



Erasmus+

InCounselling The InCounselling logo, consisting of the word "InCounselling" in a teal, sans-serif font, followed by a circular graphic containing the text "50+" in orange and white.

MODUL 1:

Arbeitsmarkt für Menschen50+

Lernziele

Am Ende dieses Kurses sind Sie in der Lage, Arbeitsmarktstatistiken und zukünftige Entwicklungstrends von Personen 50+ zu analysieren, um den Personalbedarf der Organisation (z.B. strategische Personalplanung, Nachfolgeplanung) aufeinander abzustimmen. Sie lernen etwas über:

- Verständnis der wichtigsten Beziehungen und Prozesse auf dem Arbeitsmarkt und ihrer möglichen Auswirkungen auf die Organisationsebene.
- Die wichtigsten Merkmale und Trends auf dem Arbeitsmarkt des Heimatlandes, seiner unmittelbaren Nachbarschaft und der EU kennen.
- Analyse der lokalen Situation und Perspektiven (des Arbeitsmarktes) im Kontext ihres Arbeitsbereichs.
- Die Besonderheiten der Menschen 50+ auf dem Arbeitsmarkt zu verstehen.
- Die Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik und ihre Auswirkungen auf die Arbeitsmarktposition von Menschen 50+ kennen.
- Validierung neuer Programme zur Verbesserung der Arbeitsmarktposition der Menschen 50+.

Überblick

1. Aktuelle Arbeitsmarktstatistiken und Trends
2. Arbeitsbedarf & -angebot
3. Prinzipal- & Agententheorie
4. Übersetzung von Markttrends für HRM
 1. Mitarbeitersuche
(Arbeitgebermarke und Empfehlungsmarketing)
 2. Mitarbeiterbindung
 3. Nachfolgeplanung
5. Schlussübung: Analyse der Altersstruktur oder SWOT-Analyse

1. Aktuelle Arbeitsmarktstatistiken und Trends

Übung 1.

Ist Ihre Personalpolitik zukunftsorientiert?

Was halten Sie für eine zukunftsorientierte Personalpolitik für wichtig?

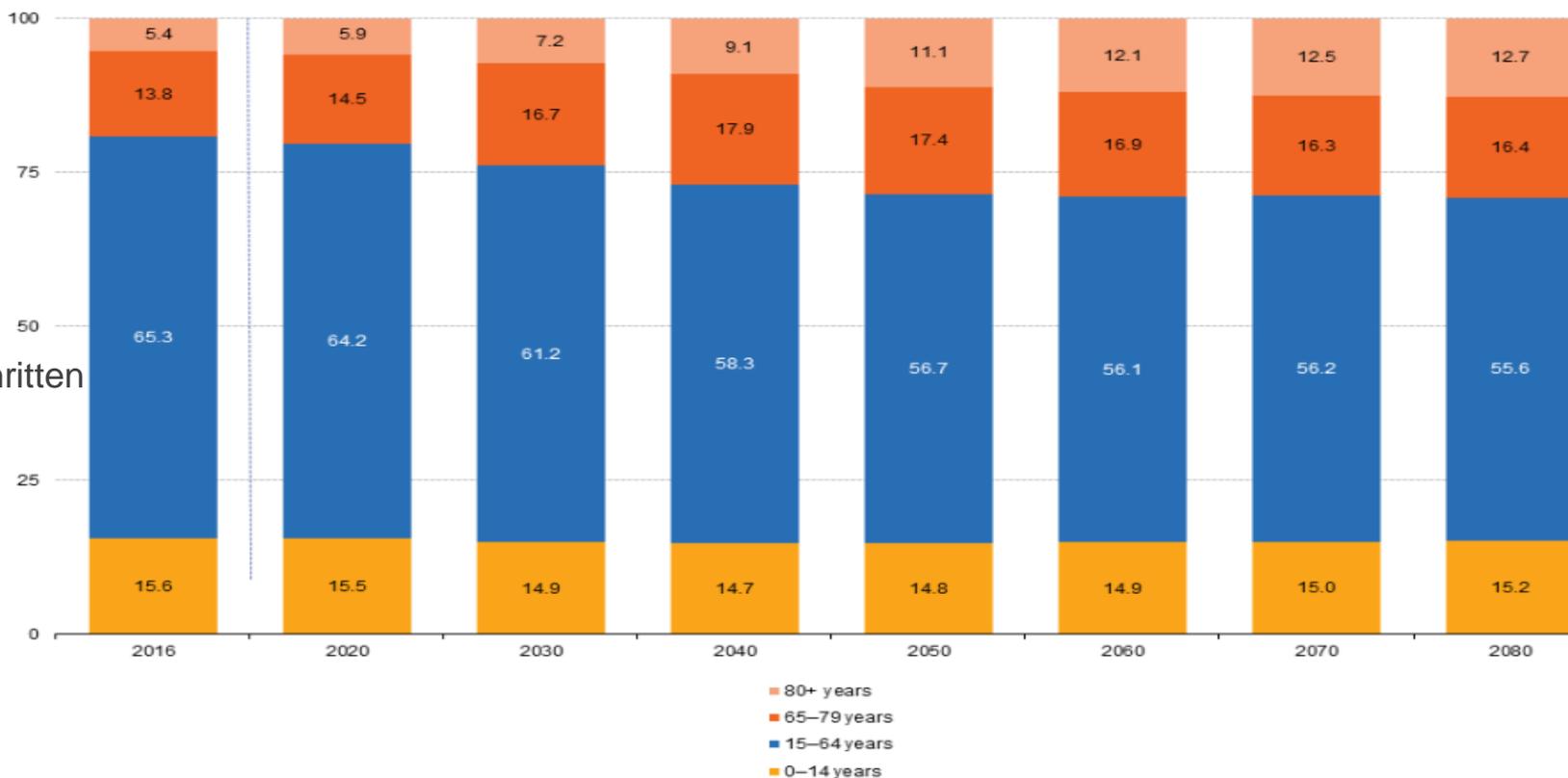
Beachten Sie die Elemente in Ihrer Arbeitsmappe.

