

# Kompetenzträger 50plus

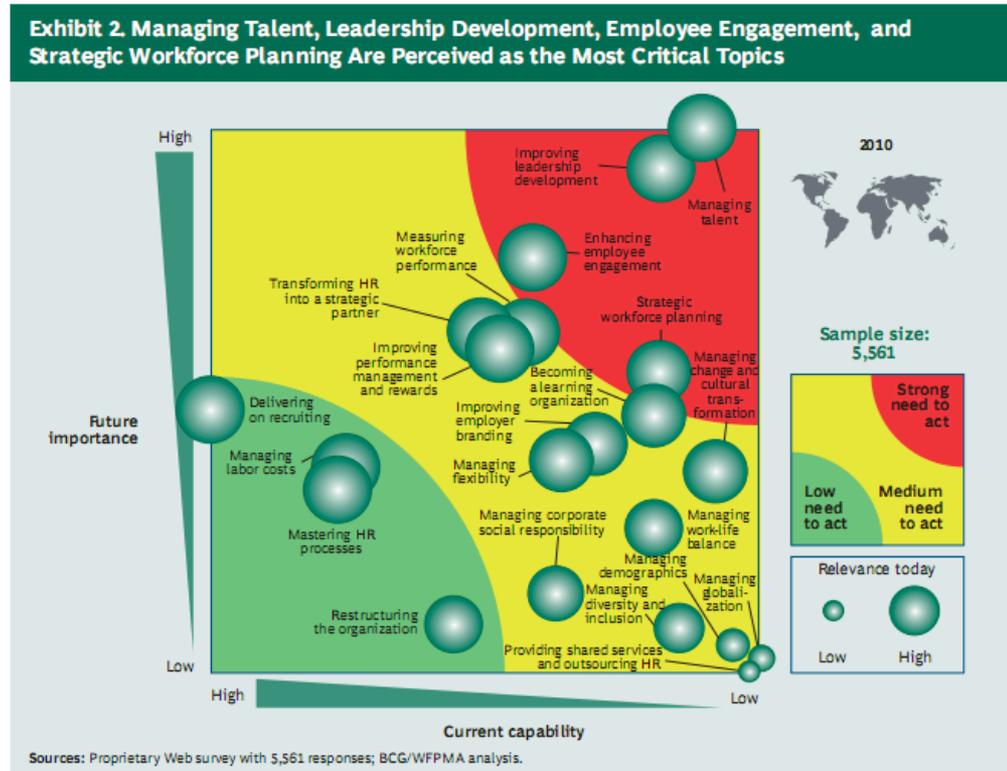
Erwartungen älterer Mitarbeiter



1. Ausgangslage
2. Problemstellung
3. Der demografische Wandel als Verlust
4. Erwartungskonstellationen bei älteren Kompetenzträgern
5. Personalmanagement als Erwartungsmanagement
6. Fazit

## Talentmanagement besitzt Priorität; Demografiemanagement nicht

- Demografischer Wandel = ubiquitäres Phänomen
- Demografischer Wandel hat nicht nur eine Ursache:
  - sektoraler Übergang
  - Bevölkerungsentwicklung
  - Bevölkerungsdifferenzierung
  - Migrationsprozesse
- Demografischer Wandel hat viele Folgen:
  - Überalterung
  - quantitative Veränderungen
  - qualitative Umbrüche
  - Kulturwandel



## Überalterung von Belegschaften – Chance für Alte!

- Altersgruppen in Unternehmen am Beispiel der Siemens AG
- Mitarbeiter 50plus sind keine Randgruppe
- Alter ist kein Defizitmodell
- Kompetenzträger 50plus formulieren Erwartungen über die verbleibende Zeit und ihre Arbeit
- Integration von Personal-, Erwartungs- und Demografiemanagement

### Entwicklung der Altersstruktur

Vergleicht man die Verteilung der Mitarbeiter nach Altersgruppen mit der im Vorjahr, so ist sie nahezu unverändert. Wie im Geschäftsjahr 2009 lag der Altersmedian auch im Berichtsjahr wieder bei 40 Jahren.

