



Dr. Steinmaßl

MANAGEMENTBERATUNG

INFORMATIONSV ERANSTALTUNG

Demographischer Wandel:

Lösungsansätze zur Abfederung der Folgen für
mittelständische Unternehmen

OBERBANK LANDSHUT

Landshut, 10. November 2016

Inhalte

Dr. Steinmaßl MANAGEMENTBERATUNG

Gesellschaft im Wandel

Demographische Veränderungen

Altersmodelle

Chance für den Mittelstand / Maßnahmen

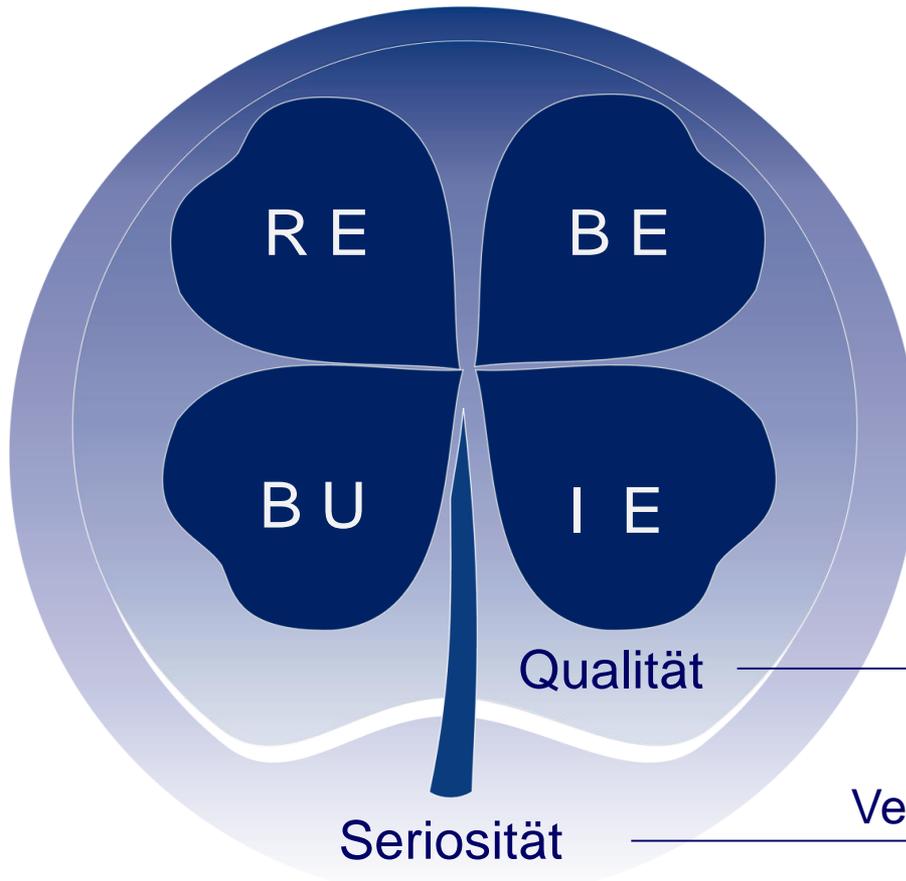
Werkzeuge zur personellen Bestandsaufnahme

Förderprogramme

Zusammenfassung / Ihre Fragen

Demographischer Wandel

Unsere Alleinstellungsmerkmale



REgional verwurzelt

Banken-**E**rfahrung

Internationale **E**rfahrung

Beratung und **U**msetzung

Sicherheit, Zuverlässigkeit,
maßgeschneiderte Lösungen

Vertraulichkeit ist unser oberstes Gebot

Geschäftsfelder



- **Persönlichkeits- und Personalentwicklung**
Falls Sie sich und/oder Ihr Team weiterentwickeln möchten



- **Wirtschaftsmediation**
Konflikte mit einer Win-Win-Situation lösen



- **Unternehmensentwicklung**
Erfolgreiche Strategien und Kostensenkungsprogramme entwickeln und umsetzen

Unser Beraterteam

- Ausgezeichnet von der Bayerischen Staatsregierung
- Deutschlandweit die meisten positiven Referenzen in der KfW-Beraterdatenbank
➔ Qualitätsführerschaft



Kompetenz und Autorisierung



VDI qualifizierter
Ressourceneffizienzberater



Berater-ID: 23 270



Berater-ID: 154 246



Unsere Mandanten kommen aus allen Branchen und weisen unterschiedliche Betriebsgrößen auf

Auszug Mandantenliste



Inhalte

Dr. Steinmaßl MANAGEMENTBERATUNG

Gesellschaft im Wandel

Demographische Veränderungen

Altersmodelle

Chance für den Mittelstand / Maßnahmen

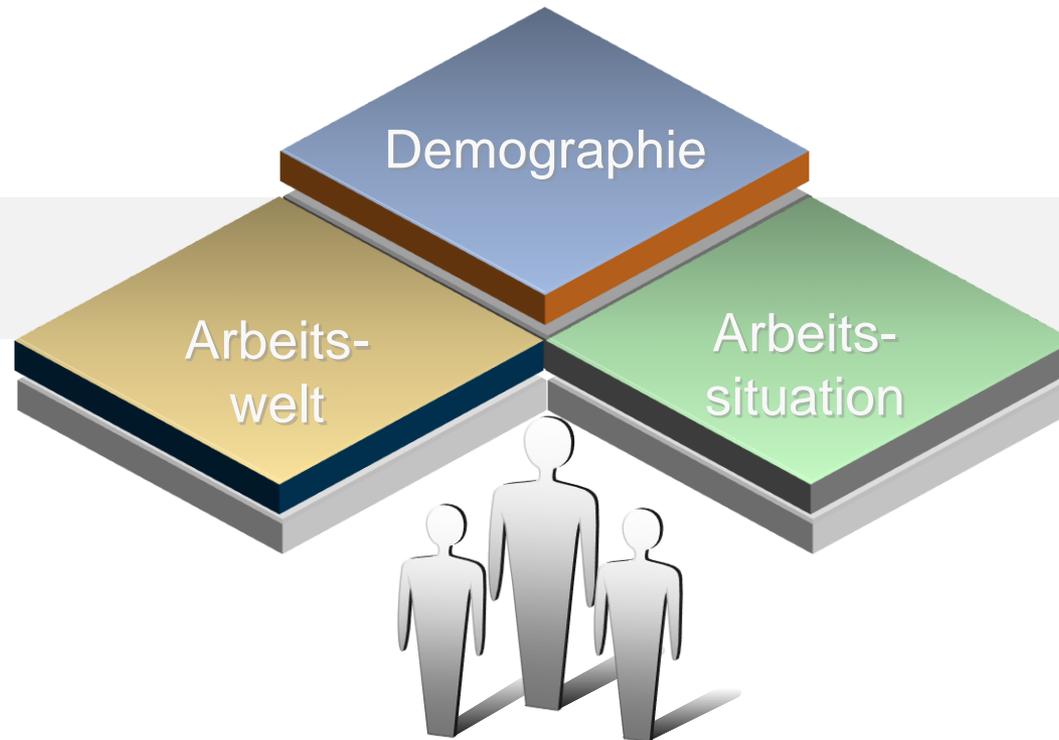
Werkzeuge zur personellen Bestandsaufnahme

Förderprogramme

Zusammenfassung / Ihre Fragen

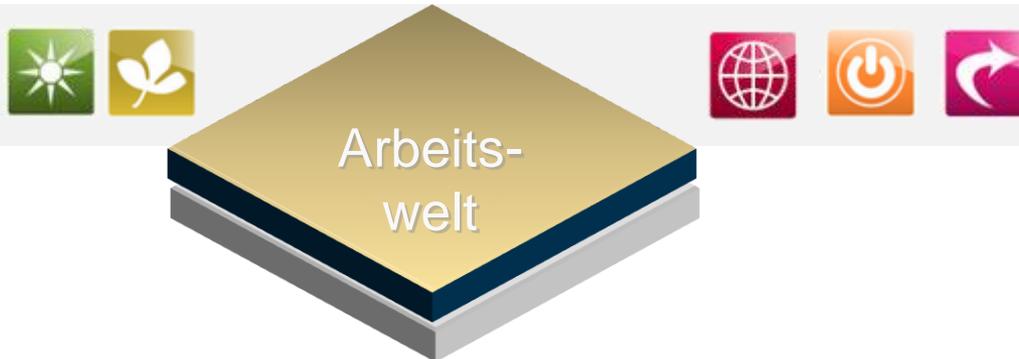
Demographischer Wandel

Die Gesellschaft im Wandel



Unsere Vorfahren hielten sich an den Unterricht aus ihrer Jugend, wir aber müssen alle fünf Jahre umlernen, um nicht aus der Mode zu kommen

