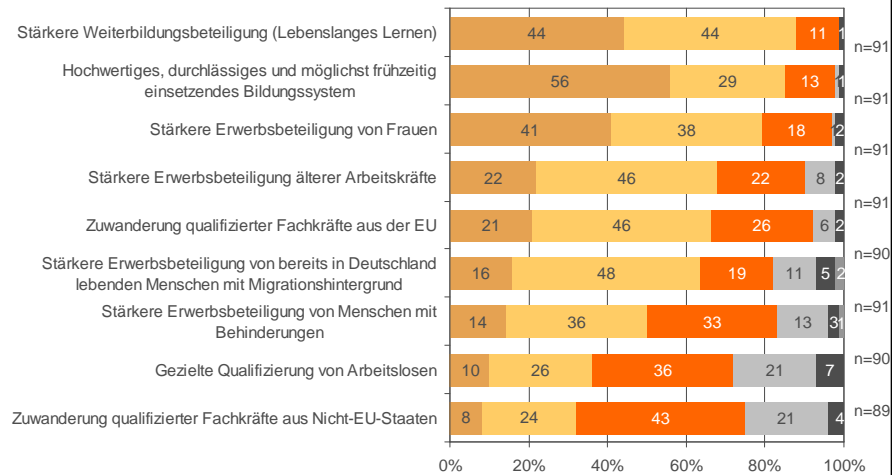
4
Copyright © DGFP e.V.



1. Herausforderung: „Fachkräftemangel“ Ergebnisse DGFP Kurzumfrage Juni 2011

Mit Blick auf Ihr Unternehmen: Wie gut sind die folgenden Maßnahmen geeignet, langfristig ein ausreichendes Angebot an den erforderlichen Fachkräften zu sichern?

■ sehr gut geeignet ■ gut geeignet ■ mittelmäßig geeignet ■ wenig geeignet ■ nicht geeignet ■ weiß nicht



1. Herausforderungen: Veränderte Belegschaftsstrukturen



1. Herausforderungen: Veränderte Belegschaftsstrukturen



7

Copyright © DGFP e.V.



Arbeitsauftrag

Wie kommt der
Fachkräftemangel in Ihren
Unternehmen an?



8

Copyright © DGFP e.V.



Agenda

1. Herausforderung: Demografie und Fachkräftemangel
2. Neue Zielgruppen: Generationenvielfalt
3. Individualisierung: Lebensereignisorientierung in der Personalarbeit

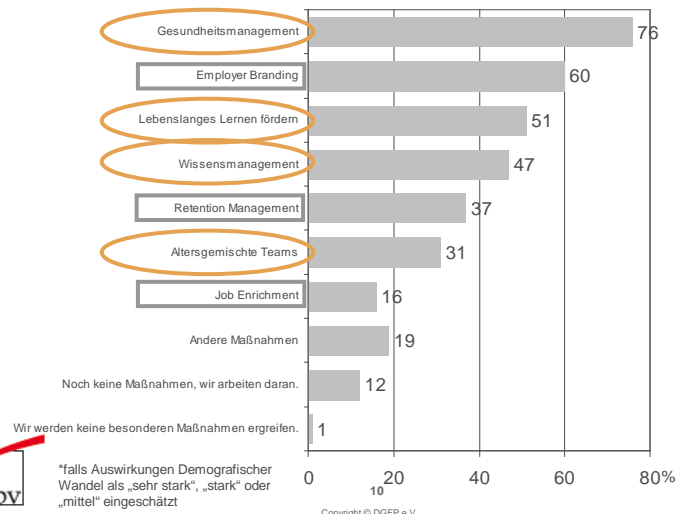


9
Copyright © DGFP e.V.



2. Neue Zielgruppen Ergebnisse der DGFP Studie Megatrends

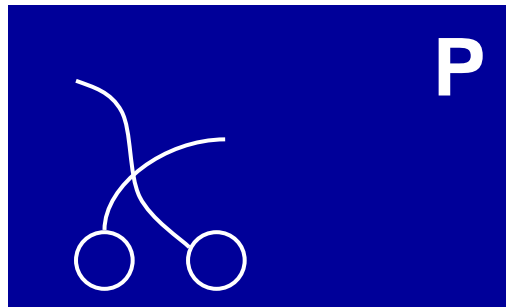
Mit welchen Maßnahmen reagiert das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen auf den Megatrend „Demografischer Wandel“? (Mehrfachnennungen; n=134)



Copyright © DGFP e.V.