Moschhäuser & Sochert, 2006, S. 33

1. Aktuelle Arbeitsmarktstatistiken und Trends

Prozentuale Verteilung der Alters-Gruppen in der EU

in 10-Jahresschritten



Note: 2016: estimate, provisional. 2020-80: projections (EUROPOP2015).
 Source: Eurostat (online data codes: demo_pjangroup and proj_15ndbims)

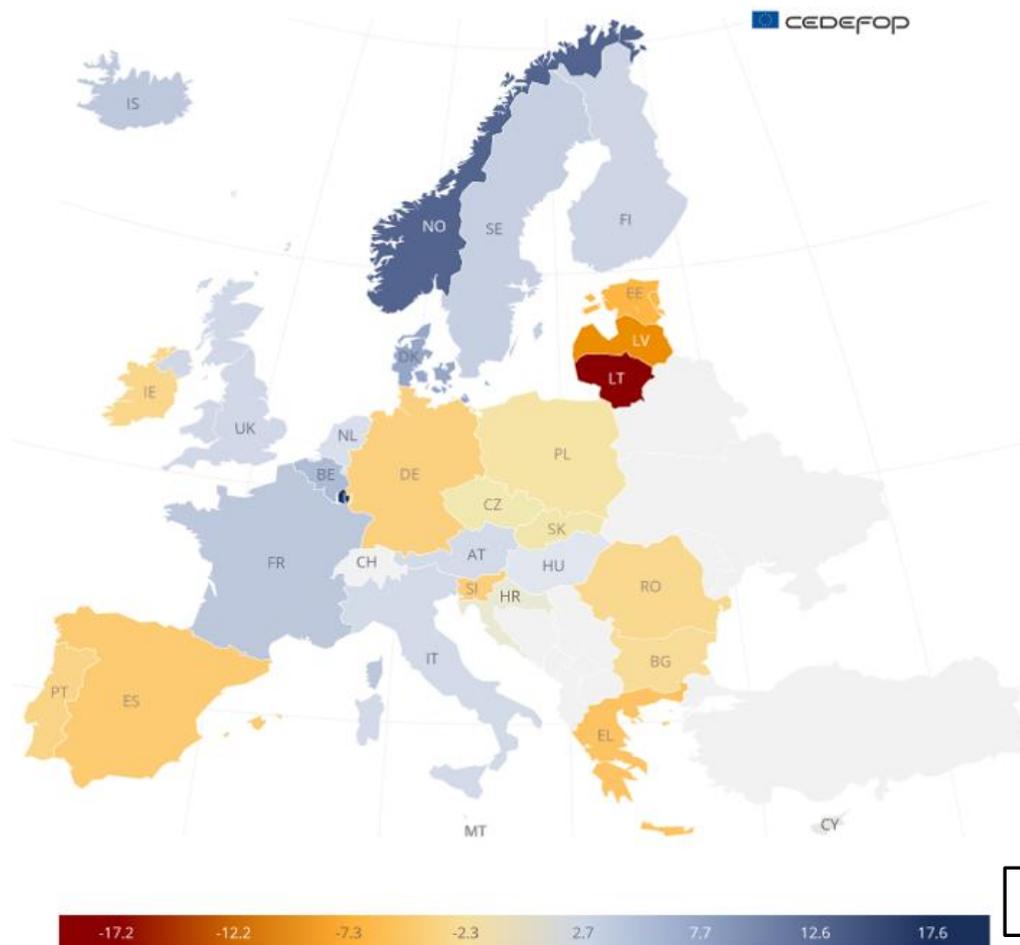
Eurostat, 2017d

1. Aktuelle Arbeitsmarktstatistiken und Trends

Entwicklung des

Arbeitskräftepotentials in Europa

bis 2025



Cedefop, 2016

1. Aktuelle Arbeitsmarktstatistiken und Trends

- EU Ziele:
 - Anhebung des Rentenalters auf 67 Jahre
 - Mindestbeschäftigungsquote 55+ von 50%
- Zur Gewährleistung wirtschaftliche Produktivität
- Die Politik unterstützt keine Konzepte mehr, wie z.B. Frührente