Die Arbeitswelt im Wandel

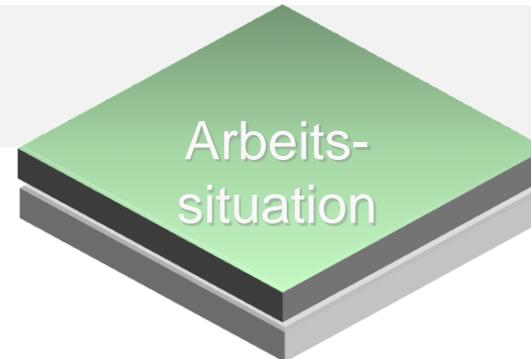


- Globalisierung
- Technologische Entwicklung (Industrie 4.0)
- Innovationsdruck
- Wissenszuwachs / „Informationsflut“
- Erhöhte Anforderungen / Verantwortungsniveau
- Schwindende Ressourcen und Klimawandel
- Lifestyle-Veränderungen führen zu einem Anstieg von Gesundheitsrisiken

Zitat: Johann Wolfgang von Goethe 1808

Die Hälfte der Arbeitnehmer ist in Deutschland mit der Arbeitssituation unzufrieden, die reale Arbeitswelt hat sich von ihren Idealen entfernt

Die Arbeitssituation im Wandel



- Zeitliche / räumliche / finanzielle Flexibilität
- Arbeitsverdichtung / steigende Arbeitskomplexität
- Umgang mit Unsicherheit (z.B. Arbeitsplatzsicherheit)
- Teils De-Qualifizierung (Fließbandarbeiter ersetzen Handwerker)

Quelle: Die Welt, 15.03.16

Inhalte

Dr. Steinmaßl MANAGEMENTBERATUNG

Gesellschaft im Wandel

Demographische Veränderungen

Altersmodelle

Chance für den Mittelstand / Maßnahmen

Werkzeuge zur personellen Bestandsaufnahme

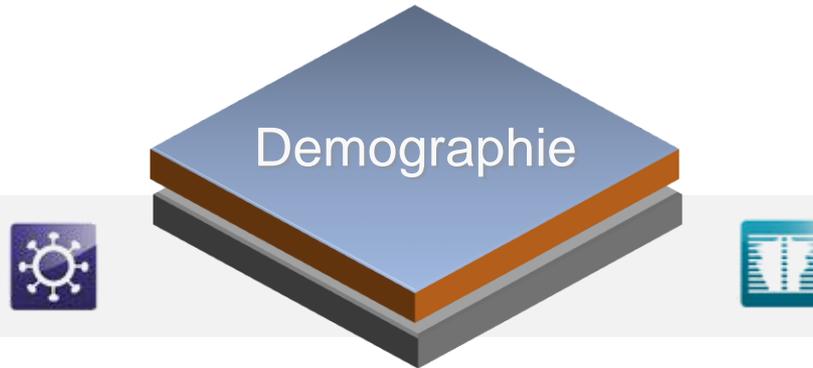
Förderprogramme

Zusammenfassung / Ihre Fragen

Demographischer Wandel

Unternehmen müssen sich zwangsläufig auf ältere Arbeitnehmer einstellen:
Nichts tun wird sich nicht auszahlen!

Die demographische Situation im Wandel



- Insgesamt schrumpfende Erwerbsbevölkerung
- Steigendes Renteneintrittsalter
- Alternde Belegschaft
- Altersbedingte Zunahme der Krankheitsquoten
- Veränderte Familiensituation von Arbeitnehmern
- Veränderter Anteil von Migranten (Integrationsprobleme)
- Generationsbezogen voneinander abweichende Werte/Ansichten

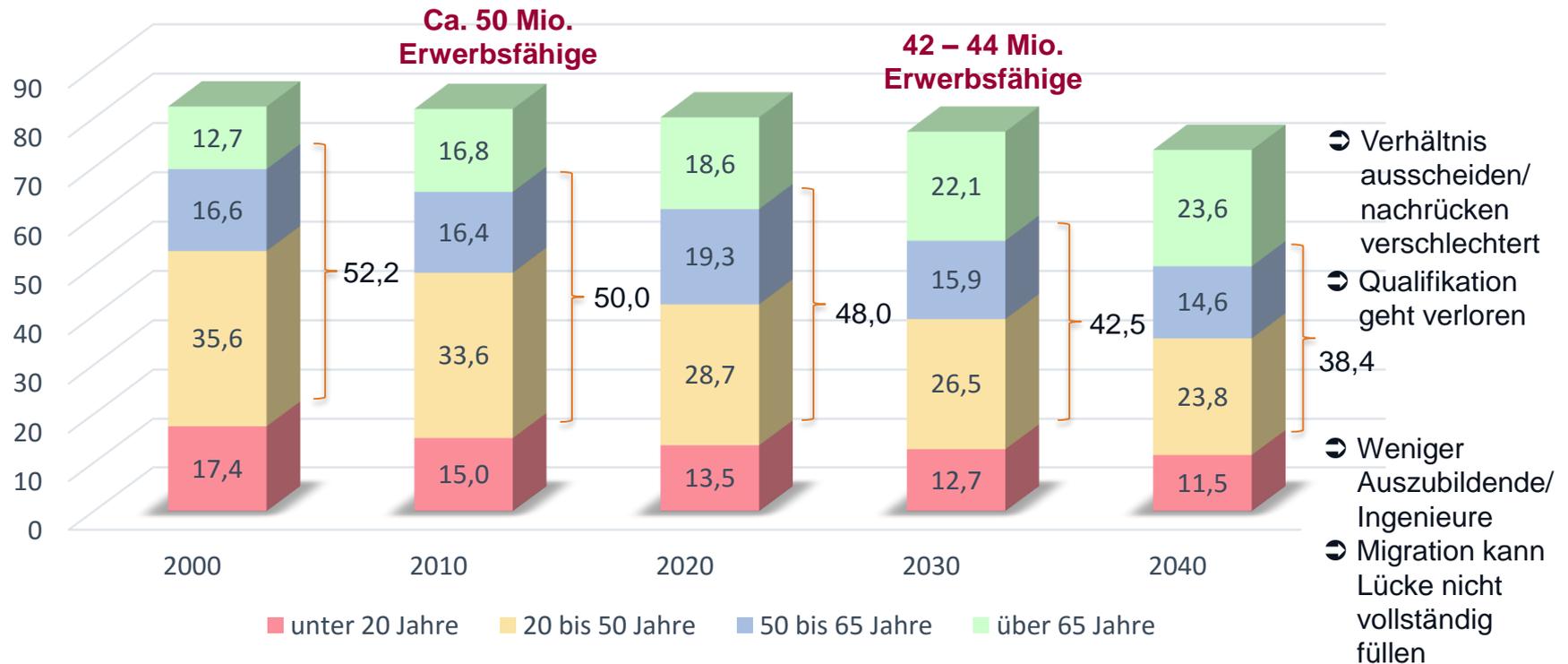
Die Generation Z wächst in einem Umfeld auf, das kaum zwischen realer und digitaler Welt unterscheidet

Generationen im Überblick

Kriterium	Die Reifen (Maturists)	Baby Boomer	Generation X	Generation Y	Generation Z
Jahrgänge	Vor 1945	1945-1960	1961-1980	1981-1995	Nach 1995
Alter	> 71	56 - 71	36 - 55	21 - 35	< 21
Renteneintritt	Erfolgt	10 Jahren	30 Jahren	45 Jahren	> 45 Jahren
Anteil arbeitend	3 %	33 %	35 %	29 %	Ausbildung
Erfahrungen	Weltkrieg Rationierung	Kalter Krieg Wirtschaftswunder	Mauerfall Erste PC's	9/11 (2001) Playstation	Globalisierung Energiekrise
Ziel	Eigenheim	Jobsicherheit	Work-Life-Balance	Freiheit und Flexibilität	Sicherheit und Stabilität
Haltung zur Karriere	Lebenslange Jobgarantie	Gestaltungsmöglichkeit	Karriere bezieht sich auf Beruf, nicht Arbeitgeber	Digitale Unternehmer, Arbeitet „mit“ nicht „für“ Organisation	Multitasking-Karriere
Produkte / Kommunikation					