2. Neue Zielgruppen Die Herausforderung Teil I...



11
Copyright © DGFP e.V.



2. Neue Zielgruppen Wer ist ein älterer Mitarbeiter?



Alter Junger



Junger Alter



12
Copyright © DGFP e.V.



2. Neue Zielgruppen Wer ist ein älterer Mitarbeiter?

Ältere Mitarbeiter

- verlieren Ihre psychische Leistungsfähigkeit
- können nicht mehr so gut Neues lernen
- verlieren ihre Leistungsmotivation und ihre Einsatzbereitschaft
- sind generell weiterbildungsunwillig
- sind körperlich immer weniger leistungsfähig
- integrieren sich nicht mehr so gut in Teams



Junger Alter

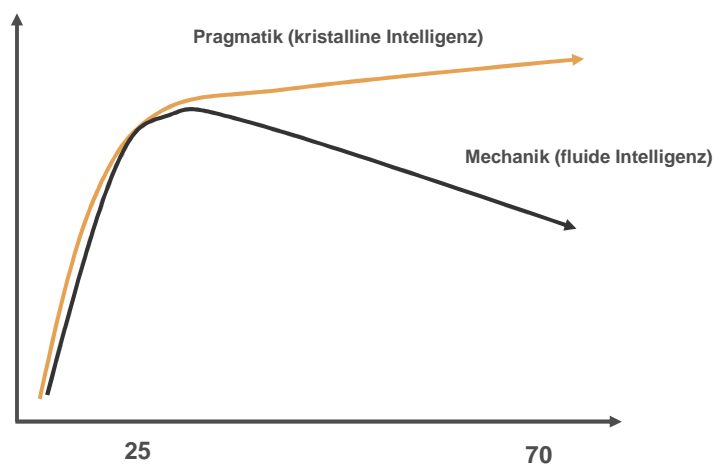
▶ Defizitmodell des Alters als häufiger Stereotyp



13
Copyright © DGFP e.V.



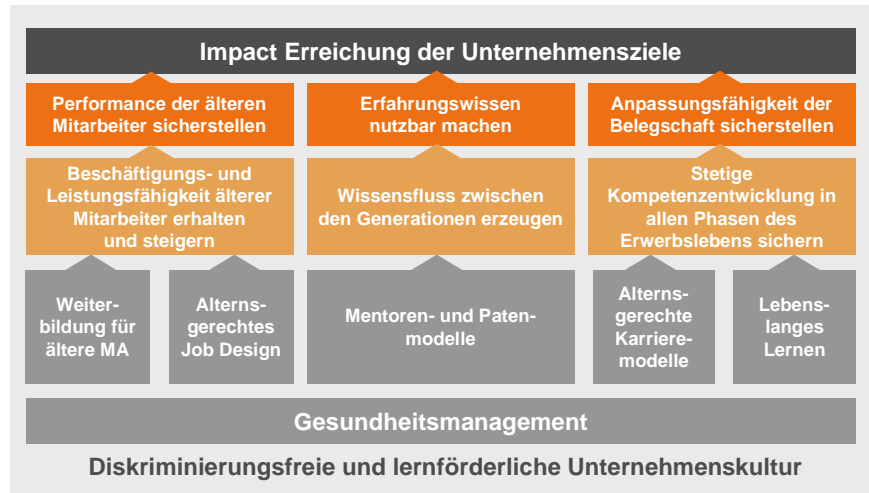
2. Neue Zielgruppen Psychische Leistungsfähigkeit



14
Copyright © DGFP e.V.



2. Neue Zielgruppen Personalentwicklung in alternden Belegschaften



15
Copyright © DGFP e.V.



2. Neue Zielgruppen Neue Generationen – neue Werte: die Generation Y



16
Copyright © DGFP e.V.



2. Neue Zielgruppen Neue Generationen – neue Werte: die Generation Y

1. Umweltbedingungen:

- 9/11
- Internet/Social Net/Mobile Media
- Schulgewalt
- Korruptions- und Sexskandale

2. Werte:

- optimistisch
- selbstbewusst
- innovativ, technisch-versiert
- ergebnisorientiert
- diversity-fokussiert

3. Erwartungen:

- permanenter Wechsel
- rapider Karriereaufstieg
- persönliche Erfahrungen

4. Verhalten:

- unbeeindruckt von Autorität, Kompetenz und nicht Titel wecken Respekt
- stellen alles in Frage
- loyal zu Ihrgleichen
- Fokus auf den Wandel durch die Technik
- flüssiger und technik-geprägter Arbeitsstil