1. Aktuelle Arbeitsmarktstatistiken und Trends

Bevölkerung und demografischer Wandel

(2014) 2015	Deutschland	Kroatien	Polen
Gesamtbevölkerung	81.197.537	4.225.316	38.005.614
Fruchtbarkeitsrate	(1,47) 1,50	(1,46) 1,40	(1,32) 1,32
Prozentsatz · der · 50-64 Jahre	22,4 %	21,4 %	21,1 %
Prozentsatz · der · 65-79 Jahre	15,4 %	14,2 %	11,4 %

Eurostat, 2017b

1. Aktuelle Arbeitsmarktstatistiken und Trends

Lebenserwartung bei der Geburt ²⁰¹⁴	81,2 Jahre	77,9 Jahre	77,8 Jahre
Lebenserwartung bei 65 Jahren ²⁰¹⁴	19,9 Jahre	17,5 Jahre	18,4 Jahre
Gesunde Lebenserwartung	Männlich: 65,3 Weiblich: 67,5	Männlich: 55,3 Weiblich: 56,8	Männlich: 60,1 Weiblich: 63,2
Gesunde Lebenserwartung mit 65 Jahren	Männlich: 11,4 Weiblich: 12,3	Männlich: 4,7 Weiblich: 4,5	Männlich: 7,6 Weiblich: 8,4

Eurostat, 2017a & Eurostat, 2017c

1. Aktuelle Arbeitsmarktstatistiken und Trends

Arbeitskräftepotential			
	Deutschland	Kroatien	Polen
Gesamte Erwerbsbevölkerung (20-65)	39.175.900	1.563.700	15.811.600
Prozentualer EB-Wert des gesamten Pop.	78 %	60,5 %	67,8 %
% 55-65 aktive Bevölkerung	66,2 %	39 %	44,3 %
% 55-65 inaktive Bevölkerung	4,6 %	16,3 %	7,5 %

Eurostat, 2017a

1. Aktuelle Arbeitsmarktstatistiken und Trends

Ruhestand

Gesetzliches Rentenalter ²	M & F 65J3M	M 65J; F 61J 3M	M 65J 7M; F 60J 7M; F 60J 7M
Zukünftiges Rentenalter = 67 Jahre	Bis 2031	Bis 2038	Bis M 2020/F 2040 Aufgehoben in 11/2016
Vorruhestandsalter	63 (58?)	60	
Beitragszeit (für Vorruhestand)	35 Jahre (35 Jahre)	15 Jahre (35 Jahre)	

1. Aktuelle Arbeitsmarktstatistiken und Trends

Erwerbstätigenquote 55-64	Deutschland	Kroatien	Polen
2006	48,1	34,1	28,1
2011	60,5	38,2	36,9
2016	68,6	38,1	46,2