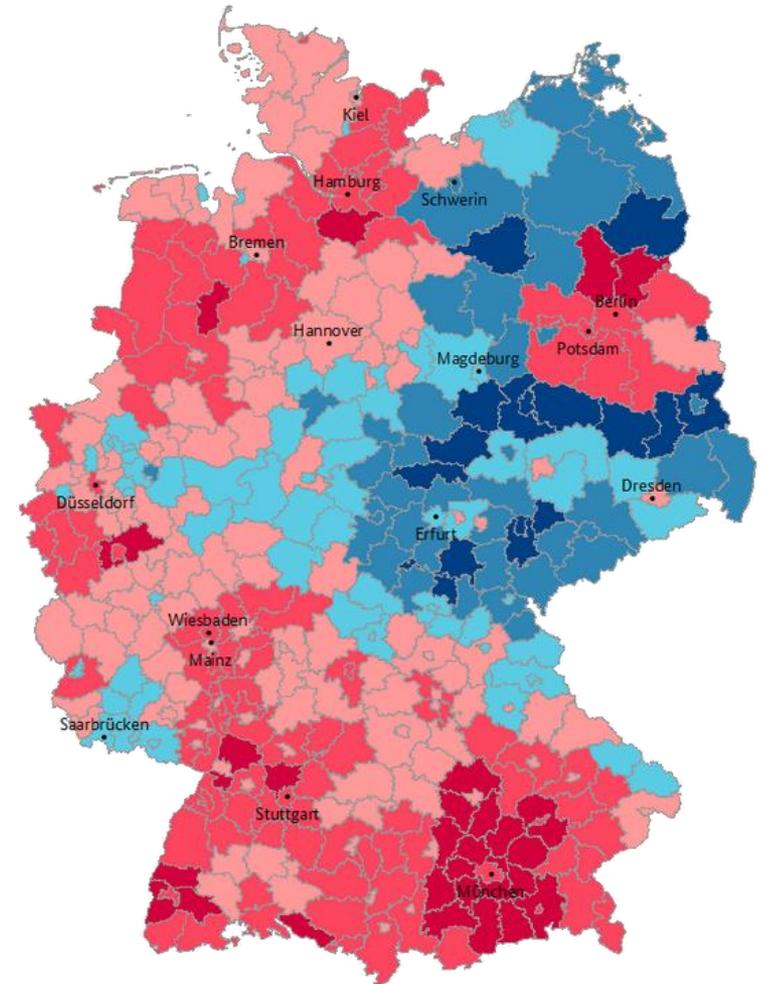
Entwicklung der Erwerbsfähigen

Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland



Bevölkerungsentwicklung nach Kreisen

- Bevölkerung wird insgesamt schrumpfen
- Rückläufige Entwicklung verläuft regional sehr unterschiedlich
- Wirtschaftsstarke Regionen wachsen weiterhin
- Umland von München bis + 22 %
- Strukturschwache Gebiete verlieren stark
- Landkreis Oberspreewald-Lausitz in Brandenburg – 32 %

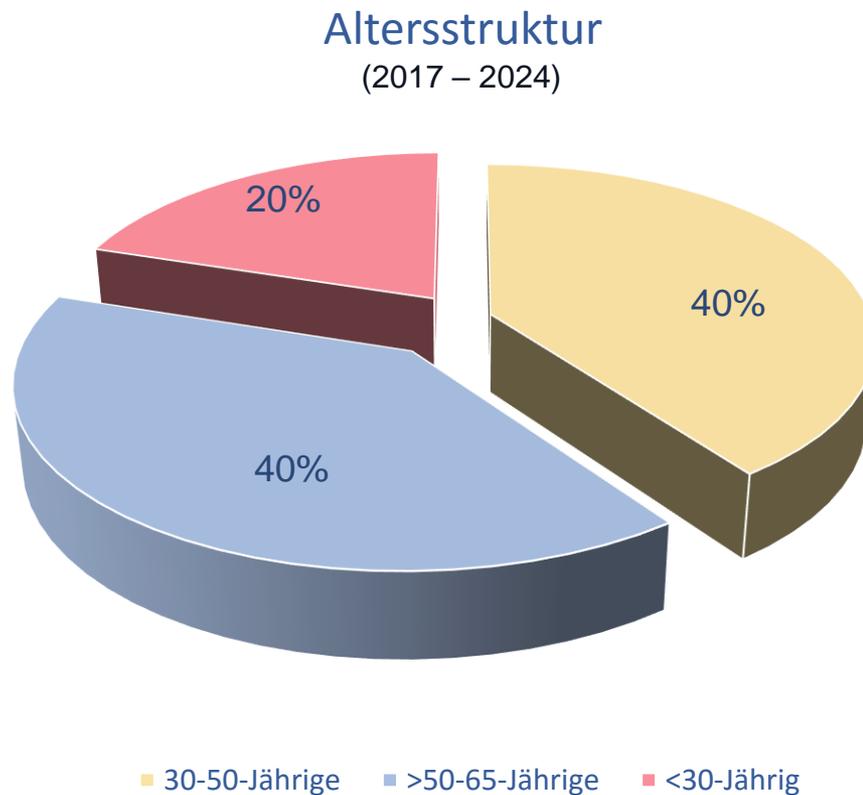


Veränderung der Bevölkerungszahl in %



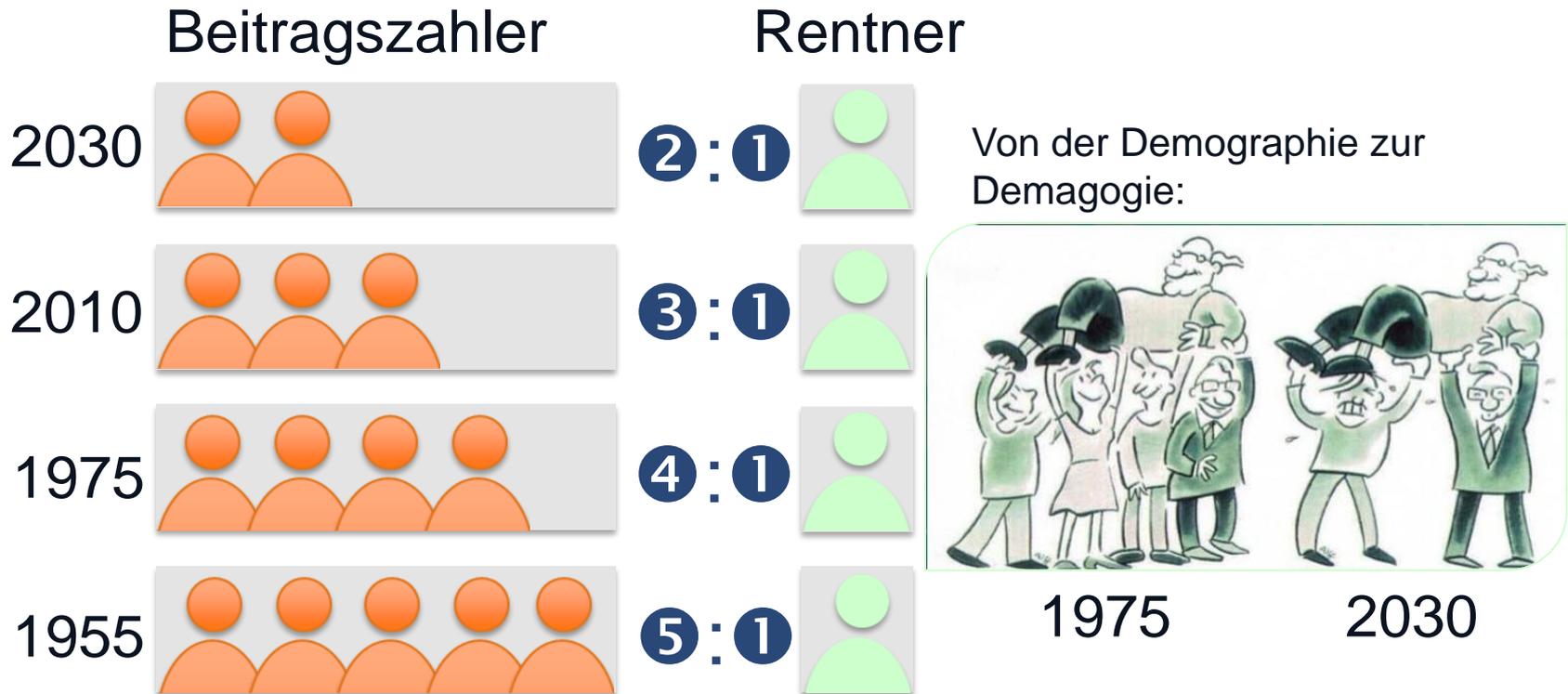
Datenquelle: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung;

Altersstruktur der Erwerbsfähigen



➔ Eine stärkere Integration der „Alten“ ins Berufsleben ist unumgänglich!

