



## **Lebensphasen-orientiertes Kompetenzmanagement:** Symposium der Fokusgruppe 3 auf der Förderschwerpunkttagung

Prof. Dr. Joachim Hasebrook  
zeb.business school an der  
Steinbeis Hochschule Berlin

Hildesheim, 18.02.2016

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Förderschwerpunkt  
Betriebliches  
Kompetenzmanagement  
im demografischen Wandel

---

1	<b>Überblick Symposium</b>
---	----------------------------

2	Lebensphasen und Stellenzyklus
---	--------------------------------

3	Management- und Mitarbeitersicht
---	----------------------------------

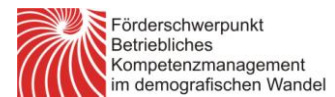
4	Branchenunterschiede
---	----------------------

---

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung





FOKUS

3

Symposium

## „Lebensphasen-orientiertes Kompetenzmanagement“

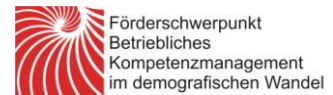
- *„No-body oder Know-body? Angebote für und Ansprüche von Mitarbeitergenerationen im Branchenüberblick“*  
Prof. Dr. Joachim **Hasebrook**, zeb.business school
- *„EPO-KAD Projekt - ServiceLernLab und Kompetenzdiagnostik bei Servicetechniker im Maschinen- und Anlagenbau“*  
Prof. Dr. Bernd **Zinn**, Universität Stuttgart
- *„Die junge Ärztegengeneration im Krankenhaus: Kompetenzbasierte Karrierepfade im Uniklinikum“*  
Dr. Jürgen **Hinkelmann**, Universitätsklinikum Münster (UKM)
- *„Kompetenzen im beruflichen Lebenslauf: Kompetenz-Benchmarking in der Informations- und Kommunikationsbranche“*  
Dr. Simone **Martinetz**, Fraunhofer IAO

- 
- 1 Überblick Symposium
  - 2 Lebensphasen und Stellenzyklus**
  - 3 Management- und Mitarbeitersicht
  - 4 Branchenunterschiede
- 