Eurostat, 2017e

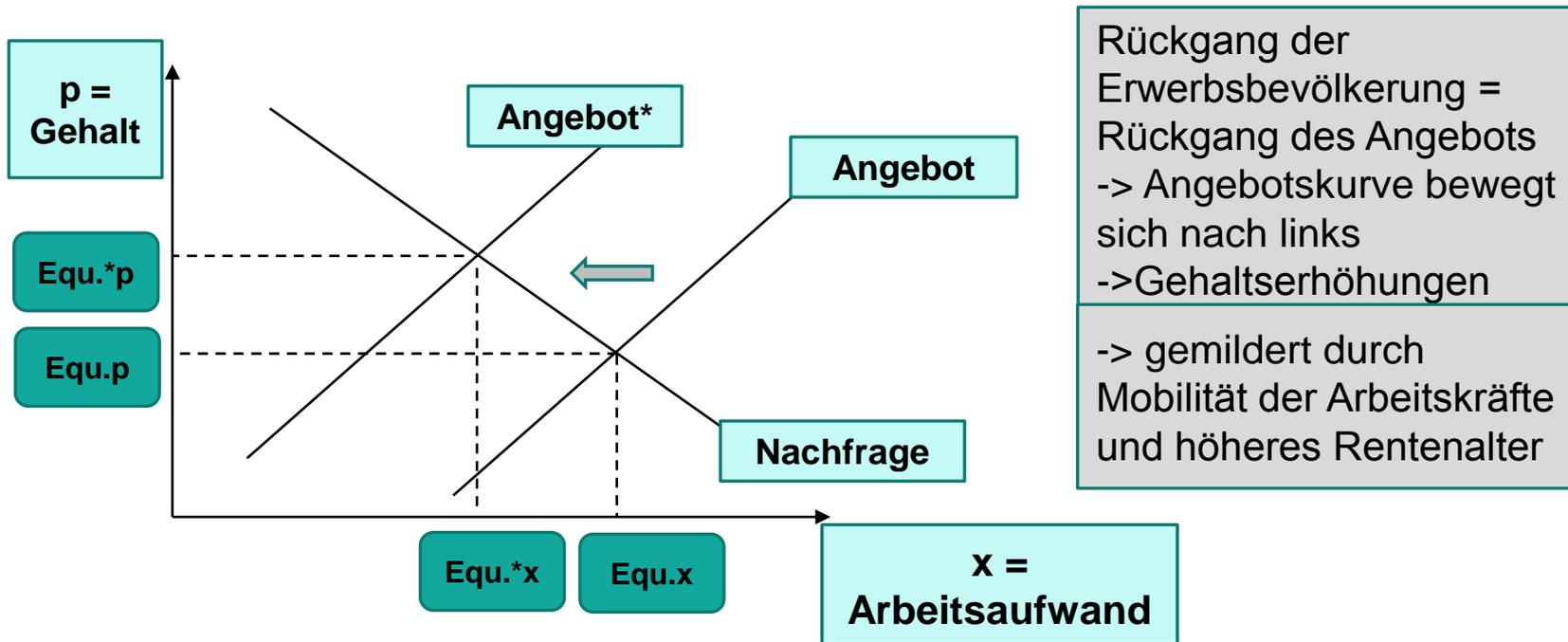
1. Aktuelle Arbeitsmarktstatistiken und Trends

Zusammenfassung

- Anhebung des Rentenalters
- Flexiblere Arbeitszeitpläne und Karrierepläne
- Mehr mobile Arbeitnehmer
- Wachsende Diversität
- Weniger jüngere Kollegen
- Mehr Nachfrage nach Berufen im quartären Sektor (geht mit Wissensgesellschaft einher)
- Mangel an qualifizierten Arbeitskräften

2. Arbeitsbedarf & Angebot

Klassisches Arbeitsmarktmodell:
 Der Markt für einen Beruf und eine konkrete Arbeitskräftegruppe



Rückgang der Erwerbsbevölkerung = Rückgang des Angebots
 -> Angebotskurve bewegt sich nach links
 -> Gehaltserhöhungen

-> gemildert durch Mobilität der Arbeitskräfte und höheres Rentenalter

Mankiw, 2012

2. Arbeitsbedarf & Angebot

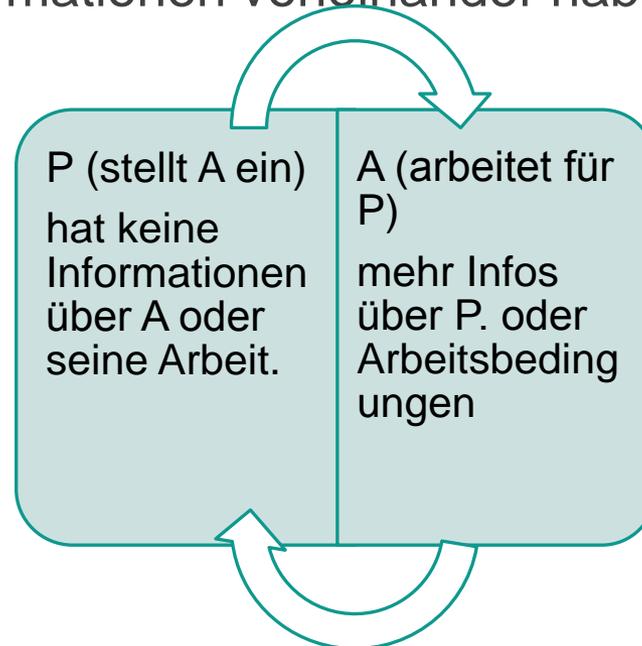
Annahmen des klassischen Arbeitsmarktmodells:

1. Gewinnmaximierer
2. Perfekter Wettbewerb
3. Homogene Ware (= Arbeit)
 - Wachsende Vielfalt bei älteren Kohorten durch mehr und vielfältigere Erfahrungen in Beruf und Privatleben
4. Perfekte Informationen
 - Informationsasymmetrien zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern, z.B. über körperliche Bedingungen, gesundheitliche Situationen und reale intrinsische Motivationsfaktoren der Mitarbeiter50+, derjenigen, die in den Ruhestand gehen, und Arbeitssuchende50+
 - Auch Informationen, die Personen50+ nicht angeben möchten

Mankiw, 2012

3. Prinzipal- & Agententheorie

Definition: Informationen sind normalerweise symmetrisch und unvollständig. Die Unvollständigkeit der Informationen an sich ist nicht problematisch. Die Asymmetrie kann zu Marktversagen führen und tritt auf, wenn zwei Marktteilnehmer zu unterschiedliche oder keine Informationen voneinander haben.