Altersstruktur GJ 2010 (in Prozent der Mitarbeiter)

	< 35	35 – 44	45 – 54	> 54
Siemens	35	28	26	11
Europa, GUS <sup>1</sup> , Afrika, Naher und Mittlerer Osten	28	30	30	12
Amerika	29	27	28	16
Asien, Australien	64	25	9	2

<sup>1</sup> Gemeinschaft Unabhängiger Staaten

Quelle: Siemens-Nachhaltigkeitsbericht 2010

Eintritt in den Ruhestand innerhalb der kommenden fünf Jahre (in Prozent der Mitarbeiter)<sup>1</sup>

	GJ 2010	GJ 2009	GJ 2008
Eintritt in den Ruhestand	11	11	9

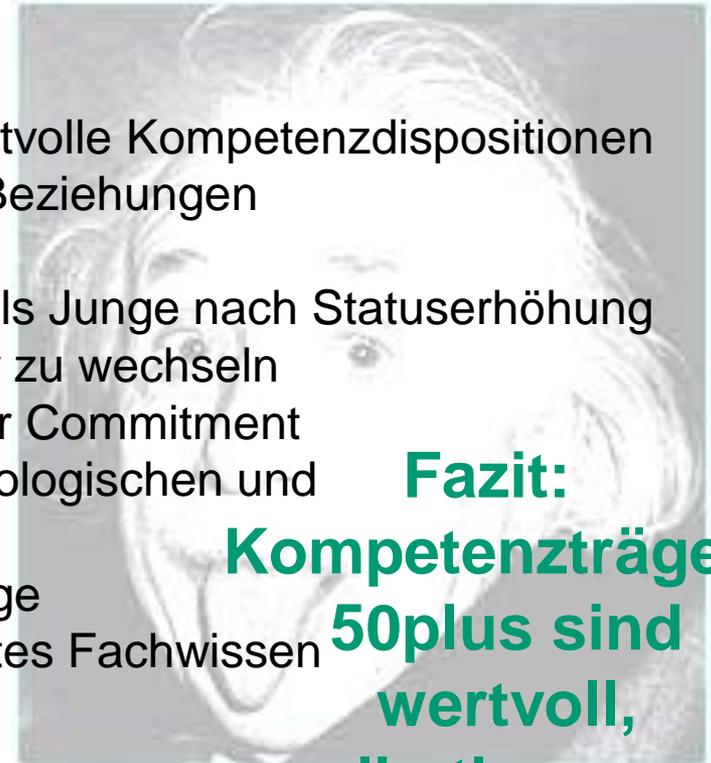
<sup>1</sup> Zugrunde gelegt ist ein Renteneintrittsalter von 60 Jahren (weltweiter Siemens-Durchschnitt).

Quelle: Siemens-Nachhaltigkeitsbericht 2010

## Verlust von Wissen, Erfahrung und Engagement!

Kompetenzträger 50plus sind:

- berufs- und lebenserfahren, verfügen über wertvolle Kompetenzdispositionen
- verfügen mehr als Junge über stabile soziale Beziehungen
- verfügen über Branchenkenntnis
- sind im Betrieb etabliert und streben weniger als Junge nach Statuserhöhung
- sind weniger als Junge bereit, den Arbeitgeber zu wechseln
- zeigen weniger Karriereambitionen, dafür mehr Commitment
- zeigen oft Unterschiede zwischen ihrem chronologischen und biologischen/individuellen Alter
- in höheren Gehalts- und Lohngruppen als Junge
- verfügen im Vergleich mit Jungen über veraltetes Fachwissen
- zeigen andere Muster der Mediennutzung
- zeigen andere – teurere – Krankheitsbilder



**Fazit:**  
**Kompetenzträger**  
**50plus sind**  
**wertvoll,**  
**selbstbewusst**  
**und bald weg!**

## Erwartungen: Vorwegnahme zukünftiger Ereignisse und Entwicklungen auf Basis kalkulierter Eintrittswahrscheinlichkeiten

### Antizipative Erwartungen:

- So wird es sein!
- werden im Enttäuschungsfall korrigiert (lernfähig)
- sind Grundlage für Pläne

### Normative Erwartungen:

- So sollte es sein!
- stark rollen- und verhaltensgebunden, stark generalisiert
- im Enttäuschungsfall hohe Stabilität
- sind Grundlage für Rollenbilder und Teil der Normen- und Wertebildung

**Fazit: Erwartungen sind Basis der Handlungsorientierung!**

## Reziproke und co-evolutive Erwartungen bei Unternehmen und Kompetenzträgern 50plus

### Antizipative Erwartungen (So wird es sein!):

- alters- bzw. lebensphasengerechte Arbeitszeitmodelle
- altersgerechte Arbeitsinhalte und Arbeitsplatzgestaltung (Aufgabeninhalte, Tätigkeitsprofile, Arbeitszeit, Ergonomie)
- betriebliches Gesundheits- und Fitnessmanagement
- intergenerationaler Wissenstransfer
- Work-Life-Balance bzw. Wunscharbeitszeiten
- horizontale Karrierewege