GEFÖRDERT VOM

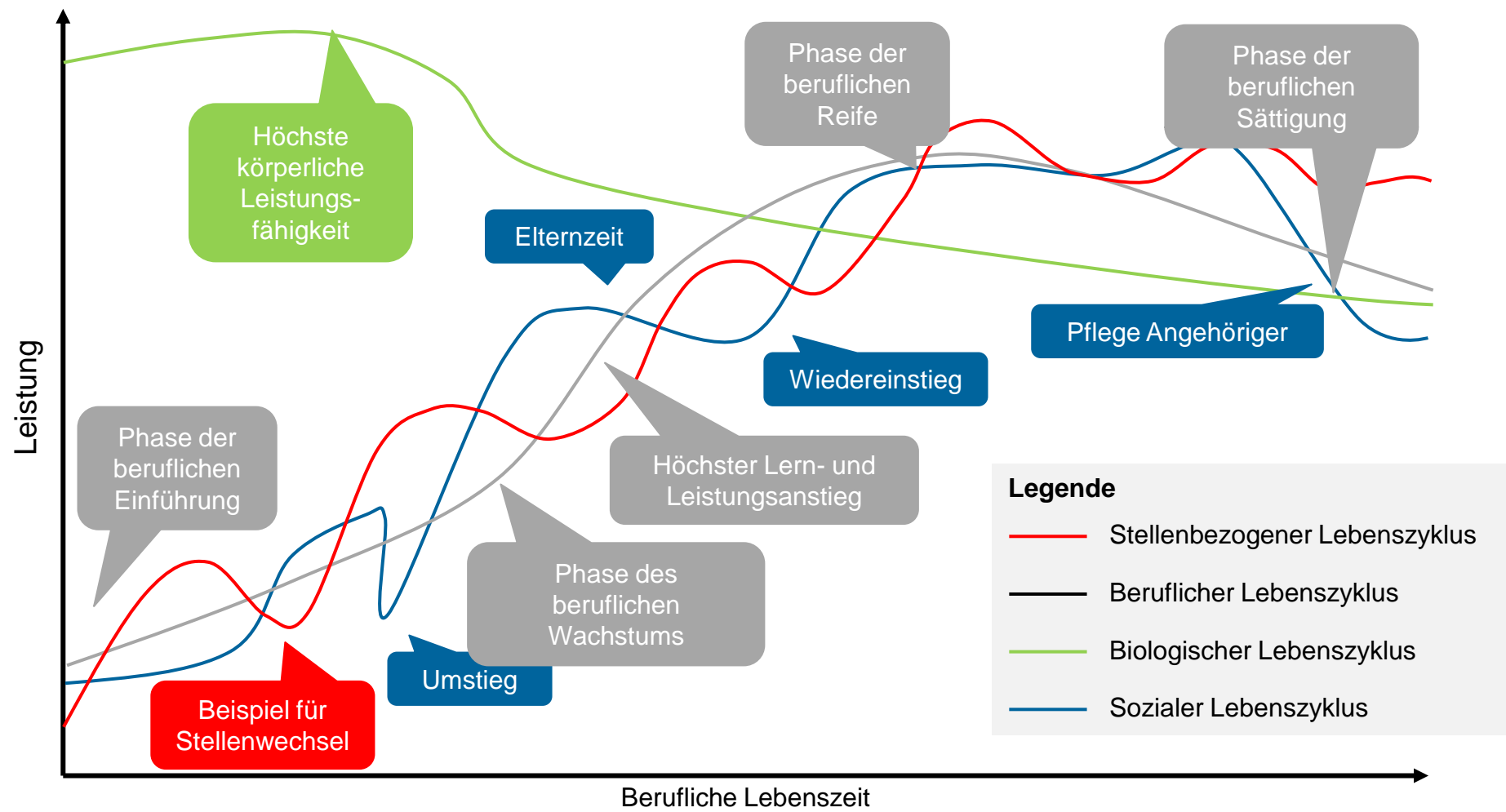


Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



# Grundidee: Keine einheitlichen „Lebensphasen“ sondern unterschiedliche, aber miteinander verbundene „Lebenszyklen“

## Vier „Lebenszyklen“

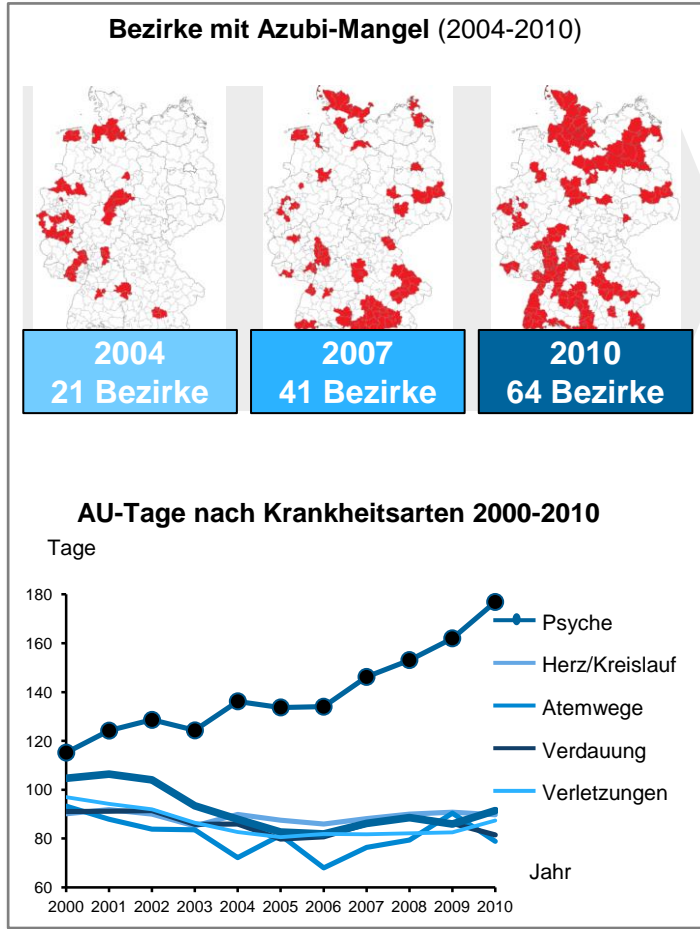


Quelle: u.a. Graf 2001-2009, zeb/

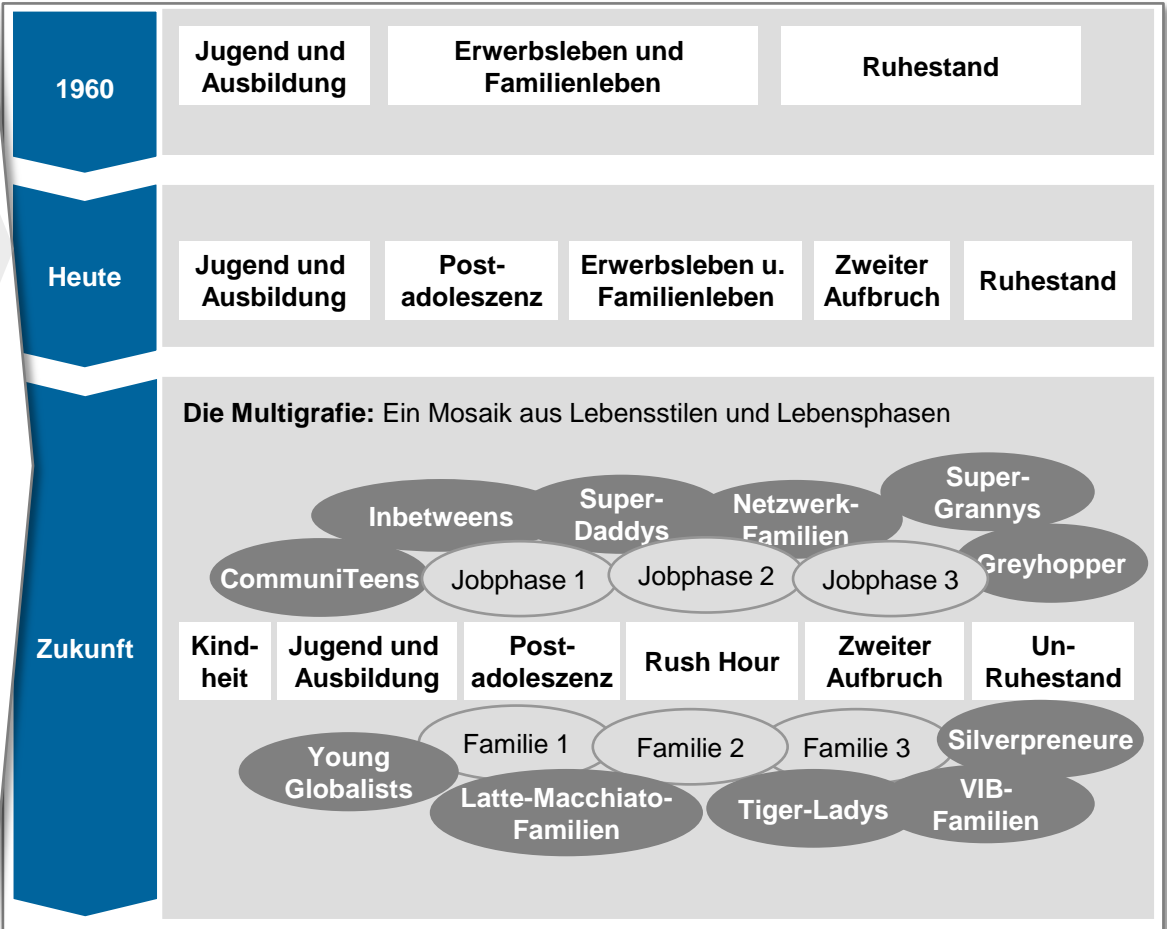
# Generell werden Mitarbeiterschaften „weniger – älter – bunter“ ... ... und kränker