Eisenhardt, 1989

3. Prinzipal- & Agententheorie

Dies ist insbesondere der Fall, wenn Unternehmen keine eigenen Informationen aktualisieren oder nach möglichen Arbeitsplatzwechseln, Renteneintritten usw. fragen.

- Wie kann ein Arbeitgeber oder ein Unternehmen solche Informationslücken vermeiden?
 - Informationslücken entdecken
 - Kommunikation verbessern
Informationen für A und P transparenter machen
 - Aufzeigen individueller Möglichkeiten (individuell für Unternehmen und Mitarbeiter)
-> psychologischer Vertrag Learning Nugget 9

4. Übersetzung von Markttrends

Warum ist es für Unternehmen und andere Institutionen wichtig, selbst den Überblick zu behalten?

- Nur 5% fühlen sich von der Politik unterstützt
- Die Politik folgt den zwei europäischen Regelungen:
 - Anhebung des Rentenalters auf 67 Jahre
 - Erhöhung der Beschäftigungsquote für Personen 55+
- Daher wird ein vorzeitiger Ruhestand usw. unattraktiv gemacht

- Proaktivität der Unternehmen wird gefordert

Morschhäuser & Sochert, 2006

4.1 Demografisches Management

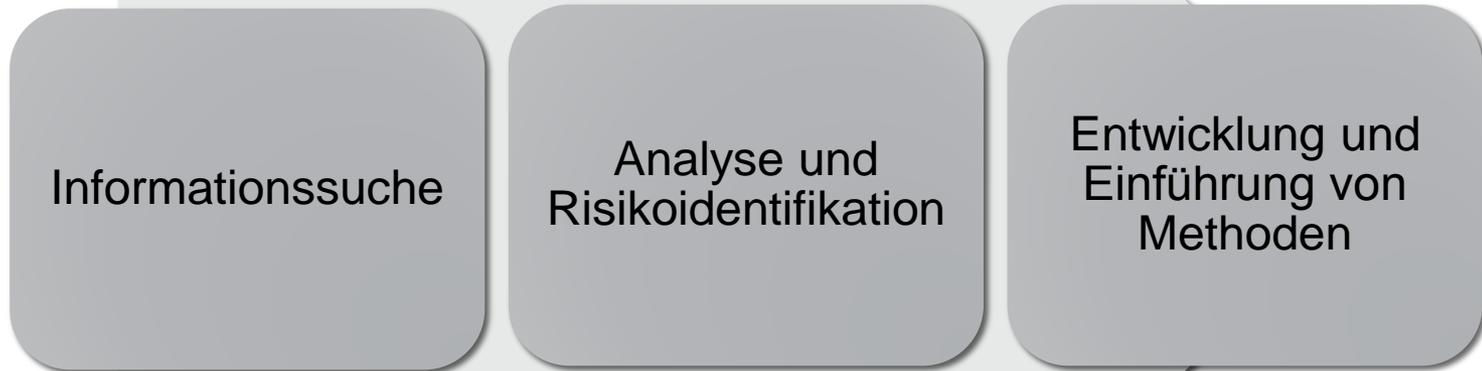
Warum ist das wichtig?

- Weil in Deutschland und Österreich nur 7% Risikofelder identifizieren und analysieren
- Weil nur 3% Methoden entwickeln und implementieren
- Sich auf den demografischen Wandel angemessen vorbereiten/reagieren zu können
 - Eine mehrjährige Planung ist notwendig.
 - Die zeitliche Perspektive sollte verlängert werden (3-5 Jahre)
 - Der Handlungsbedarf ist jetzt
 - Clevere Kombination aus Planung, Mitarbeiterbindung und Entwicklung

Carbon et al., 2014

4.1 Demografisches Management

Proaktive Maßnahmen benötigen Zeit:



Carbon et al., 2014

4.2 Nachfolgeplanung

- Fehler werden häufig auf Fehlfunktionen zwischen Organisations- und Personalstrategie zurückgeführt
- Daher ist eine Harmonisierung beider Strategien und regelmäßige Anpassungen erforderlich
- Um beide Strategien zusammenzuführen, werden die folgenden sieben Komponenten vorgeschlagen:

Rothwell, 2010, p. 122

4.2 Nachfolgeplanung

Harmonisierung der Organisations- und Personalstrategie

Bestimmung des Zwecks, der kurz- und langfristigen Ziele



Scannen der externen Umgebung, um Chancen und Risiken zu erkennen



Die Beurteilung von Stärken und Schwächen der Organisation + des Personals



Und die Untersuchung dieser Stärken und Schwächen auf

Auswahl einer PM Strategie, die mit der Organisationsstrategie konform ist



Implementierung der Personalstrategie durch Change, z.B. Ausbildung, Arbeitsbeziehungen etc.