5. Ziel: Arbeit finden und ein sinnvolles Leben führen

Quelle: DGFPmbH 2010

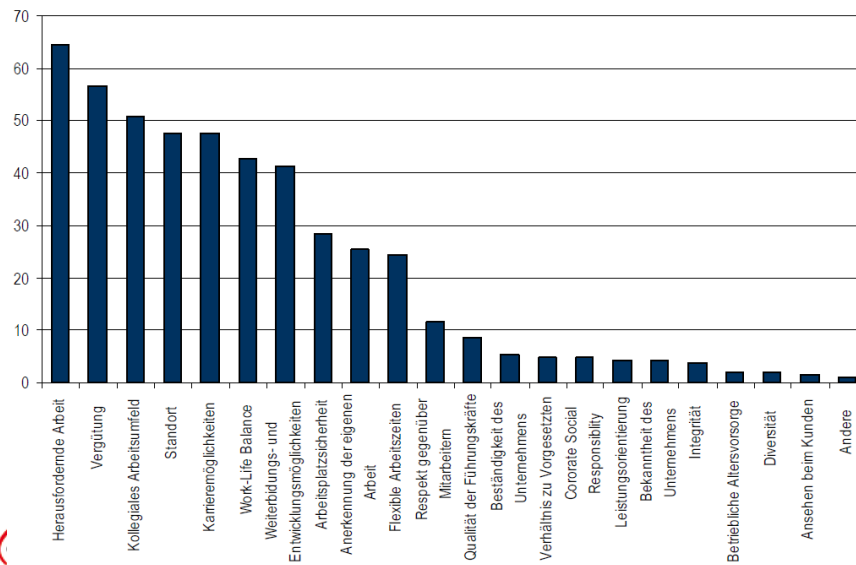


17

Copyright © DGFP e.V.



2. Neue Zielgruppen Generation Y: Attraktivitätsattribute Arbeitgeber



Quelle: Kienbaum 2010

2. Neue Zielgruppen Direktes Feedback

Zusammenfassung der Bewertungen auf kununu

21 Bewertungen

Arbeitgeberbewertung: (3.49)

Bewerbungsbewertung: (4.80)

Bewertungsstatistik:

- Arbeitgeberbewertungen: 20
- Mitarbeiter Kommentare: 10
- Verbesserungsvorschläge: 2
- Bewerbungsbewertungen: 1
- Bewerber Kommentare: -
- Bewerbungsfragen: 3

Verteilung der Bewertungen

Bewertungen durch Mitarbeiter/-innen		Bewertungen durch Bewerber/-innen	
sehr gut	(11)	sehr gut	(1)
gut	(2)	gut	(0)
befriedigend	(6)	befriedigend	(0)
genügend	(1)	genügend	(0)



Bewertung: 3,3 von 5 Punkten

THE LINDE GROUP

The Linde Group ist ein weltweit führendes Engineeringunternehmen mit rund 49.100 Mitarbeitern in 100 Ländern.

Geschäftsjahr 2010 einen Umsatz von 11,9 Milliarden Euro erzielt hat. Die Strategie der Linde Group ist es, die besten Talente zu gewinnen und zu entwickeln.

Bewertung: 2,9 von 5 Punkten

Dräger

Es gibt Dinge, die wir nicht tun können. Wir arbeiten daran, sie zu tun. Wir sind die Experten für die Entwicklung und Herstellung von Geräten und Lösungen, die das Leben von Menschen auf der ganzen Welt unterstützen und retten. Dräger ist ein Unternehmen, das das Leben rettet.

Bewertung: 3,8 von 5 Punkten

Einige offene Jobpositionen:

Praktikum im Bereich Treasury/Finanz

2. Neue Zielgruppen Die Arbeitgebermarke entzieht sich der Gestaltbarkeit!

URL	Inhalte
www.kununu.de	Arbeitgeberbewertungsportal mit Web-2.0-Funktionalitäten und Diskussionsforum
www.jobvoting.de	Plattform zur Bewertung von Arbeitgebern; außerdem Unternehmensprofile, Jobangebote, Business Club, Blogs, Foren
www.vault.com	Laut eigener Aussage „The best place on the Web to prepare for a job search“
www.kelzen.com	Weltweiter Arbeitgebercheck „von Mitarbeitern für Mitarbeiter“, inkl. Betriebsklimaindex
www.jobvent.com	„Inside Information About the Jobs and Employers we Love and Hate“
www.weissaufschwarz.de	„Was Sie schon immer über Ihren Job sagen wollten, sich aber nie getraut haben...“
www.chefduzen.de	Das Forum der Ausgebeuteten: hoch frequentiert, viele Beiträge, aber keine gezielte Bewertung bzw. Auswertung möglich
www.arbeitgeberbest.de	Weiteres Bewertungsportal, vorwiegend kleinere Firmen, geringe Anzahl an Bewertungen



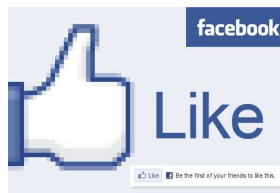
2. Neue Zielgruppen Direktes Mitmach- und Partizipationsbedürfnis



Formierung informeller Netzwerke zu streikähnlichen Flashmobs

Jetzt voten!

Durch Voting zur Sozialauswahl?



Abstimmungen über Arbeitsbedingungen?

21

Copyright © DGFP e.V.



2. Neue Zielgruppen Zukunft: Generation Z, die neue "stille" Generation

- ...oder die erste Generation, die in eine völlig digitale Welt geboren wurde

Was werden Ihre Werte und Ansprüche an einen zukünftigen Arbeitgeber sein?