## Ausgewählte Personaltrends

### Dynamik der Demografie



### Abschied von der Norm-Biografie



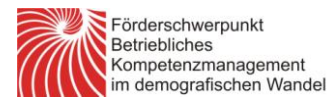
Quelle: Wissenschaftliches Institut der AOK (WIdO), Fehlzeiten-Report 2011

- 
- 1 Überblick Symposium
  - 2 Lebensphasen und Stellenzyklus
  - 3 Management- und Mitarbeitersicht**
  - 4 Branchenunterschiede
- 

GEFÖRDERT VOM



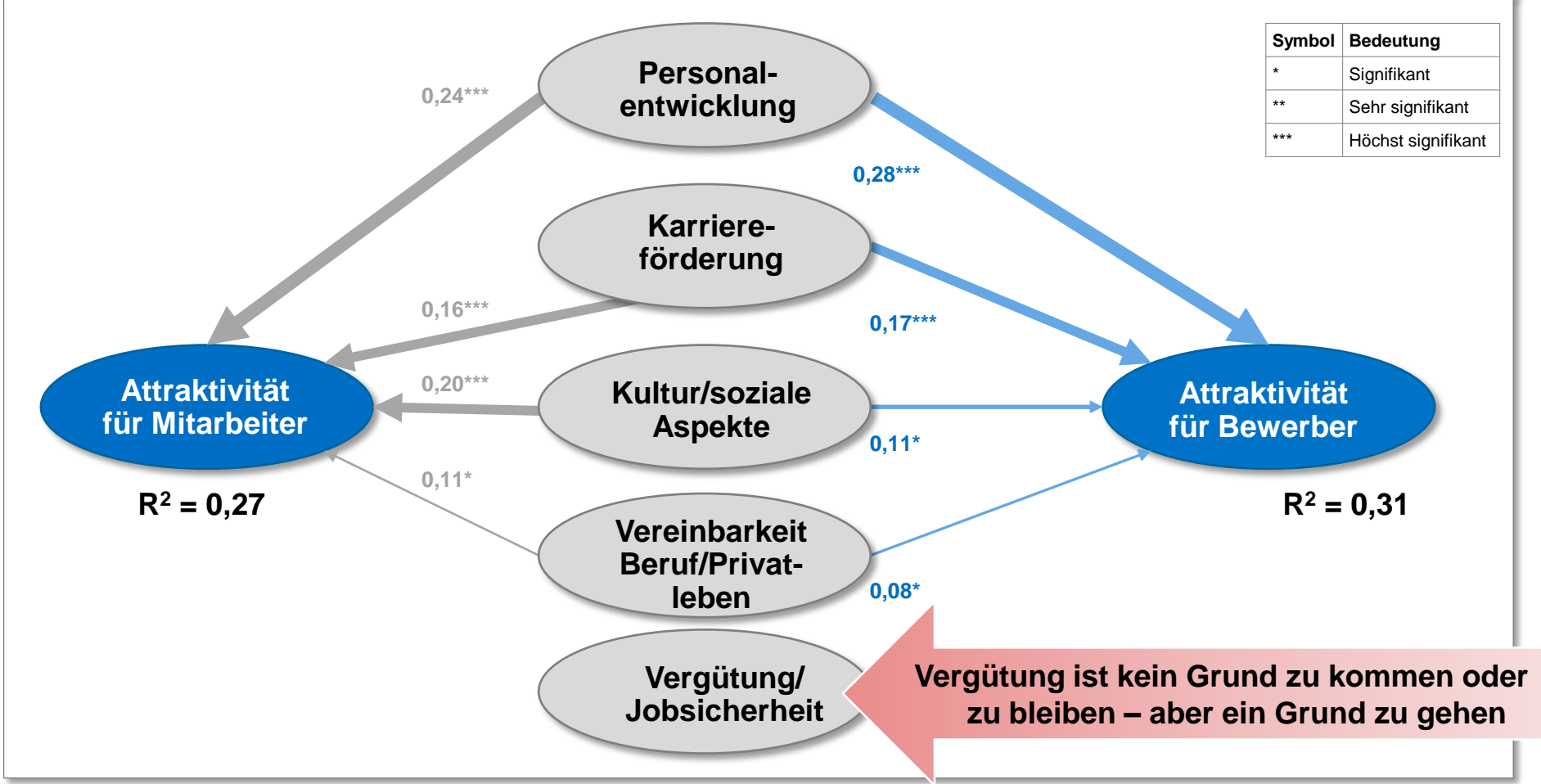
Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