Herausforderung Generationenvertrag

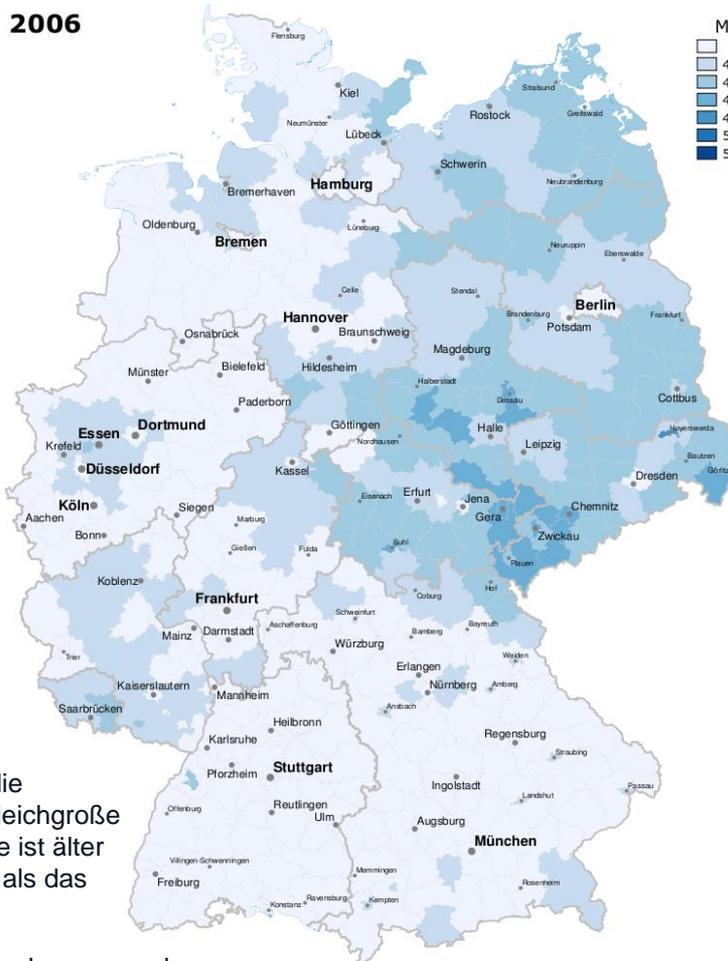


In den nächsten Jahren wird das Alter der Bevölkerung auch in unserer Region deutlich ansteigen. Eine Ausnahme bildet München

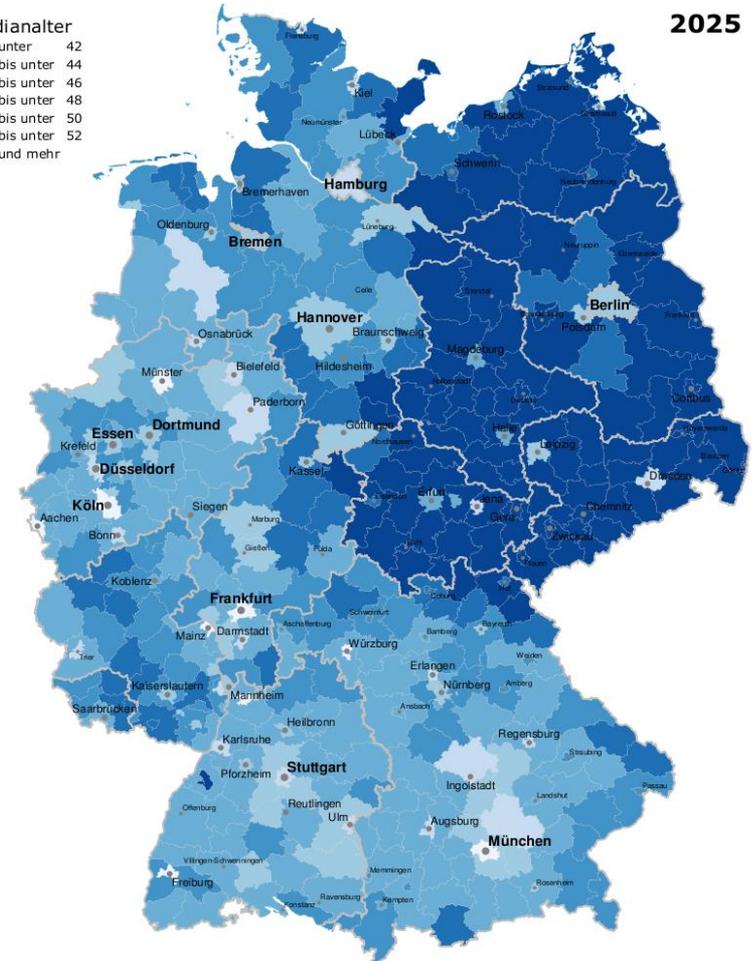


Veränderung des Medianalters

2006



2025



Hinweis:
Das Medianalter teilt die Bevölkerung in zwei gleichgroße Hälften. Die eine Hälfte ist älter und die andere jünger als das Medianalter.

Quelle: www.wegweiser-kommune.de

Inhalte

Dr. Steinmaßl MANAGEMENTBERATUNG

Gesellschaft im Wandel

Demographische Veränderungen

Altersmodelle

Chance für den Mittelstand / Maßnahmen

Werkzeuge zur personellen Bestandsaufnahme

Förderprogramme

Zusammenfassung / Ihre Fragen

Demographischer Wandel



Was fällt sofort auf

Was sehen Sie?

$$1 + 3 = 4$$

$$2 + 4 = 6$$

$$3 + 2 = 5$$

$$5 + 1 = 6$$

$$2 + 2 = 5$$

Was sehen Sie?

Das Positive:
Sehr wenige
1 %

Fast alle
99 %

$$1 + 3 = 4$$

$$2 + 4 = 6$$

$$3 + 2 = 5$$

$$5 + 1 = 6$$

$$2 + 2 = 5$$

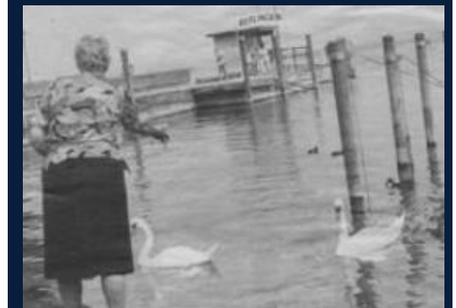
Ganzheitlich:
Fast niemand
0,1 %

Drei Altersmodelle

- **Defizitmodell (Mitte der 60er Jahre)**
Altersmodell, welches das Altern als unausweichlichen Abbauprozess versteht.
Stereotype: Schlechte Gesundheit, fehlende körperliche und geistige Beweglichkeit, Intoleranz ...
- **Aktivitätsmodell (70er Jahre)**
Altersmodell, bei dem der Ausgleich von verkümmerten Funktionen durch Training im Mittelpunkt steht.
Stereotype: „neue Alte“, freundlich, friedfertig, erfahren, souverän, weise, hilfsbereit, aktiv, mobil ...
- **Kompetenzmodell (80er Jahre)**
Altersmodell, das nicht mit den Leistungen jüngerer Menschen vergleicht, sondern die Entwicklungs-Chancen und Möglichkeiten älterer Menschen ins Zentrum stellt.
Charakterisierung: Entwicklungspotential, belastbar, nutzen Chancen, lernen Neues und lernen auch um, gestalten Ihr Umfeld aktiv.



Gebrechlich / anonym
von hinten / nichts tun



Sinnlose Tätigkeit

Perspektiven des Alters

Definitionen der Weltgesundheitsorganisation (WHO):

45 – 59 Jahre: „alternde Menschen“ **60 – 75 Jahre:** „ältere Menschen“

76 – 89 Jahre: „alte Menschen“

Zunehmend	Gleich bleibend	Abnehmend
Lebens- und Berufserfahrung	Leistungs- und Zielorientierung	Körperliche Leistungsfähigkeit
Betriebsspezifisches Wissen	Systemdenken	Geistige Beweglichkeit
Urteilsfähigkeit	Kreativität	Geschwindigkeit der Informationsaufnahme
Zuverlässigkeit	Kooperationsfähigkeit	Risikobereitschaft
Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein	Konzentrationsfähigkeit	

„Der Grundkonflikt des Alters besteht in der Herausforderung, sowohl das Leben, auf das man zurückblickt, als auch den Tod, dem man entgegensieht, anzunehmen.“ Erik H. Erikson

Alternde Belegschaften

- Abgeschaffte Vorruhestandsinstrumente (Politik)
- Beschränkungen des vorzeitigen Renteneintrittes
- Geringer ausfallende Renten (Sicherungsprobleme)
- Reduzierte Versicherungsleistungen

Gründe der älteren
Mitarbeiter länger im
Unternehmen zu bleiben

- Hohe Nachfrage von Fachkräften in Quantität und Qualität
- Weniger junge Nachwuchskräfte. Gleichzeitig sind KMU häufig gegenüber größeren Unternehmen im Nachteil (Konkurrenzsituation).
- Ausscheidende, qualifizierte Mitarbeiter hinterlassen Lücken (Wissensabfluss)

Gründe der Unternehmer
qualifizierte ältere
Mitarbeiter länger im
Unternehmen zu halten

Inhalte

Dr. Steinmaßl MANAGEMENTBERATUNG

Gesellschaft im Wandel

Demographische Veränderungen

Altersmodelle

Chance für den Mittelstand / Maßnahmen

Werkzeuge zur personellen Bestandsaufnahme

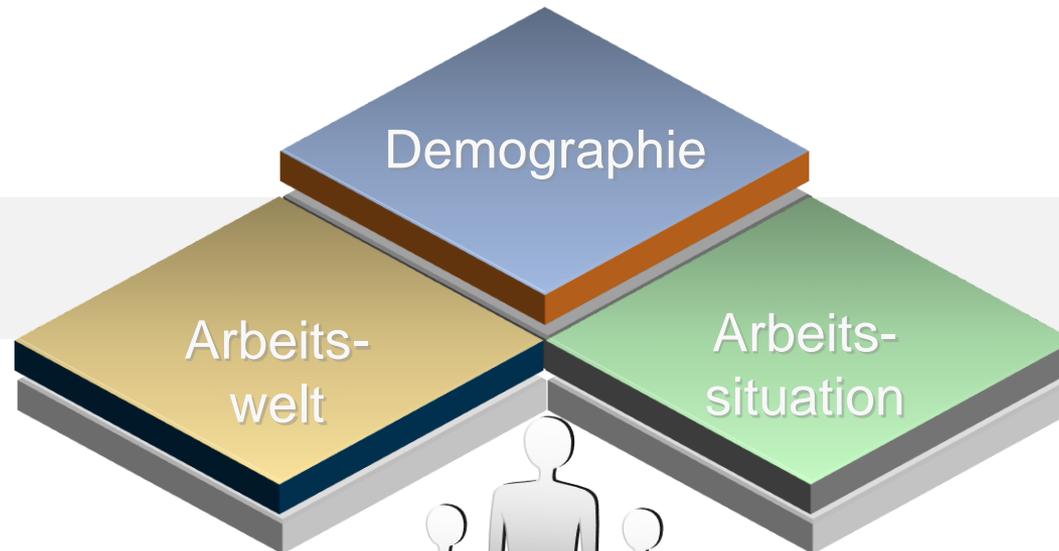
Förderprogramme

Zusammenfassung / Ihre Fragen

Demographischer Wandel

Um dem Wandel in Demographie, Arbeitswelt und Arbeitssituation zu begegnen gilt es die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu fördern

Was tun?