- Globales Denken
- Nachhaltigkeit
- IT-People-Orientierung

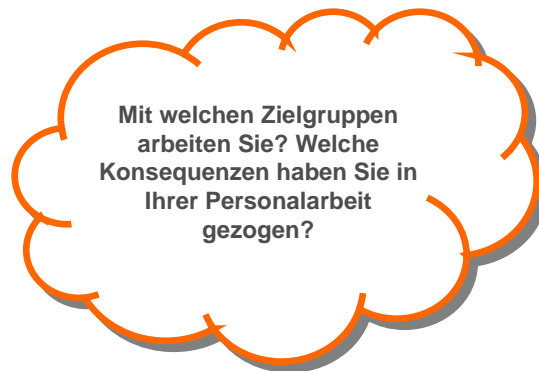


22

Copyright © DGFP e.V.



Arbeitsauftrag



23
Copyright © DGFP e.V.



Agenda

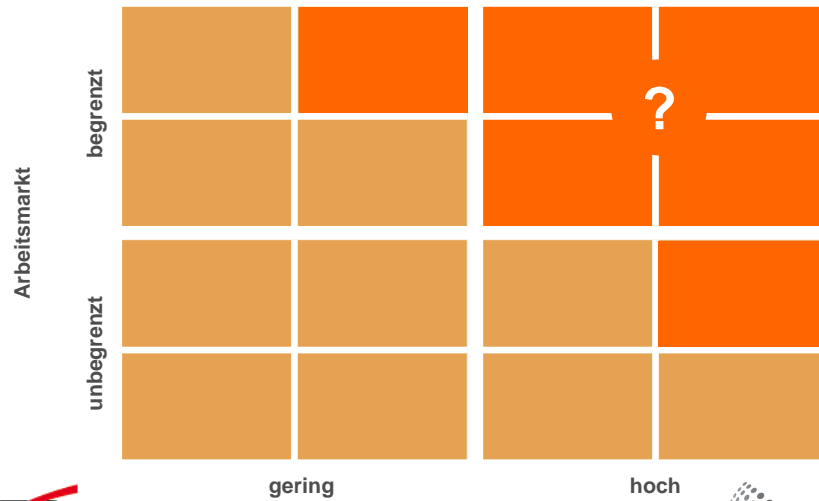
1. Herausforderung: Demografie und Fachkräftemangel
2. Neue Zielgruppen: Generationenvielfalt
3. Individualisierung: Lebensereignisorientierung in der Personalarbeit



24
Copyright © DGFP e.V.



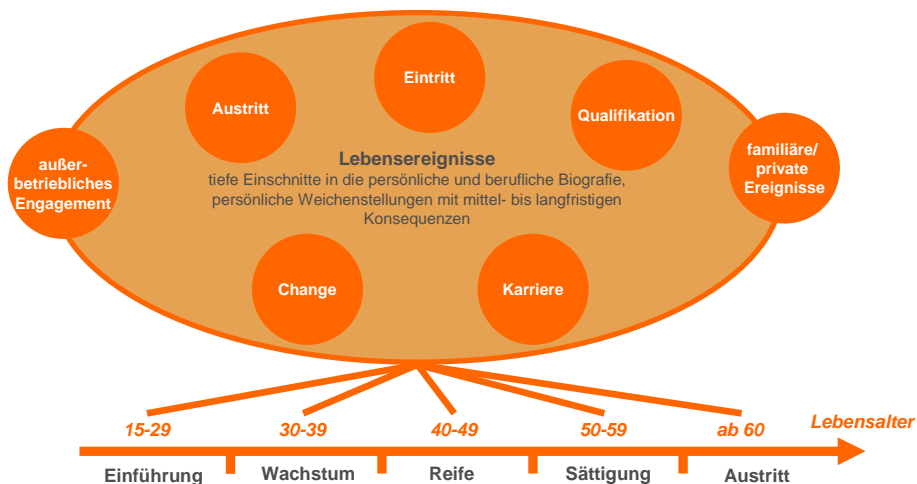
3. Individualisierung Wer ist ein Talent?



25
Copyright © DGFP e.V.



3. Individualisierung Von Lebensphasen zu Lebensereignissen: Entchronologisierung



26
Copyright © DGFP e.V.



3. Individualisierung Lebensereignisse im Überblick

Eintritt: Ereignisse im Zusammenhang mit der Neuorientierung eines Mitarbeiters in einem Unternehmen und dessen Umfeld (Eintritt, Standortwechsel, Re-Entry...)

Qualifikation: Ereignisse im Zusammenhang mit der Entwicklung beruflich relevanter Fähigkeiten und Fertigkeiten (Ausbildung, Studium, Weiterbildung...)

Karriere: Ereignisse im Zusammenhang mit einer Folge von Positionen, die ein Mitarbeiter durchläuft (Führungsposition, Höchstleistung, Plateau, Downgrading...)