### Normative Erwartungen (So sollte es sein!):

- Statuskonsistenz und Besitzstandwahrung
- Wertschätzung, Mitsprache, Teilhabe
- Nachfolgeplanung
- Altersvorsorge
- unabhängiges Arbeiten

**Fazit:**  
**Unterschiedliche**  
**Erwartungen bei**  
**Jungen und**  
**Kompetenzträgern**  
**50plus!**

## Manageability von Erwartungen

Erwartungen können gemanagt werden – PRO:

- sie sind im Vollzug ihrer Formulierung/Kommunikation zugänglich
- sie sind individuell zurechenbar und somit nicht abstrakt, sondern konkret
- sie treten in einem identifizierbaren Kontext auf
- sie sind in ihrer Entwicklung beobachtbar

Erwartungen können gemanagt werden – CONTRA:

- Erwartungen sind hochgradig individuell und kontextabhängig
- nur normative Erwartungen können generalisiert werden
- Frage der Verantwortlichkeit für das Erwartungsmanagement ist ungeklärt

## Erwartungsmanagement – was und wie?

Ziele und Aufgaben des Erwartungsmanagements:

- Bewusstmachung von und Sensibilisierung für Erwartungen
- Beeinflussung und Begleitung der Erwartungsformulierung
- Beeinflussung und Begleitung der Erwartungskommunikation
- Nutzbarmachung von Erwartungen in der Mitarbeiterführung
- Nutzbarmachung von Erwartungen zur Optimierung von Maßnahmen

Definition (Vorschlag):

*Erwartungsmanagement ist in Übereinstimmung mit der Unternehmens- und Personalstrategie ein Instrument zur Unterstützung der Zielbildung, Formulierung, Kommunikation und Steuerung von antizipativen und normativen Wert- und Nutzenerwartungen seitens des Unternehmens und im Unternehmen.*

*Im Kontext der Erwartungen der Kompetenzträger 50plus dient das Erwartungsmanagement der Handhabung und Gestaltung von Erwartungen an die verbleibende Zeit im Unternehmen und die entsprechenden Arbeitsinhalte in der prozessualen, strukturellen und personellen Dimension.*

## Erwartungsmanagement für Kompetenzträger 50plus ist Talentmanagement!

Identifikation

Gewinnung

Förderung und Entwicklung

Einsatz

Bindung und Motivation

Die „demografische Brille“ aufsetzen!

Management

- Bildungs- /Qualifikationscontrolling
- alterssensible Rekrutierung
- Verantwortung/Zuständigkeit klären!

Lernkultur

- Erfahrungswissen aufbereiten
- Knowhow-Sicherung

Bildungsmaßnahmen

- Arbeitsfähigkeit und Employability
- Lernentwöhnte fördern

## Kompetenzträger 50plus vs. junge Mitarbeiter/Talente

### Kompetenzträger 50plus

- ... verfügen über signifikant unterschiedliche Kompetenzdispositionen
- ... nehmen ihre Stellung im Unternehmen selbstbewusst wahr
- ... prägen signifikant unterschiedliche Erwartungskonstellationen aus
- ... besitzen Erfahrung und Einfluss in der Erwartungskommunikation
- ... stellen wertvolle Humanressourcen dar

## Erwartungsmanagement 50plus ist Talentmanagement 2.0!

### Sensibilisierung im Unternehmen für

- ... die „demografische Brille“
- ... Erwartungen über die verbleibende Zeit im Unternehmen und deren Gestaltung
- ... Beeinflussung und Begleitung der Erwartungsformulierung und -kommunikation
- ... Nutzbarmachung von Erwartungen in der Mitarbeiterführung
- ... Nutzbarmachung von Erwartungen zur Optimierung von Maßnahmen

<http://www.bcg.de/documents/file61338.pdf>

<http://www.siemens.com/sustainability/de/themenfelder/mitarbeiter/daten-fakten/index.htm>

[http://www.freihonnefer.de/wp-content/themes/magazine/images/multiversum/gravitation/albert\\_einstein.jpg](http://www.freihonnefer.de/wp-content/themes/magazine/images/multiversum/gravitation/albert_einstein.jpg)

Ballhausen, H.; Enneking, A. (2005): Projekte für interne High Potentials, In: Personalwirtschaft, Heft 01/2005, S. 40-42

Bruch, H.; Kunze, Fl., Böhm, St. (2010): Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, Wiesbaden 2010

Langhoff, Th. (2009): Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht, Heidelberg 2009

Müller, A. (2011): Statuswechsel im Unternehmen – vom Kollegen zum Vorgesetzten. Antizipatives und normatives Talent- und Erwartungsmanagement, Essen, unveröffentlichte Master Thesis (Bezug über den Autor)