Regelmäßige Bewertung der PM-Strategie, wie gut sie den organisationalen Wandel unterstützt

Rothwell, 2010, S. 122

4.2 Nachfolgeplanung

Übung 2.

- „Wie werden Entscheidungen über die Nachfolge von Positionen in Ihrer Organisation getroffen?“
Welche Methode ist Ihrer Meinung nach am besten geeignet, Nachfolger auszuwählen?
 - Wir warten üblicherweise ab, bis eine Position frei geworden ist
 - Wir bereiten diskret Nachfolger vor
 - Sobald eine Position frei wird, verlassen wir uns auf die Möglichkeit, jemanden zu finden, der diese besetzt, und hoffen auf das Beste
 - Sonstige Verfahren

Rothwell,
2010,

4.2 Nachfolgeplanung

Entscheidende Aspekte

Verfolgung möglicher Ersatzbedürfnisse auf Basis von Kündigungen

Systematischer Ansatz zur Leistungs-Beurteilung einzelner Mitarbeiter

Systematischer Ansatz zur Identifikation von Mitarbeitern mit hohem Potenzial

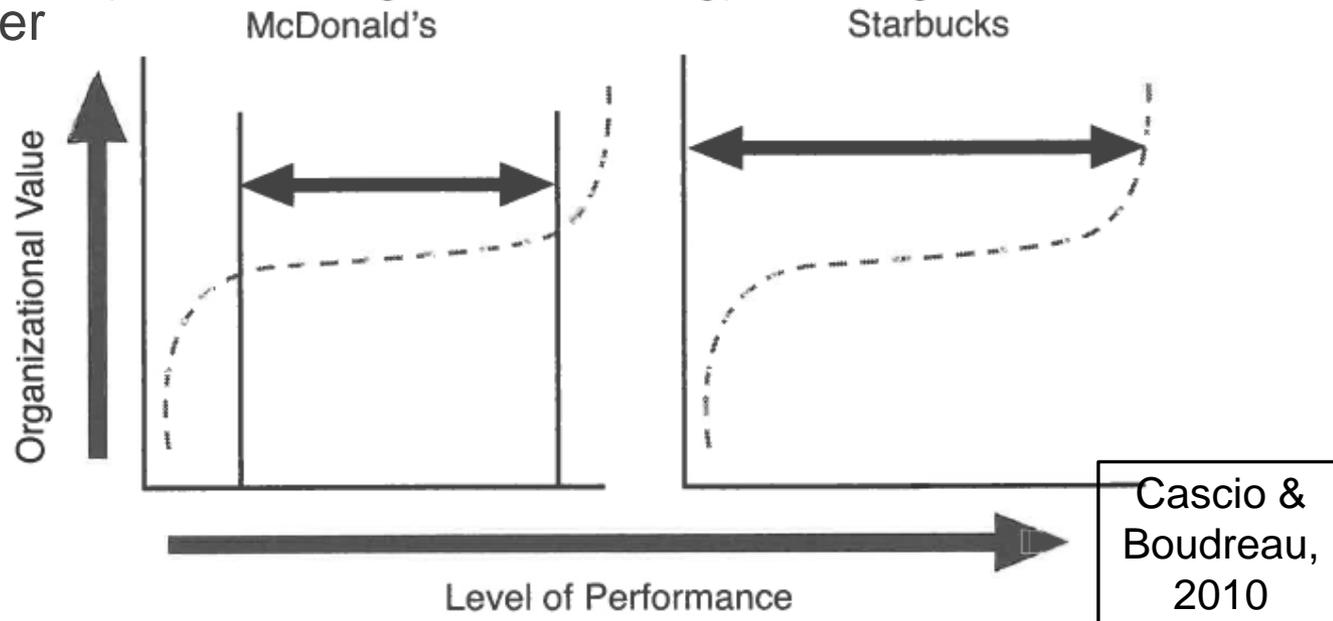
Systematischer Ansatz zur Förderung der identifizierten Mitarbeiter mit hohem Potenzial

Rothwell,
2010

4.2 Nachfolgeplanung

- Perspektivenwechsel:
 - Unternehmen konzentrieren sich auf die Verbesserung der Leistung
 - Aber nicht auf den Wert eines Mitarbeiters im Unternehmen
 - Mitarbeiter in DR (Entwicklung & Forschung) im Vergleich zum Sachbearbeiter

- Generalisierung aller Mitarbeiter (McDonalds)
- Individualisierung aller Mitarbeiter (Starbucks)



4.2 Nachfolgeplanung

Kritischer Vorfall (Selbststudium)

Wie würden Sie angesichts der aktuellen Arbeitsmarkttrends in folgender Situation reagieren:

„Nehmen Sie an, Sie verlieren kurzfristig einen wichtigen Abteilungsleiter [...] (Sie können irgendeine Abteilung wählen.) Wer steht „bereit“, diese Position zu übernehmen? Nennen Sie irgendjemanden.“

Außerdem: Wie würden Sie in 4 oder 5 Jahren reagieren?