Change: Ereignisse im Zusammenhang mit einer gesteuerten oder ungesteuerten Veränderung des Unternehmens und der Arbeitsbedingungen (Struktur, Kultur...)

Private Ereignisse: Ereignisse im Zusammenhang mit einschneidenden familiären und sonstigen privaten Veränderungen (Familie, Haus, Pflege, Scheidung, Tod...)

Außerbetriebliches Engagement: Ereignisse im Zusammenhang mit gesellschaftlich relevanten Aktivitäten von Mitarbeitern (Sport, Politik...)

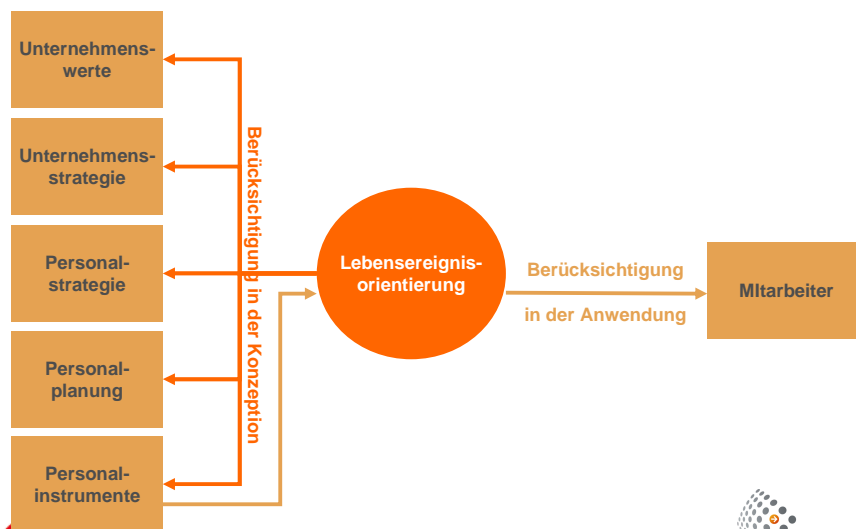
Austritt: Ereignisse im Zusammenhang mit der Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses (Eigenkündigung, Personalabbau...)



27
Copyright © DGFP e.V.



3. Individualisierung Konsequenzen für die Gestaltung



28
Copyright © DGFP e.V.



3. Individualisierung Instrumente

Lebensereignisübergreifende Instrumente

„Breitbandantibiotikum“, für alle Lebensereignisse einsetzbar:

- flexible Arbeitszeitmodelle, z.B. Zeitwertkonten
- Personalentwicklung, z.B. Karrieremodelle und altersgerechtes Lernen
- Vergütungssysteme mit Betonung leistungsabhängiger Komponenten
- Wissensmanagements z.B. mit Verfahren des generationsübergreifenden Wissensaustauschs
- Gesundheitsmanagements mit Präventionsangeboten für alle Altersklassen



29

Copyright © DGFP e.V.



3. Individualisierung Instrumente

Lebensereignisübergreifende Instrumente

„Breitbandantibiotikum“, für alle Lebensereignisse einsetzbar:

- flexible Arbeitszeitmodelle, z.B. Zeitwertkonten
- Personalentwicklung, z.B. Karrieremodelle und altersgerechtes Lernen
- Vergütungssysteme mit Betonung leistungsabhängiger Komponenten
- Wissensmanagements z.B. mit Verfahren des generationsübergreifenden Wissensaustauschs
- Gesundheitsmanagements mit Präventionsangeboten für alle Altersklassen

Lebensereignisspezifische Instrumente

Spezifische Interventionen, für spezifische Lebensereignisse einsetzbar:

- Eintritt: z.B. Integrationsprogramme
- Qualifikation: z.B. integriertes Studium
- Karriere: z.B. internationale Erfahrungen bei ersten Karriereschritten
- Change: z.B. Events
- Private Ereignisse: z.B. Betriebskindergarten oder Pflegeservice
- Außerbetriebliches Engagement: z.B. Freistellungsregelungen überarbeiten
- Austritt: z.B. Ehemaligennetzwerke