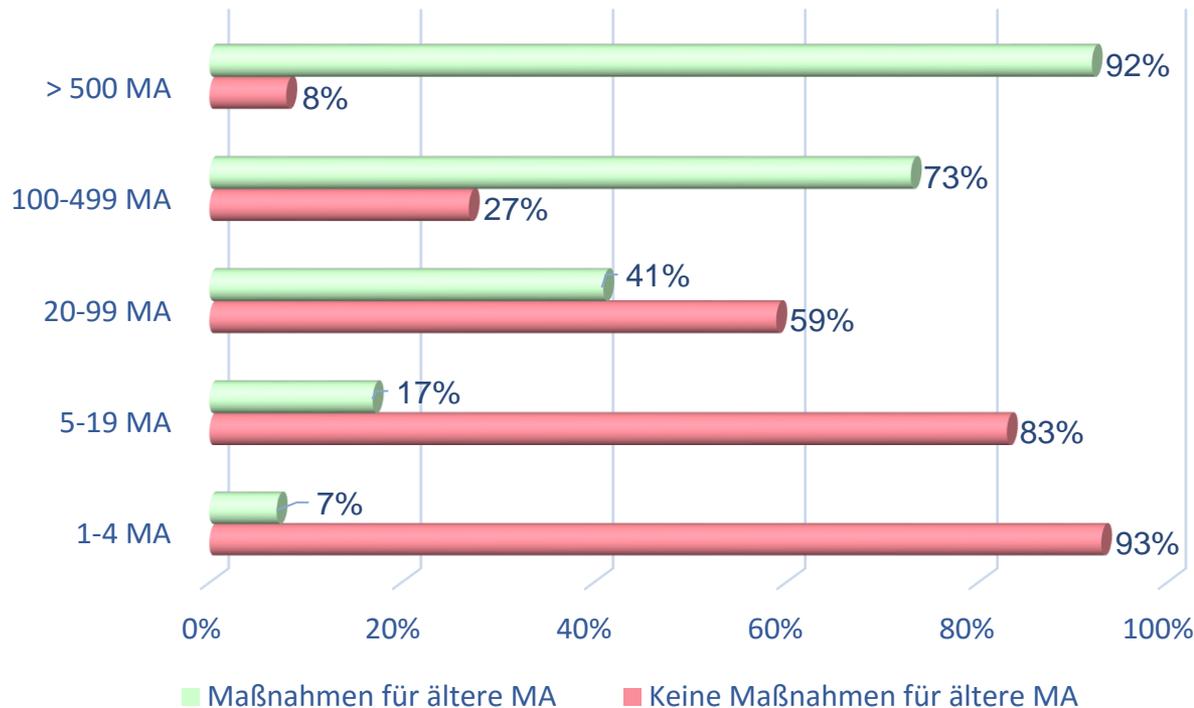


- Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern, damit Mitarbeiter
- aus verschiedenen Gruppen
 - gesund und produktiv
 - so lange wie möglich
 - arbeiten können und wollen.



Personalmaßnahmen in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße

Personalmaßnahmen für Ältere



Maßnahmenübersicht

- Altersteilzeit
- Einbeziehung in die Weiterbildung
- Altersgemischte Arbeitsgruppen
- Besondere Ausstattung der Arbeitsplätze
- Herabsetzung der Leistungsanforderungen
- Altersgerechte Weiterbildungsangebote
- Sonstige Maßnahmen für Ältere

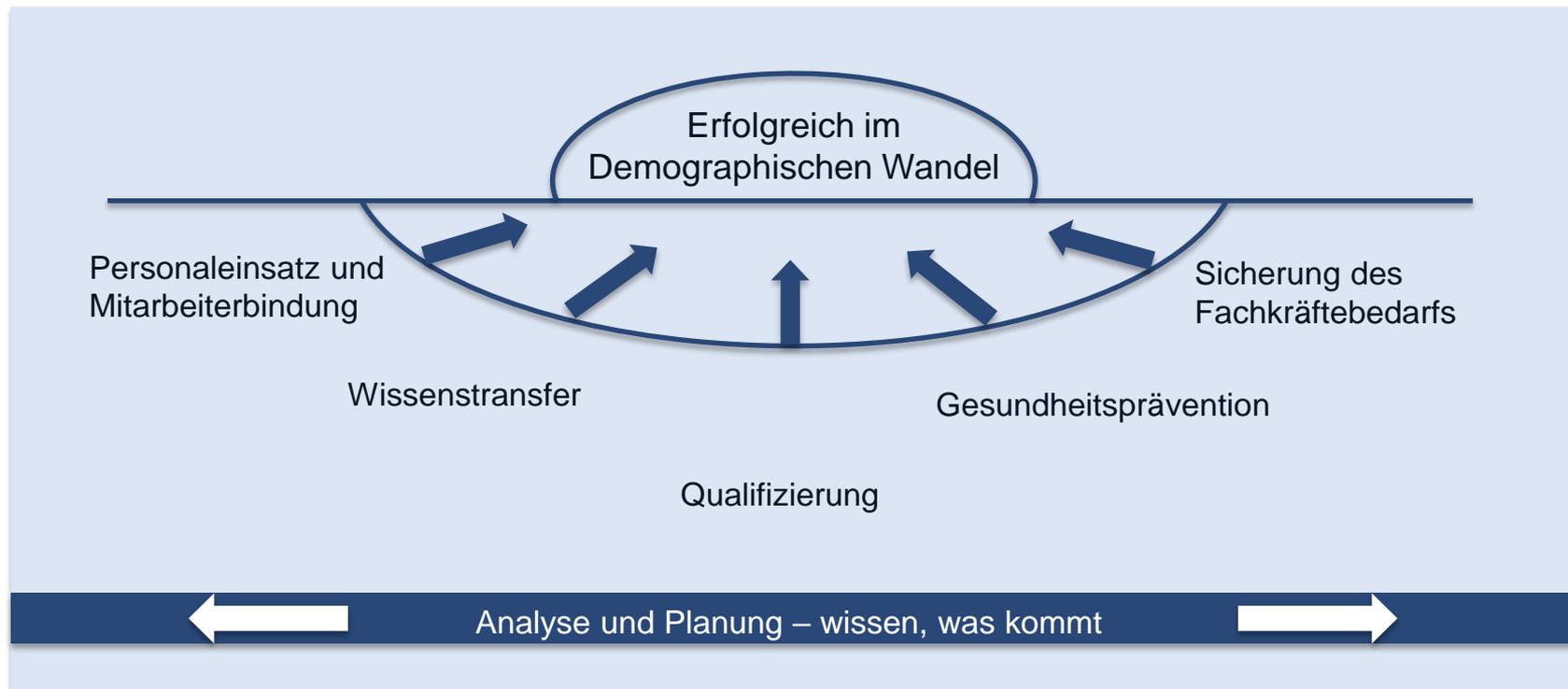
Es ist anzunehmen, dass KMU sich mit den Auswirkungen der demographischen Entwicklung bislang kaum auseinandersetzen

Handlungsfelder

- Arbeitsplätze gestalten
Ergonomische Erkenntnisse bei:
 - Beschaffung von Arbeitsmitteln
 - Gestaltung von Arbeitsplätzen für **alle** Arbeitnehmer umsetzen.
- Arbeitszeit und Arbeitsorganisation optimieren
Kleine Veränderungen können zu spürbaren Verbesserungen führen, z.B. flexible Arbeitszeiten (Gleitzeit, Jahresarbeitszeitkonten, Vertrauensarbeitszeit)
- Gesundheit erhalten und fördern
 - Was kann im Betrieb getan werden, um Gesundheit zu erhalten und zu fördern?
 - Gesundheitsbewusstsein schärfen
 - Wertschätzung des Unternehmens für seine Mitarbeiter
- Lebenslang lernen und Wissen weitergeben
 - Voraussetzung zur Qualitätssicherung
 - Ältere Mitarbeiter sind bei Fortbildungen einzubeziehen
 - Zur Know-how-Sicherung ist der Einsatz altersgemischter Gruppen anzuraten
- Mitarbeiter finden und binden
 - Gute Führung stärkt Zuversicht und Vertrauen, motiviert und hält die Mitarbeiter gesund.