# Studie zur Gewinnung und Bindung von Fachkräften in verschiedenen Branchen zeigt: Kompetenzentwicklung und -management ist entscheidend



## Zusammenhang Anzahl umgesetzter Maßnahmen & eingeschätzte Arbeitgeberattraktivität (Kontrollvariablen Mitarbeiterzahl, Umsatz)





# Maßnahmen der Personalgewinnung und -bindung besitzen für Generationen unterschiedliche Relevanz

## 1 Berücksichtigung der unterschiedlichen Generationen (1/2)

Faktor	Maßnahme	18–30 J.	31–50 J.	50+ J.	Fazit
Personal- entwicklung	Persönliche Weiterbildung	1,27	1,33	2,24	/ Persönl. Weiterbildung/Feedback besonders für 18–30-Jährige  / PE für 50+ als nicht relevant angesehen
	Regelmäßiges Feedback	1,34	1,44	2,08	
	Fachliche Weiterbildung	1,42	1,27	1,98	
	Führungskraft als Personalentwickler	1,82	1,50	2,09	
Vereinbarkeit Beruf und Privatleben	Vereinbarkeit Beruf & Familie	1,72	1,23	2,33	/ Vereinbarkeit Beruf und Privatleben für MA 31–50 Jahre  / Geringer Fokus auf Frauenförderung
	Betriebliche Kinderbetreuung	1,69	1,27	2,68	
	Flexible Arbeitszeiten	1,52	1,32	1,77	
	Maßnahmen zur Frauenförderung	1,72	1,47	2,44	
Vergütung/ Jobsicherheit	Leistungsorientierte Vergütung	1,38	1,31	1,99	/ Vergütung im generationalen Vergleich am wichtigsten für 31–50-Jährige  / Ausnahme: Arbeitsplatzsicherheit für 50+ von höchster Relevanz
	Nichtfinanzielle Zusatzanreize	1,72	1,42	1,73	
	Individuelle Vertragsgestaltung	1,84	1,54	2,02	
	MA-Beteiligung Unternehmenserfolg	1,70	1,39	1,67	
	Arbeitsplatzsicherheit	2,13	1,53	1,27	

1,0–1,4
 1,41–1,8
 >1,8

= Im Generationenvergleich „bester“ Wert; Skala von 1–3 (1=höchste Relevanz)

# Personalarbeit vielfach nach „Generationsschablone“: Entwicklung für die „Jungen“, Sicherheit für die „Alten“

## 1 Berücksichtigung der unterschiedlichen Generationen (2/2)

Faktor	Maßnahme	18–30 J.	31–50 J.	50+ J.	Fazit
Karriere-förderung	Internationaler Einsatz	1,21	1,75	2,53	/ Maßnahmen der Karriereförderung mit klarem Fokus auf 18–30 Jahre  / Für ältere Arbeitnehmer sehr niedrige Relevanz (geringster Skalenmittelwert)
	Attraktive Karrieremöglichkeiten	1,26	1,36	2,50	
	Talentpool für interne & externe Kand.	1,37	1,63	2,64	
	Struktur. Laufbahnen für High Potent.	1,31	1,45	2,56	
	Herausfordernde Aufg./Job Rotation	1,36	1,55	2,40	
Kultur / Soziale Aspekte	Wertorientierte Führung	1,56	1,31	1,68	/ Unternehmenskultur eher Hygienefaktor – mittlere generat. Relevanz  / Corporate Social Responsibility weniger wichtig für alle Generationen
	Förderung Unternehmenskultur	1,51	1,47	1,71	
	Corporate Social Responsibility	1,97	1,77	1,79	
	Selbstorganisierte Arbeitsgruppen	1,41	1,45	2,01	
	Flache Hierarchien	1,46	1,52	2,00	

1,0–1,4
 1,41–1,8
 >1,8












= Im Generationenvergleich „bester“ Wert; Skala von 1–3 (1=höchste Relevanz)

/ **18–30 Jahre:** Karriere und persönliche Weiterentwicklung  
 / **31–50 Jahre:** Vereinbarkeit Beruf und Privatleben, attraktive Vergütung, fachliche und persönliche Weiterbildung  
 / **50+:** Arbeitsplatzsicherheit, sonst im generationalen Vergleich kaum berücksichtigt