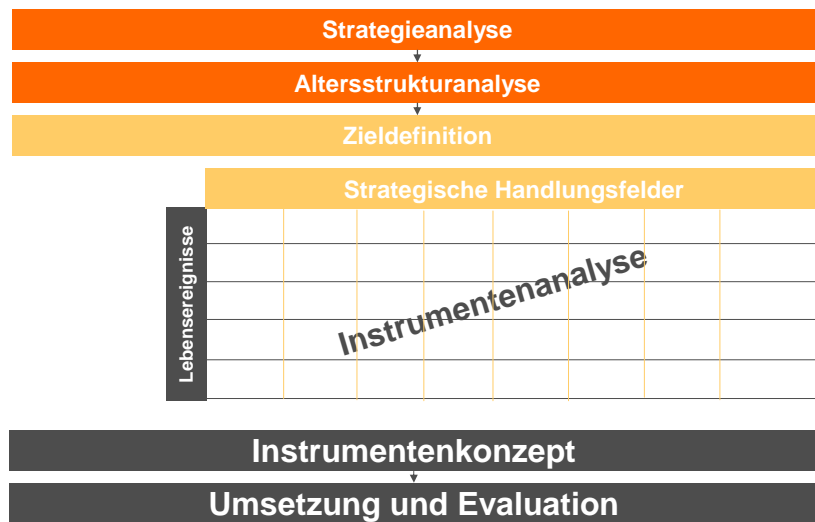


30

Copyright © DGFP e.V.



3. Individualisierung Umsetzung LEP: Leitfaden



3. Individualisierung Instrumentenanalyse Bsp.

Lebensereign.	Eintritt	Qualifikation	Karriere	Change	Einschn. fam./priv. Ereignisse	Außerbetrl. Engagement	Ausstieg
Handl.felder							
(Erfahrungs-) Wissensmanagement	Mentor, Pate an die Seite stellen	Erfahrene als Trainer einsetzen	Weggehende verantwortlich machen für Know-How-Erhalt	Vermeiden, dass alles Bisherige vernichtet wird	Kontakt halten	Skills/ Kenntnisse für Unternehmen nutzen (Vorträge etc.)	Tandems, Mentoring, schriftliche Dokumentation, Ehemalige halten sporadisch Vorträge etc.
Work-Life-Balance	AZ-Flexibilisierung, TZ, Betreuungsinfrastruktur	Kinderbetreuung während Präsenzschulungen	Krippen-, KiGa-, Hortplätze organisieren, Elder Care, DCC-Programme, Resilience	Niveau halten	Angebote nutzen lassen, um Freiräume für Care zu bekommen, Sozialberatung	Angebote anbieten	Herausgleiten mit sukzessiver AZ-Reduktion
Personalmarketing	zielgruppen-spezifisch, Kontakte zu Schulen, Hochschulmarketing im In- u. Ausland, Girl's day, Praktikanteneinsatz, altersneutrales Recruiting	Mit Quali.-Möglichkeiten nach außen werben	Mit Entwicklungsmöglichkeiten nach außen werben			CSR nach außen kommunizieren	
Miteinander der Generationen	Jüngeren klar machen, dass jedes Alter wertzuschätzen ist, verstehen der alterskulturellen Unterschiede	Vermittlung von alterskulturellen Unterschieden	MA+FK vorbereiten auf Situation „junger Chef/älterer MA“, Wertschätzung für andere Generationen	Augenmerk, dass Altersmobbing nicht zunimmt			

3. Individualisierung Instrumentenanalyse Bsp. Deutsche Lufthansa AG

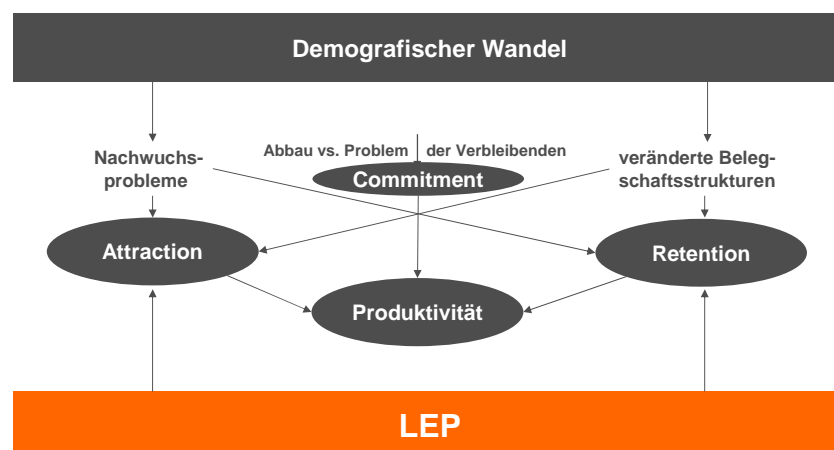
Lebensereignis/ Handl.felder	Eintritt	Qualifikation	Karriere	Change	Einschn. fam./priv. Ereignisse	Außerbetrl. Engagement	Ausstieg
Rolle im Unternehmen	Klare Aufgabenstellg., inhaltl. Abgrenzg. z. anderen Koll., Mentoring, Netzwerke etablieren		Neues Umfeld: Welcome Package	Veränderung der Aufgaben positiv wahrnehmen („Lernfeld“)	Andere Aufgabe, AZ, Verkürzung, unbezahlter Sonderurlaub, Sabbatical	Kompetenzen für Unternehmen nutzen	Vorbereitung auf Ausstieg (zus. m. Privatpartner), ehrenamtl. Eng. ermöglichen, Ehemaligen-Netzwerk
Employability	Lebenslanges Lernen einfordern + Infrastruktur und Begleitung anbieten	LLL als „blended learning“ in alle Qualifikationsmodule integrieren	Rotationen fördern, Programm „Such Dir Deinen Tauschpartner“, Tauschbörsen, Social Competence Schulungen	Mitarbeitern Angst vor Veränderung nehmen, CM in alle Quali.module integrieren	Wissen/ Skills für das Unternehmen nutzen	Wissen/ Skills für das Unternehmen nutzen	Know-How Tandems
Personalentwicklung			Nachfolgeplanungen für alle relevanten Stellen, Analyse der vorhandenen Kompetenzen		Step back, Wiederaufstieg ermöglichen, eLearning flankierend	Kooperationen mit NGOs	Bald Gehende vermehrt als Mentoren od. Trainer einsetzen (auch außerhalb ihres spez. Fachgeb.)
Workability	Gesundheitschecks, Bewusstsein für Eigenverantwortung schärfen, Ergonomie, Vermeidung der Schadensentstehung	Gesundheitsbewusstsein integrieren, Ernährungsberatung, Sport anbieten/ incentivieren	Burn out vermeiden, Gelegenheit bieten, auf Anspannung folgen zu lassen (Resilienz), Sport anbieten, Gesundheitschecks, gesündere Kost bei Geschäftsessen, Schulungen zu Stress-Management	Ängste abbauen, Stress-Management	Gesundheit wiederherstellen		Auf Veränderungen der Belastungen vorbereiten