(Stellen Sie sich Ihr Unternehmen in naher Zukunft vor)

Rothwell, 2010, p. 111

Übung 3. Altersstruktur

- A. Analysieren Sie die Altersstruktur Ihrer Mitarbeiter / Kunden!
- B. Bewerten Sie Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Altersstruktur Ihrer Mitarbeiter / Kunden!

Übung 3. Altersstruktur

A. Für PM: Analysieren Sie die Altersstruktur Ihrer Mitarbeiter!

1.

- a. Anzahl der Beschäftigten pro Geburtsjahr / je Kohorte ODER Durchschnittsalter
- b. Größe der Belegschaft
- c. Rekrutierung - in welchem Umfang benötigt?
- d. Mitarbeiterfluktuation
- e. Anzahl der durchschnittlichen Pensionierungen pro Jahr.

2.

- a. Wann werden sie voraussichtlich in den Ruhestand treten?
- b. Besteht die Gefahr von Engpässen bei den Mitarbeitern oder dem Verlust von Fachwissen?
- c. Verfahren zur systematischen und frühzeitigen Wissensvermittlung.
- d. Gibt es Probleme mit der Gesundheit, der Qualifikation oder dem Einsatz von älteren Erwachsenen?

Carbon et al., 2014

Übung 3. Altersstruktur

A. Für PM: Analysieren Sie die Altersstruktur Ihrer Mitarbeiter!

- *1. Anzahl der Mitarbeiter pro Geburtsjahr / pro Kohorte ODER Durchschnittsalter*
 - *a. Mitarbeiterzahl*
 - *b. Einstellung - in welchem Umfang erforderlich?*
 - *c. Personalfluktuatation*
 - *d. Pensionierung*

- *2. Wenn ältere Mitarbeiter überwiegen:*
 - *a. Wann gehen sie wahrscheinlich in den Ruhestand?*
 - *b. Besteht die Gefahr von Personalengpässen oder Know-how-Verlust?*
 - *c. Verfahren für den systematischen und frühzeitigen Wissenstransfer*
 - *d. Gibt es Gesundheits-, Qualifikations- oder Einsatzprobleme bei älteren Erwachsenen?*

Übung 3. Altersstruktur

A. Für PM: Analysieren Sie die Altersstruktur Ihrer Mitarbeiter!

- 3. Wenn Mitarbeiter mittleren Alters überwiegen:
 - a. Ist zu erwarten, dass sie im Unternehmen bleiben?
 - b. Werden sie später in den Ruhestand gehen als die heutige alte Generation?
 - c. Wie können Arbeitsfähigkeit und -leistungen erhalten und gefördert werden (, um die Innovationsfähigkeit zu gewährleisten)?
 - d. Bergen sie die Gefahr erhöhter Fehlzeiten?
 - e. Welche Gegenmaßnahmen sind in guten Zeiten zu ergreifen, um Know-how zu sichern?
 - f. Werden Auszubildende benötigt, um zeitnahe Verrentungen zu kompensieren?
- 4. Bewerten Sie Einzelarbeiten, Teams oder Abteilungen, wenn das Unternehmen groß ist.
- 5. Überlegungen zum Anteil älterer Erwachsener
 - a. Ist das hohe Durchschnittsalter problematisch? Könnte es unter Berücksichtigung der aktuellen Arbeitsnachfrage (Erwerbspersonen) nützlich sein?
 - b. Lassen sich Prioritäten für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung ableiten?

Carbon et al.,
2014

Übung 3. Altersstruktur

A. Für Berater: Analysieren Sie die Altersstruktur Ihrer Klienten!

- *Wenn Mitarbeiter mittleren Alters überwiegen:*
 - *a. Anzahl der Mitarbeiter pro Geburtsjahr / pro Kohorte / Durchschnittsalter*
 - *b. Anzahl der Kunden*
 - *c. Wie viele Kunden betreuen Sie insgesamt / pro Woche?*
 - *d. Anzahl der gesamten Konsultationen und über welchen Zeitraum?*
- *Für ältere Kunden:*
 - *a. Wann gehen die Kunden wahrscheinlich in den Ruhestand?*
 - *b. Haben sie Schlüsselressourcen / Schlüsselkompetenzen? Vielleicht müssen Sie zwischen Sektoren oder Berufen unterscheiden?*
 - *c. Vorgehensweise für den systematischen und frühzeitigen Wissenstransfer*
 - *d. Gibt es Gesundheits- oder Qualifikationsprobleme bei älteren Erwachsenen?*