# Managementperspektive: Karriere für die „Jungen“, Sicherheit für die „Alten“

1

Vorstellung des Managements

	Charakteristika	Best-Practice-Maßnahmen	Führungsempfehlungen
<b>Generation Y</b> (18 bis 30 Jahre)	/ Spaßorientierung und hohe Leistungsbereitschaft / Karriere und Work-Life-Balance / Persönliche Weiterentwicklung	/ Persönliche Weiterentwicklung  / Regelmäßiges Feedback & Karriereförderung  / Selbstorganisierte Arbeitsgruppen  / Arbeitsplatzsicherheit & CSR 	/ Inspirierende & feedbackorientierte Führung / Förderung der Teamarbeit / Führung als zentraler Bindungsfaktor / Perspektiven bieten
<b>Generation X</b> (31 bis 50 Jahre)	/ Lebenslanges Lernen / Unabhängigkeit und Pragmatismus / Karriere- und Familienorientierung	/ Vereinbarkeit Beruf & Familie  / Weiterbildung  / Wertorientierte Führung  / Unternehmenskultur 	/ Leistungs- und Ergebnisorientierung / Eröffnung sinnstiftender und adäquat entlohnter Entwicklungsperspektiven
<b>Baby Boomer</b> (51 bis 65 Jahre)	/ Bedürfnis nach persönlicher Anerkennung / Hierarchische Strukturen / Loyalität gegenüber Arbeitgeber / Hohe Teamfähigkeit	/ Arbeitsplatzsicherheit  / Personalentwicklung  / Karriereförderung 	/ Wertschätzender, partizipativer und konsensorientierter Führungsstil / Zuordnung von Mentoring-Rollen / Expertenfunktionen / Gesundheitsmanagement fördern

# Mitarbeiterperspektive: Entwicklung Top-Thema älterer Mitarbeiter (vom „Nobody“ zum „Knowbody“) – nicht das Alter, die Lebensumstände sind entscheidend

## 1 Ansprüche der Mitarbeiter

Faktor	Maßnahme	Relevanz für Mitarbeiter	Fazit
Personal-entwicklung	Persönliche Weiterbildung	<div><div></div></div>	Baby Boomer schätzen Maßnahmen der Personal-entwicklung wichtiger ein als Personal-er vermuten
	Regelmäßiges Feedback	<div><div></div></div>	
	Fachliche Weiterbildung	<div><div></div></div>	
	Führungskraft als Personalentwickler	<div><div></div></div>	
Vergütung	Leistungsorientierte Vergütung	<div><div></div></div>	Vergütung ist für Baby Boomer weniger wichtig als von Arbeitgeber-seite angenommen
	Nichtfinanzielle Zusatzanreize	<div><div></div></div>	
	Individuelle Vertragsgestaltung	<div><div></div></div>	
	MA-Beteiligung Unternehmenserfolg	<div><div></div></div>	
Karriere-förderung	Internationale Einsatzmöglichkeiten	<div><div></div></div>	Karriereförderung hat für 50+ - entgegen der Erwartungen von Unter-nehmensseite – einen hohen Stellenwert
	Attraktive Karrieremöglichkeiten	<div><div></div></div>	
	Talpool für int. & externe Kandidaten	<div><div></div></div>	
	Struktur. Laufbahnen für High Potentials	<div><div></div></div>	
	Herausfordernde Aufgaben	<div><div></div></div>	

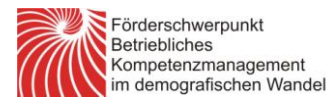


- 
- 1 Überblick Symposium
  - 2 Lebensphasen und Stellenzyklus
  - 3 Management- und Mitarbeitersicht
  - 4 Branchenunterschiede**
- 