33
Copyright © DGFP e.V.



3. Individualisierung LEP – Bedeutung



34
Copyright © DGFP e.V.



Arbeitsauftrag

Welche Herausforderungen
ergeben sich für die
Umsetzung einer
Individualisierung im Sinne
LEP in Ihren Unternehmen?



35
Copyright © DGFP e.V.



Agenda

1. Herausforderung: Demografie und Fachkräftemangel
2. Neue Zielgruppen: Generationenvielfalt
3. Individualisierung: Lebensereignisorientierung in der Personalarbeit
4. Trendthemen: zukünftige Herausforderungen

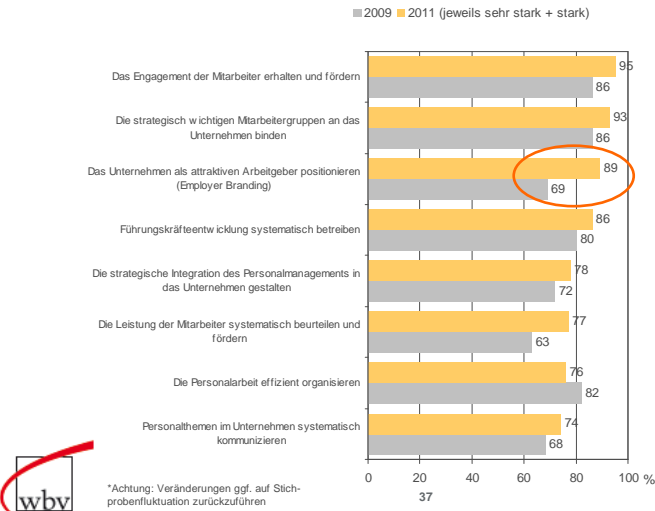


36
Copyright © DGFP e.V.



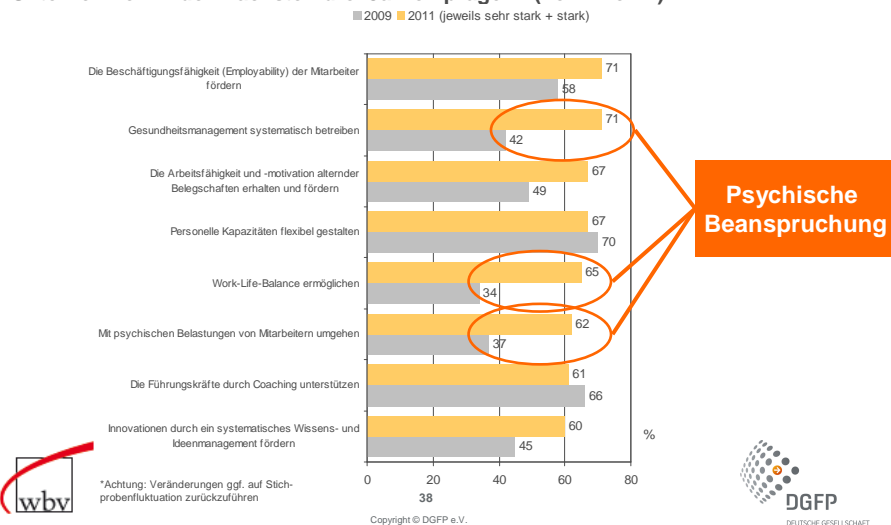
4. Trendthemen Überblick

Wie stark werden die folgenden Aufgaben des Personalmanagement in Ihrem Unternehmen in den nächsten drei Jahren prägen? (Teil 1 von 4)*