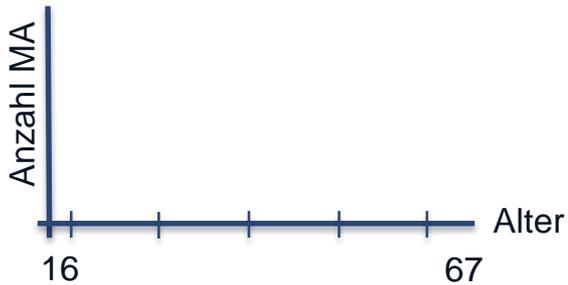
Übersicht Handlungsfelder Demographie



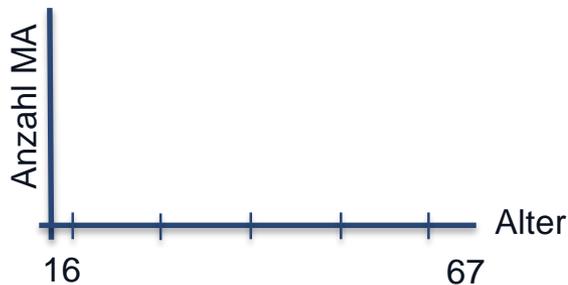
Weiß ich was kommt?

Altersstruktur meines Unternehmens

Wie sieht heute die Altersstruktur meines Unternehmens aus?



Wie sieht in 10 Jahren die Altersstruktur meines Unternehmens aus?



Demographie-Ampel



Alterszentriert
sehr hohes Risiko



Komprimiert
hohes Risiko



Jugendzentriert
mittleres Risiko



Balanciert
kein Risiko

Was ist zu tun?

Bei welchen Punkten besteht Handlungsbedarf und welche Themen sind uns wichtig?

Handlungsbedarf und Stellenwert

Wo muss ich handeln?

Welchen Stellenwert hat das Thema für mich?

Personaleinsatz und Mitarbeiterbindung	<input type="checkbox"/>	hoch
	<input type="checkbox"/>	mittel
	<input type="checkbox"/>	niedrig
Wissenstransfer	<input type="checkbox"/>	hoch
	<input type="checkbox"/>	mittel
	<input type="checkbox"/>	niedrig
Qualifizierung	<input type="checkbox"/>	hoch
	<input type="checkbox"/>	mittel
	<input type="checkbox"/>	niedrig
Gesundheitsprävention	<input type="checkbox"/>	hoch
	<input type="checkbox"/>	mittel
	<input type="checkbox"/>	niedrig
Sicherung des Fachkräftebedarfs	<input type="checkbox"/>	hoch
	<input type="checkbox"/>	mittel
	<input type="checkbox"/>	niedrig

Konkreten Maßnahmen

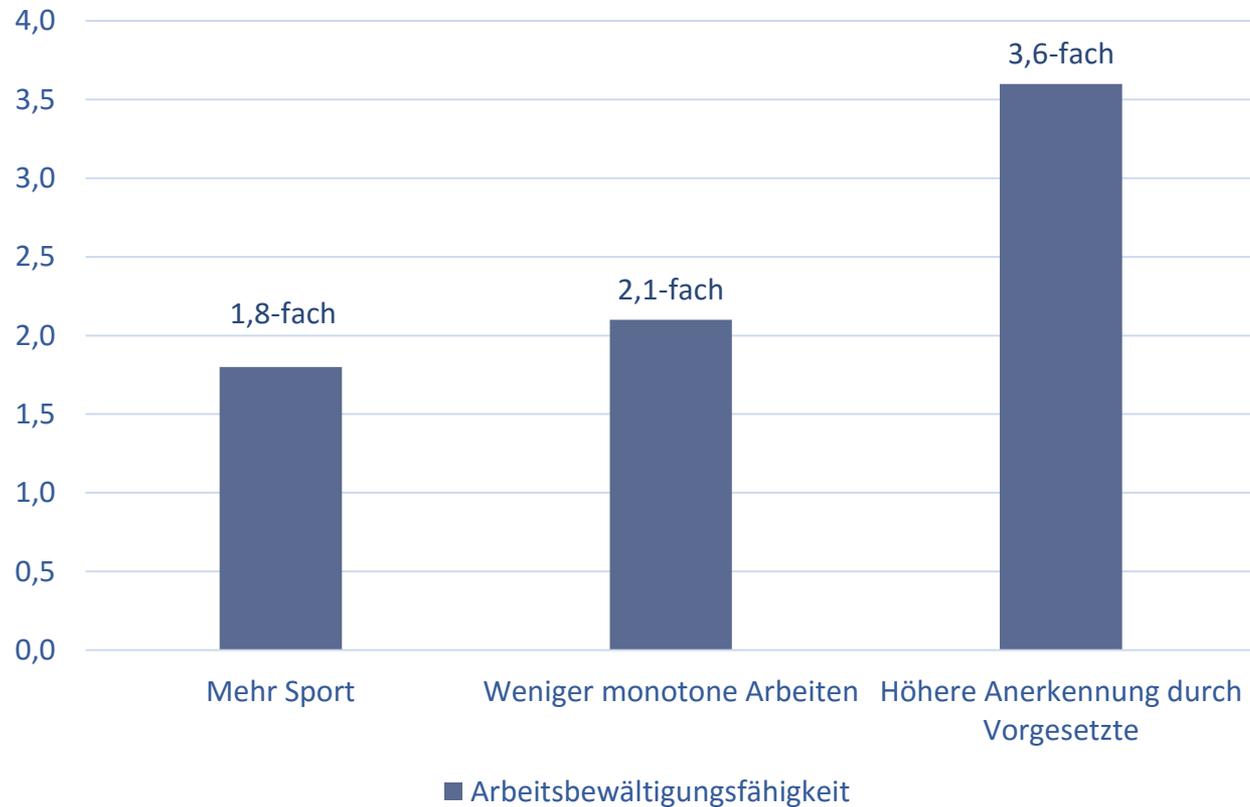
Was setzen wir bereits um?

Wo besteht Handlungsbedarf?

Was ist zu tun?

<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>
<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>	<hr/> <hr/> <hr/>