GEFÖRDERT VOM

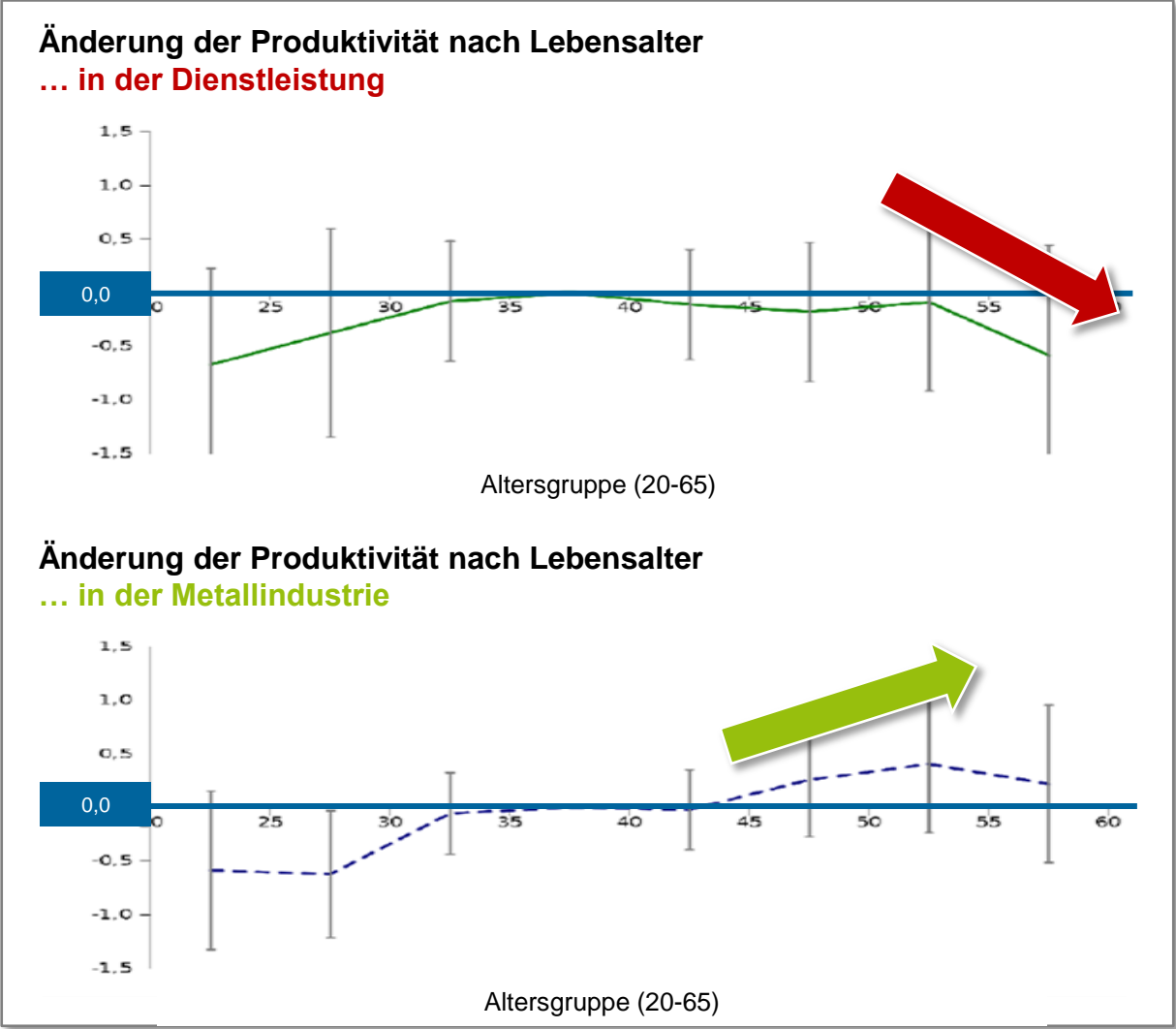


Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



# Die gesündeste Branche ist (ausgerechnet) die Metallindustrie

## 2 Branchenunterschiede (1/4)



Quelle: Göbel, Zwick (2011): Age and Productivity – Sector Differences; zeb/-research

# In einer siebenwöchigen Umfrage wurden Führungskräfte aus verschiedenen Branchen zu Maßnahmen der Personalgewinnung und -bindung befragt

## 2 Branchenunterschiede (2/4)

Strukturfragen

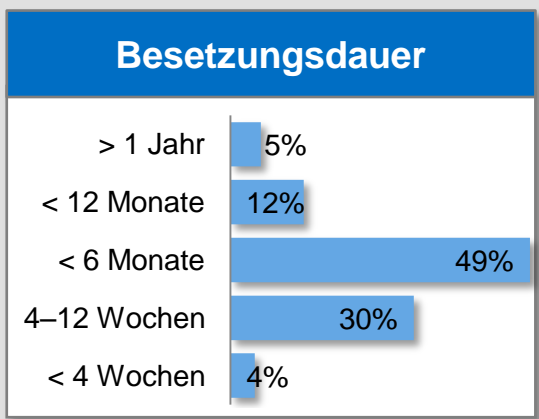
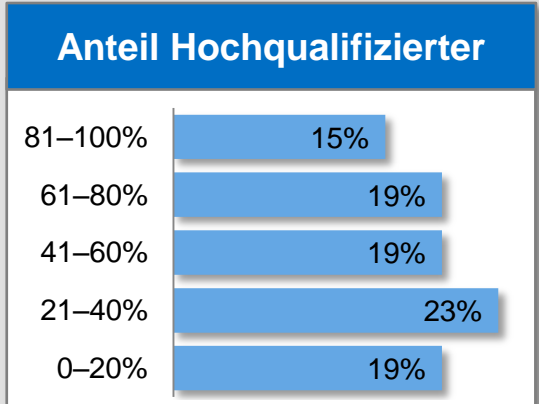
/ Wie hoch ist der Anteil Hochqualifizierter?

/ Wie lange dauert die Besetzung für einen hoch qualifizierten Mitarbeiter?

Erkenntnisse:

/ Hoher Anteil an hoch qualifizierten Mitarbeitern im Klinikbereich

/ Die **Besetzungsdauer** bei knapp der Hälfte der Befragten beträgt **bis zu sechs Monate**



\*Kategorie „Weiß ich nicht“ nicht in den Abbildungen aufgeführt

Krankenhäuser

Anteil Hochqualifizierter (Kliniken)

81–100%	21%
61–80%	17%
41–60%	21%
21–40%	13%
0–20%	17%

Besetzungsdauer (Kliniken)

> 1 Jahr	0%
< 12 Monate	10%
< 6 Monate	29%
4–12 Wochen	52%
< 4 Wochen	7%

# In einer siebenwöchigen Umfrage wurden Führungskräfte aus verschiedenen Branchen zu Maßnahmen der Personalgewinnung und -bindung befragt