4. Trendthemen Überblick

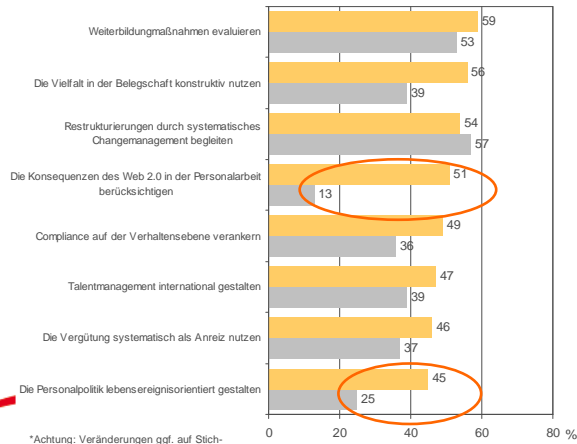
Wie stark werden die folgenden Aufgaben des Personalmanagement in Ihrem Unternehmen in den nächsten drei Jahren prägen? (Teil 2 von 4)*



4. Trendthemen Überblick

Wie stark werden die folgenden Aufgaben das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen in den nächsten drei Jahren prägen? (Teil 3 von 4)*

■ 2009 ■ 2011 (jeweils sehr stark + stark)



*Achtung: Veränderungen ggf. auf Stichprobenfluktuation zurückzuführen

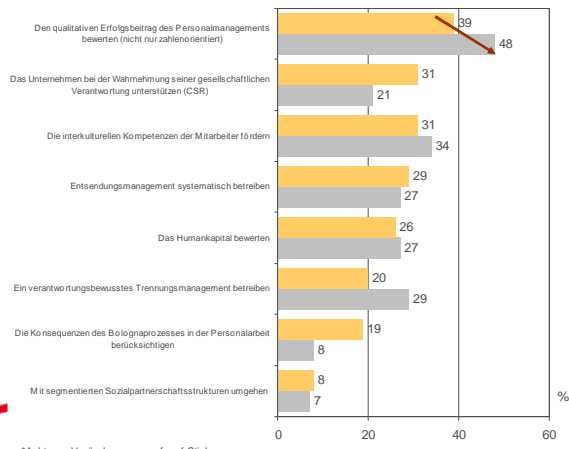
Copyright © DGFP e.V.



4. Trendthemen Überblick

Wie stark werden die folgenden Aufgaben das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen in den nächsten drei Jahren prägen? (Teil 4 von 4)*

■ 2009 ■ 2011 (jeweils sehr stark + stark)

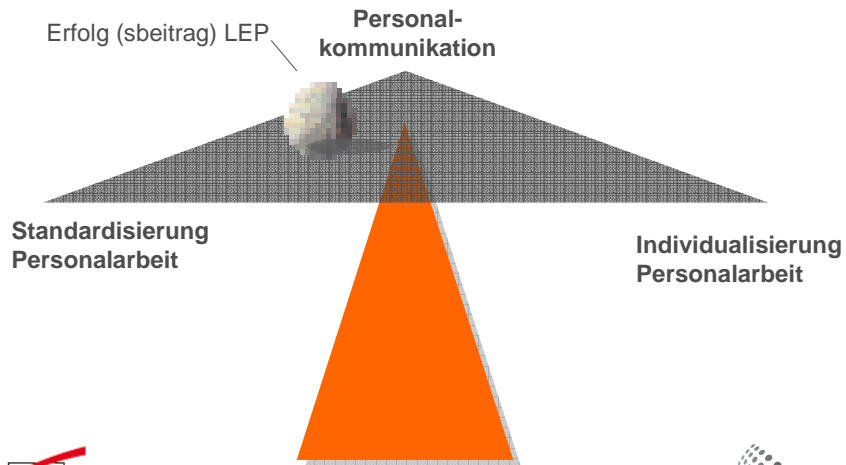


*Achtung: Veränderungen ggf. auf Stichprobenfluktuation zurückzuführen

Copyright © DGFP e.V.



4. Trendthemen Es bleiben Herausforderungen



41
Copyright © DGFP e.V.



Kontakt



Dr. Sascha Armutat
Leiter Forschung und Themen
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.
Niederkasseler Lohweg 16
40547 Düsseldorf

Tel. 0211 5978 124
E-Mail armutat@dgfp.de

www.dgfp.de

© Copyright DGFP e.V. 2011
Dieses Dokument unterliegt den urheberrechtlichen Bestimmungen. Entnommene Aussagen und/oder Abbildungen sind nur mit entsprechender Quellenangabe zu verwenden.



42
Copyright © DGFP e.V.