Carbon et al., 2014

Übung 3. Altersstruktur

A. Für Berater: Analysieren Sie die Altersstruktur Ihrer Klienten!

Für Kunden mittleren Alters:

- a. *Wird erwartet, dass sie im Unternehmen bleiben / einen Job finden können?*
- b. *Werden sie später in den Ruhestand gehen als die heutige alte Generation?*
- c. *Wie können Arbeitsfähigkeit und (Re-)Integration erhalten und gefördert werden?*
- d. *Erscheinen sie zuverlässig (z.B. aktive Teilnahme an Konsultationen, pünktliches Erscheinen, etc.)?*
- e. *Sind Kunden bereit, Wissen zu teilen? Wie würden Sie sie dazu motivieren?*
- *Überlegungen zum Anteil älterer Erwachsener*
 - a. *Was denken Sie: Welche Arbeitsanforderungen haben ältere Mitarbeiter?*
 - b. *Lassen sich Prioritäten für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung ableiten? Was würden Sie den Personalabteilungen empfehlen?*

Carbon et al., 2014

Übung 3. Altersstruktur

B. Bewerten Sie Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken der Altersstruktur Ihrer Mitarbeiter / Klienten!

Interne Analyse	Stärken	Schwächen
Ext. Analyse		
Chancen	SO Strategie	WO Strategie
Risiken	ST Strategie	WT Strategie

Carbon et al., 2014

Diskussion

- Welche zukünftigen Trends erwarten Sie?
- Welchen Einfluss werden diese auf Ihr PM haben?

Literatur I

- Barslund, M.; Busse, M. (2016). Labour Mobility in the EU. Addressing challenges and ensuring 'fair mobility'. *CEPS Special Report Thinking ahead for Europe*, Nr.139, Juli 2016.
- Cascio, W. & Boudreau, J. (2010). *In Menschen investieren: Finanzielle Auswirkungen von Personalinitiativen*. New Jersey: FT Press.
- Carbon, M.T., Heindl, S., Süßmuth, B. & Wiesenewsky, Ulrich (2014). *Erfolgsfaktor Demografie-Management. Status quo, Herausforderungen und Lösungsansätze für Unternehmen*. Frankfurt: Towers Watson Studie.
- Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung (Cedefop)(2011): *Learning while Working: Success stories on work place learning in Europe*. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.
- Ehrenberg, R. G., & Smith, R.S. (2018). *Modern Labour Economics Theory and Public Policy*. London - New York: Routledge - Taylor & Francis Group. (S.49-50).
- Eisenhardt, M.K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, Vol. 14, Nr. 1, S. 57-74.
- Eurostat (2015). *Healthy life years*. Abgerufen von [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Healthy_life_years,_2015_\(years\)_YB17-de.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Healthy_life_years,_2015_(years)_YB17-de.png).
- Eurostat (2017a). *Statistiken über gesunde Lebensjahre*. Abgerufen von http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Healthy_life_years_statistics/de.
- Eurostat (2017b). *Statistiken zur Fruchtbarkeit*. Abgerufen von http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Fertility_statistics/de.

Literatur II

-
- Eurostat (2017c). *Mortality and life expectancy statistics*. Abgerufen von http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Mortality_and_life_expectancy_statistics.
 - Eurostat (2017d). *Population structure by major age groups, EU-28, 2016-80 (% of total population)*. Abgerufen von [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Population_structure_by_major_age_groups,_EU-28,_2016-80_\(%25_of_total_population\).png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Population_structure_by_major_age_groups,_EU-28,_2016-80_(%25_of_total_population).png).
 - Eurostat (2017e). *Employment statistics*. Abgerufen von http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics.
 - Ilmarinen, J., & von Bonsdorff, M. (2007). *Work Ability*. The Encyclopedia of Adulthood and Aging.
 - International Labour Organisation. (n.d.). *Labour Force*. Abgerufen am 09. April 2018, von http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/statistics-overview-and-topics/WCMS_470304/lang--en/index.htm.
 - Mankiw, N. G. (2012). *Principles of economics* (6th ed.). New Delhi: Cengage Learning.
 - Morschhäuser, M., & Sochert, R. (2006). Healthy work in an ageing Europe. *Essen: Federal Association of Company Insurance Funds*.
 - Rodrigues, M.J. (2002). *The New Knowledge Economy in Europe: A Strategy for International Competitiveness and Social Cohesion*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.
 - Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within (4th edition)*. New York: American Management Association.
 - WHO (2016). *Weltgesundheitsstatistik 2016 Gesundheitskontrolle für die nachhaltigen Entwicklungsziele der SDGs*. Frankreich: WHO Presse.