## 2 Branchenunterschiede (3/4)

Strukturfragen

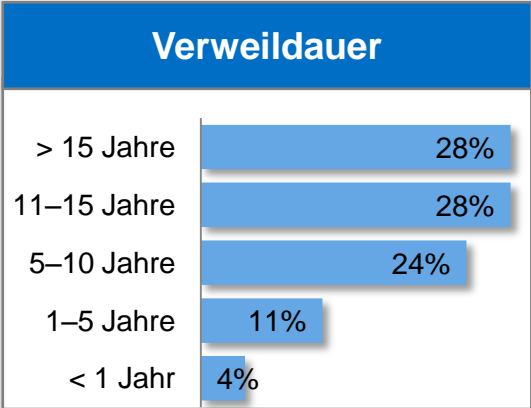
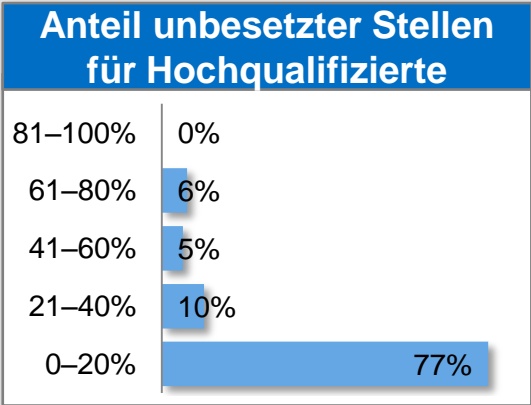
/ Wie viele hoch qualifizierte Stellen können nicht besetzt werden

/ Wie ist die Verweildauer der vorhandenen Mitarbeiter?

Erkenntnisse:

/ Bereits heute können Stellen für hoch qualifizierte Mitarbeiter **nicht vollständig besetzt** werden

/ **Verweildauer** der Mitarbeiter im Health-Care-Bereich ist deutlich **geringer** als im Branchendurchschnitt



\*Kategorie „Weiß ich nicht“ nicht in den Abbildungen aufgeführt

Krankenhäuser

Anteil unbesetzter Stellen für Hochqualifizierte (Kliniken)

81–100%	0%
61–80%	0%
41–60%	0%
21–40%	0%
0–20%	100%

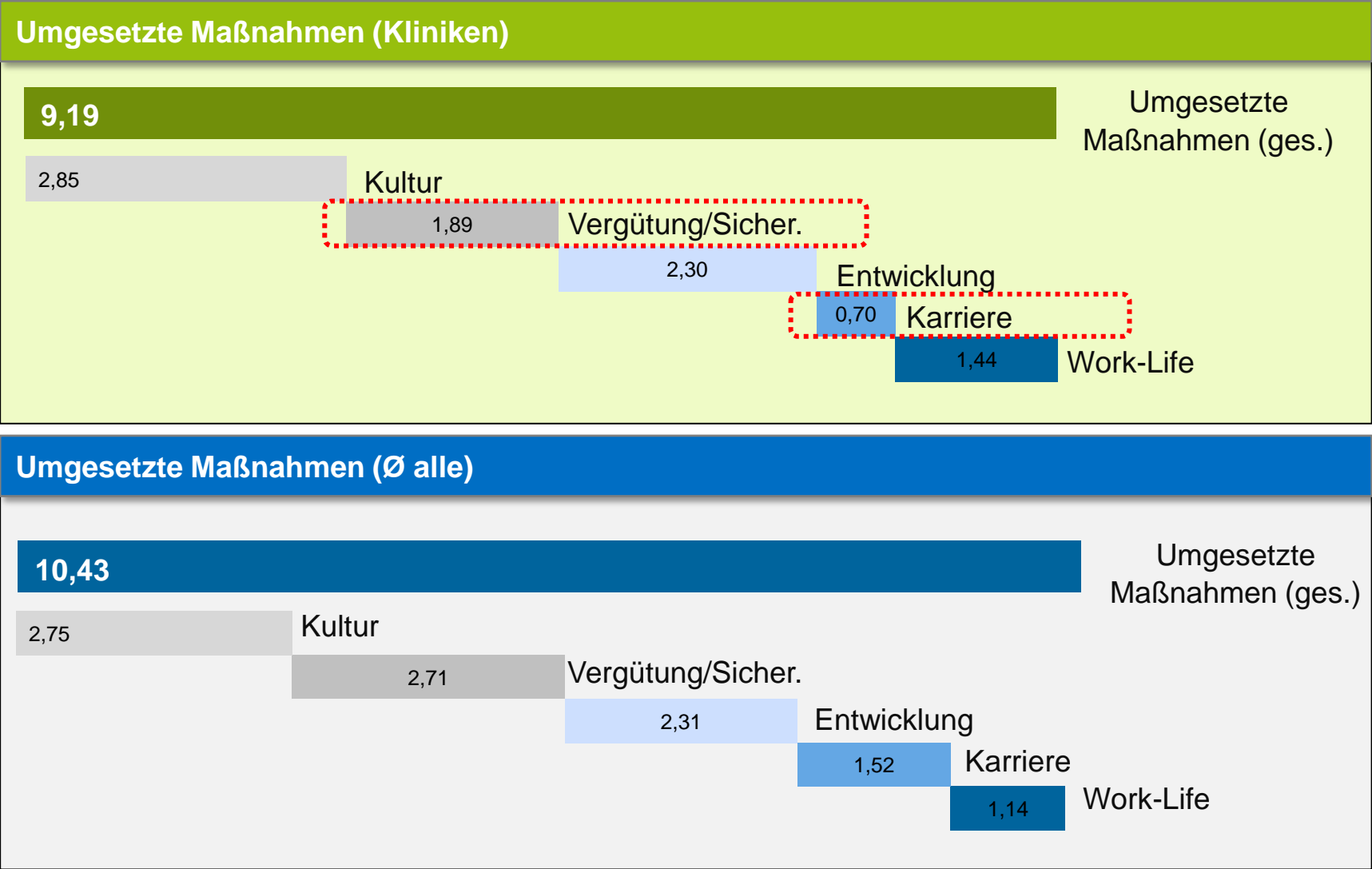
Verweildauer (Kliniken)