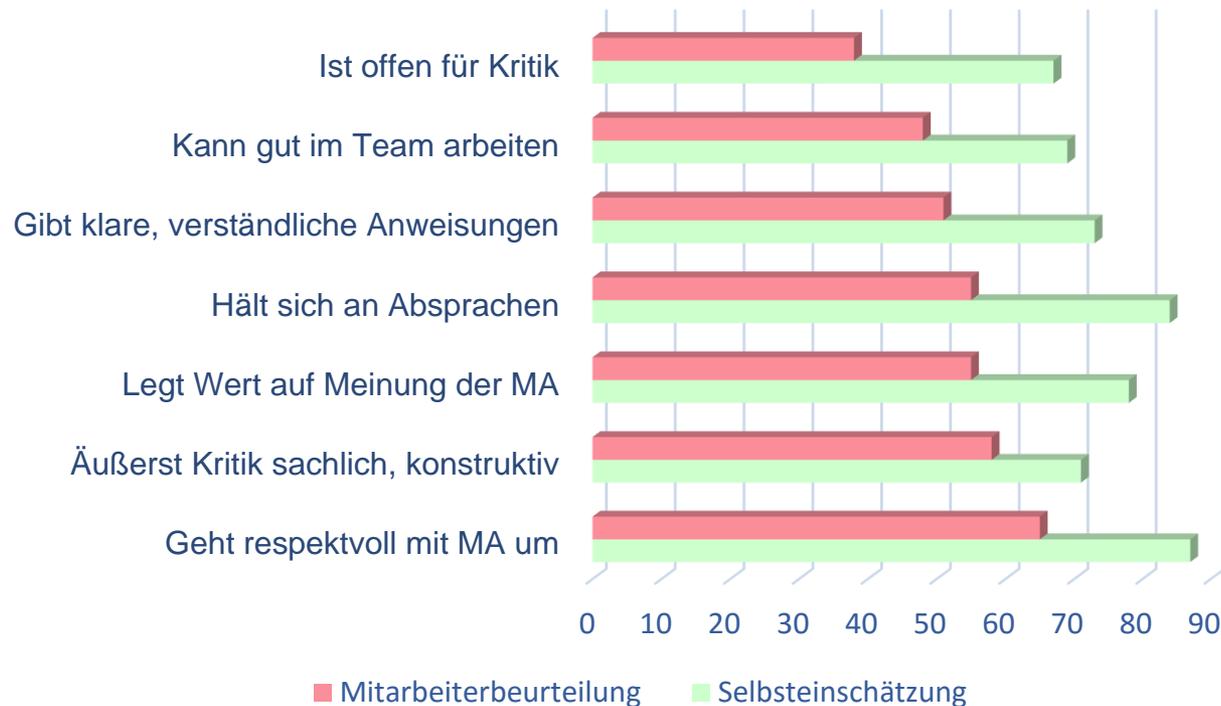
Arbeitsbewältigungsfähigkeit



Quelle: Ilmarinen/Tempel, 2002; Evaluation des FIOH.Programmes FINAGE, S. 249

Selbstbild / Fremdbild

Chefs finden sich selbst prima



Quelle: IZF Führungs-Studie 2016, Allensbach



Inhalte

Dr. Steinmaßl MANAGEMENTBERATUNG

Gesellschaft im Wandel

Demographische Veränderungen

Altersmodelle

Chance für den Mittelstand / Maßnahmen

Werkzeuge zur personellen Bestandsaufnahme

Förderprogramme

Zusammenfassung / Ihre Fragen

Demographischer Wandel

Bewährte Werkzeuge zur personalpolitischen Bestandsaufnahme

- **Work-Ability-Index (WAI)**
 - Frühzeitiges Erkennen von physischen Belastungen in konkreten Arbeitssituationen
 - Nachhaltiges verbessern der Arbeitsfähigkeit
- **IMPULS-Test**
 - Rechtzeitiges Erkennen von psychischen Belastungen im Betrieb oder in Abteilungen
 - Stressfaktoren werden erkannt und Mitarbeiter-Ressourcen können besser eingesetzt werden
- **Effort-Reward-Imbalance (ERI)**
 - Erkennen von Burnout-Gefahren
 - Ein mögliches Ungleichgewicht zwischen beruflichen Anforderungen einerseits und der Honorierung (Ausgleich) durch das Unternehmen andererseits wird aufgedeckt

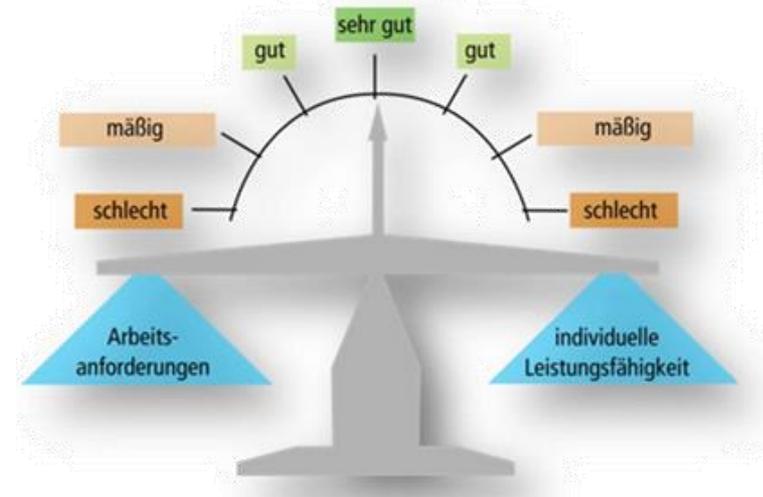


Ein WAI-Wert zeigt, ob etwas getan werden muss, aber nicht was

Wozu sind die WAI-Ergebnisse gut?

Sie geben frühzeitige Hinweise auf mögliche negative Entwicklungen wie:

- Kündigungsabsichten
- Fehlzeiten
- Produktivitätsverluste
- Arbeitsunfähigkeit

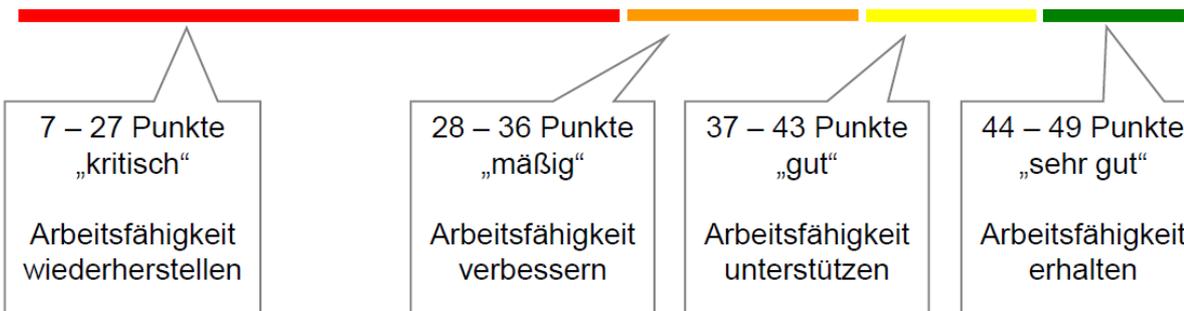


Quelle: Frevel, Alexander (2010)

Ein individuelles Ergebnis liegt zwischen 7 und 49 Punkten.

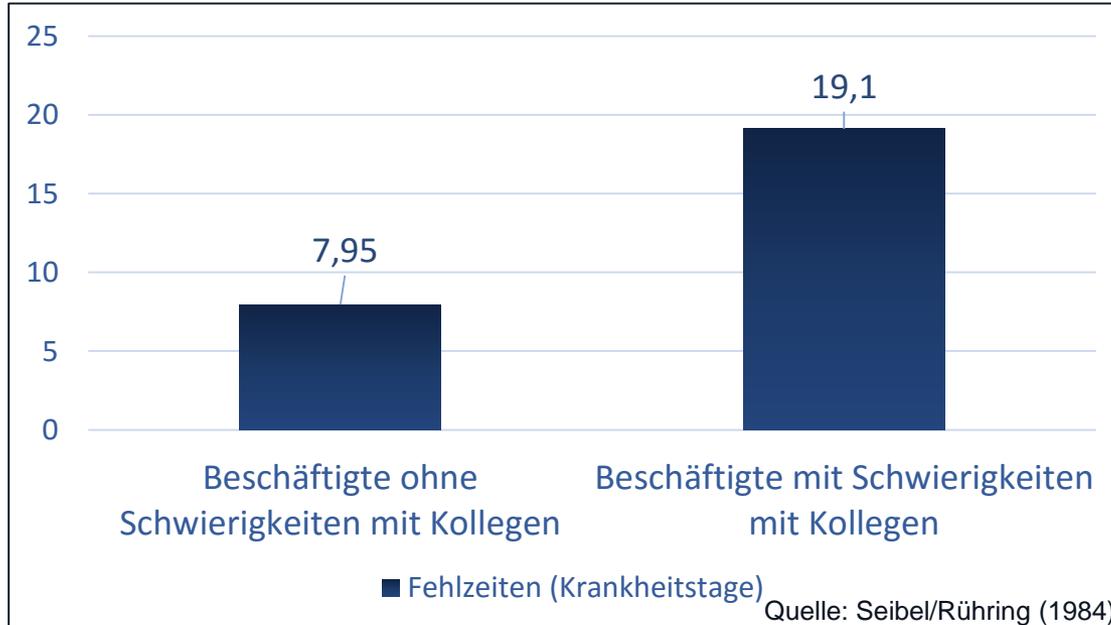
7

49

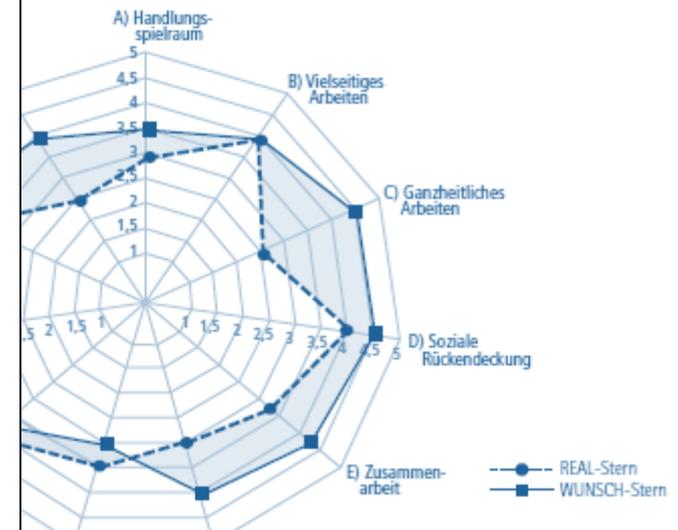


IMPULS-Test (Stress-Monitoring)

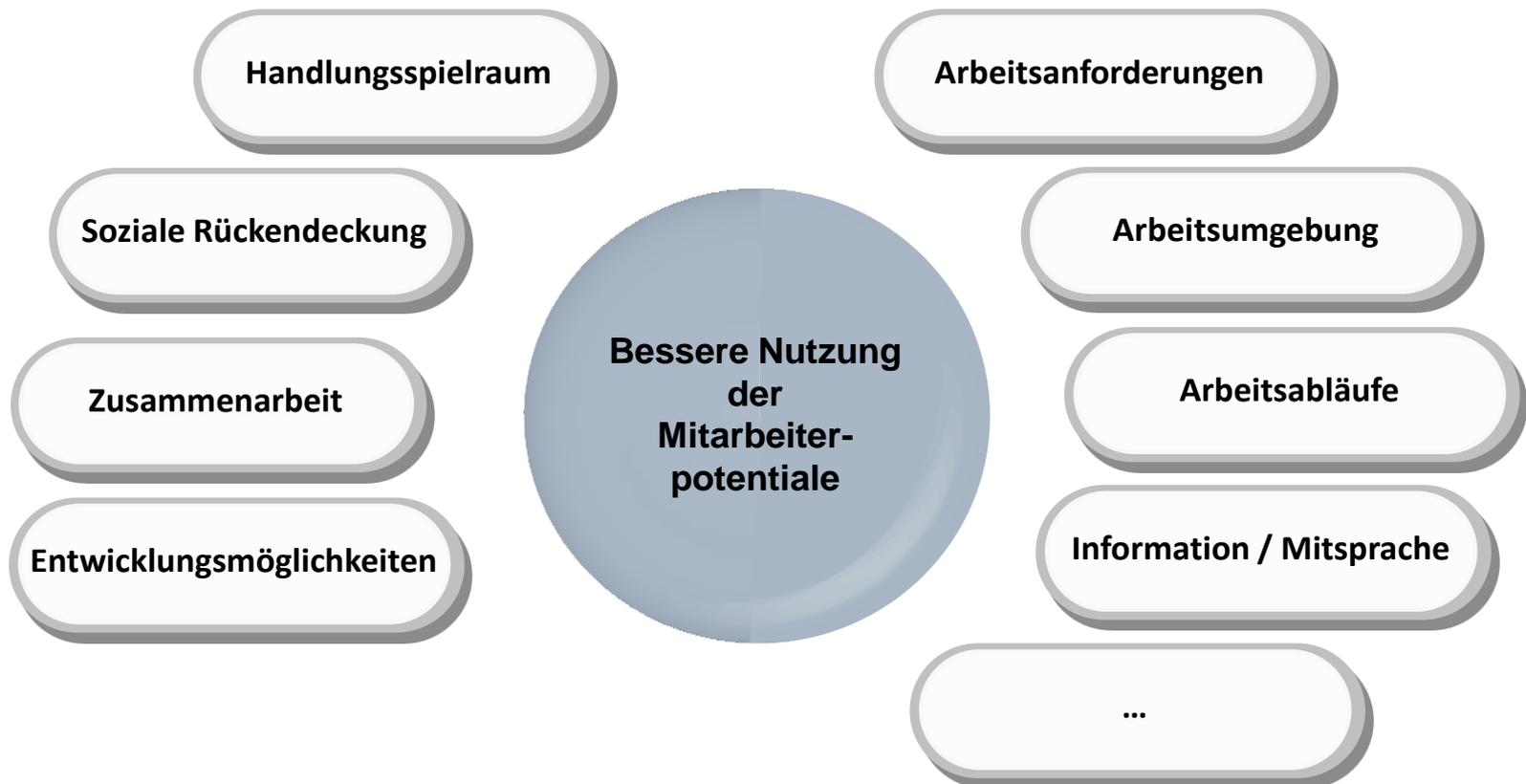
- Der Stressfaktor schlechthin sind arbeitsbezogene Konflikte
- Je schlechter der Umgang mit Konflikten desto mehr Krankheitssymptome und Fehlzeiten
- 10 % bis 15 % der Arbeitszeit werden in vielen Unternehmen für Konfliktbewältigung verbraucht
- 1 % der jährlichen Personalkosten gehen für unverarbeitete Konflikte verloren



Quelle: KPMG (2009)



IMPULS-Test: Themenbereiche, Auswahl



ERI (Burnout-Gefahr)

- Bei Burnout besteht ein Ungleichgewicht zwischen Anforderungen (Energieverbrauch) des Unternehmens und den persönlichen Ressourcen (Energiequellen)

Ressourcen

- Wertschätzung, gute Beziehungen
- Erfolgserlebnisse und Feedback
- Gestaltungsmöglichkeiten, Kreativität und Einfluss
- Persönliches Wachstum / Lernen und Ethik

Niedrig EMPFUNDENE Belohnung!



Anforderungen

- Aufmerksamkeit, Konzentration, Zeitdruck
- Körperliche Anspannung / Belastung
- Zunehmende Komplexität und steigende Ansprüche

Hohe BERUFLICHE Verausgabung!



Inhalte

Dr. Steinmaßl MANAGEMENTBERATUNG

Gesellschaft im Wandel

Demographische Veränderungen

Altersmodelle

Chance für den Mittelstand / Maßnahmen

Werkzeuge zur personellen Bestandsaufnahme

Förderprogramme

Zusammenfassung / Ihre Fragen

Demographischer Wandel

Förderprogramm: unternehmensWert:Mensch

- **Die letzten Beratung checks werden am 31.10.2017 ausgestellt!**
- **Förderkriterien**
 - Sitz und Arbeitsstätte in Deutschland
 - KMU (< 250 MA, Umsatz < 50 Mio. EUR oder Bilanzsumme < 43 Mio. EUR)
 - Zweijähriges Bestehen des Unternehmens
 - Mindestens einen sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten
- **Förderumfang**
 - Zwei Tranchen mit insgesamt bis zu 10 Beratertagen (z.B. 2 x 5 Tage)
 - Eigenanteil bei 80 % Förderung: 200 EUR pro Beratertag
 - 80 % für Unternehmen < 10 MA, Umsatz oder Jahresbilanzsumme < 2 Mio. EUR
 - 50 % für Unternehmen 10 MA bis < 250 MA, Umsatz < 50 Mio. oder Bilanzsumme < 43 Mio. EUR)



Förderprogramm: unternehmensWert:Mensch

Personalführung

- Entwicklung strategisches Personalmanagement
- Förderung der Motivation der Beschäftigten
- Verbesserung der internen Kommunikation
- ...

Chancengleichheit & Diversity

- Modelle zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Innovationssteigerung
- Förderung von weiblichen Beschäftigten
- ...

Gesundheit

- Gesunde Führung
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Sensibilisierung für physische und psychische Gesundheit
- Fähigkeit zur individuellen Krisenbewältigung

Wissen & Kompetenz

- Lebensphasenorientierte Personalentwicklung
- Generationsübergreifender Wissenstransfer im Betrieb
- Förderung lebenslangen Lernens
- ...

Förderprogramm: BAFA Förderung unternehmerischen Know-hows

- **Allgemeine Beratungen**
zu allen wirtschaftlichen, finanziellen, personellen und organisatorischen Fragen der Unternehmensführung.
- **Spezielle Beratungen**
 - von Frauen
 - von Unternehmern/innen mit anerkannter Behinderung
 - von Mitarbeiterinnen oder Mitarbeitern mit Migrationshintergrund
 - zur Arbeitsgestaltung für Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter mit Behinderung
 - zur Fachkräftegewinnung und –sicherung
 - zur Gleichstellung und besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf
 - zur altersgerechten Gestaltung der Arbeit
 - zur Nachhaltigkeit und zum Umweltschutz
- **Förderkriterien und Förderumfang**
 - KMU (< 250 MA, Umsatz < 50 Mio. oder Bilanzsumme < 43 Mio. EUR)
 - Maximale Zuschusshöhe 50 % bzw. 1.500 EUR



Berater-ID: 154 246

Inhalte

Dr. Steinmaßl MANAGEMENTBERATUNG

Gesellschaft im Wandel

Demographische Veränderungen

Altersmodelle

Chance für den Mittelstand / Maßnahmen

Werkzeuge zur personellen Bestandsaufnahme

Förderprogramme

Zusammenfassung / Ihre Fragen

Demo- graphischer Wandel

Zusammenfassung

Gegenwart:

- Schrumpfende Erwerbsbevölkerung
- Steigendes Renteneintrittsalter
- Alternde Belegschaft
- Junge Erwerbsfähige werden in Zukunft weniger
- Altersbedingte Zunahme der Krankheitsquoten
- Veränderter Anteil von Migranten (Integrationsprobleme)
- Generationenkonflikte

Chance:

Mitarbeiter finden, binden:

- Gesundheitliche Fürsorgefunktion des Unternehmens herausstellen
 - ➔ Gesundheitszustand (Stress / Burn-Out-Risiko etc.) ermitteln
- Arbeitsfähigkeit fördern:
 - ➔ Handlungsfelder: Arbeitsplatzgestaltung, Optimierung von Arbeitszeit und -organisation, Wissenstransfer



Ihr Erfolg ist unser Ziel.

Ein erstes unverbindliches Gespräch kostet nichts und verpflichtet Sie zu nichts!

Wir freuen uns auf neue Herausforderungen.



Dr. Steinmaßl MANAGEMENTBERATUNG

Garching an der Alz | Germany
Spitzwegstraße 7
Telefon +49 (0)8634 627 000 1
Telefax +49 (0)8634 627 000 3

Taching am See | Germany
Birkenweg 9
Telefon +49 (0)8681 847
Telefax +49 (0)8681 817

beratung@steinmaszl.com

www.steinmaszl.com