> 15 Jahre	4%
11–15 Jahre	13%
5–10 Jahre	35%
1–5 Jahre	44%
< 1 Jahr	4%



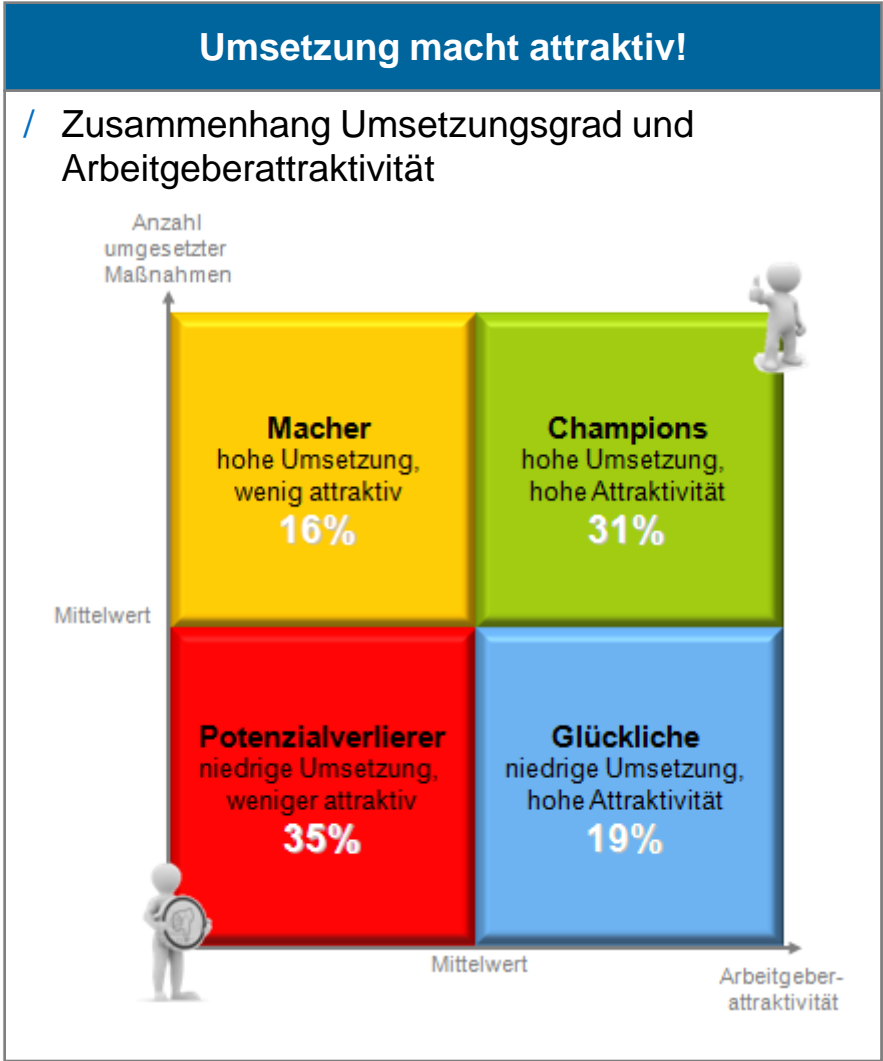
# Im Vergleich setzen Krankenhäuser weniger Personalmaßnahmen ein als andere Branchen – mit besonderen Defiziten bei Vergütung, Karriere und Work-Life

## 2 Branchenunterschiede (4/4)



# Hoher Umsetzungsgrad und hoher Nutzen von Personalmaßnahmen macht Arbeitgeber attraktiv – und gibt viel Raum für weitere Entwicklung

## 3 Umsetzungsgrad und -nutzen



Quelle: Best-Practice-Studie

zeb/-Pressefrühstück



- ***Lebensphase oder Lebensereignis?***  
Statt starrer Lebensphasen flexible Lebensereignisse zugrunde legen
- ***Generation oder Lebenssituation?***  
Statt einfacher Generationszuordnung Lebenssituationen beachten
- ***Kompetenzentwicklung oder Organisationsentwicklung?***  
Statt (nur) individueller Kompetenzen Organisationskompetenzen aufbauen
- ***Kompetenzzuwachs oder Organisationsnutzen?***  
Statt nur auf Individualisierung zu setzen auch neue Standards durchsetzen



## Ihre Ansprechpartner

### **Dr. Christian Heitmann**

Partner

E-Mail: [cheitmann@zeb.de](mailto:cheitmann@zeb.de)

Phone: +49 251 97128-369

Fax: +49 251 97128-102



Office Münster  
Hammer Straße 165  
48153 Münster

### **Prof. Dr. Joachim Hasebrook**

Senior Manager

E-Mail: [jhasebrook@zeb.de](mailto:jhasebrook@zeb.de)

Phone: +49.251.97128.940

Fax: +49.251.97128.520



Office Münster  
Hammer Straße 165  
48153 Münster

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Förderschwerpunkt  
Betriebliches  
Kompetenzmanagement  
im demografischen Wandel