



Wie kann ich meinen Personalbedarf decken? – Den Markt von morgen erschließen



Teil 1

Personalpolitik heute



Wege der externen Personalbeschaffung

Wege zur Stellenbesetzung 2006 in West- und Ostdeutschland									
Suchweg	beschrittener Suchweg*			erfolgreicher Suchweg			Erfolgsquote**		
	West	Ost	Gesamt	West	Ost	Gesamt	West	Ost	Gesamt
in %									
eigene Inserate	45	25	41	24	16	22	53	63	54
Stellenangebote im Internet (ohne Internetdienste der Arbeitsagenturen)	32	19	29	10	7	9	30	34	31
Antwort auf Inserate Arbeitssuchender	5	6	5	1	1	1	17	13	17
Kontakt zur Arbeitsagentur (ohne Internetdienste der Arbeitsagenturen)	23	32	25	6	12	7	26	37	29
Nutzung der Internetdienste der Arbeitsagenturen	20	12	18	5	4	5	28	36	29
<i>Arbeitsagenturen insgesamt****</i>	32	39	33	11	16	12	35	41	36
Private Arbeitsvermittlung	8	13	9	2	6	3	30	44	33
Summe externer Suchwege	132	107	128	48	45	47	36	42	37
interne Stellenausschreibung	22	13	20	2	2	2	8	18	9
Auswahl aus Initiativbewerbungen/ Bewerberliste	28	26	27	12	17	12	42	65	46
Interne Praktika	4	7	4	2	2	2	46	34	41
über eigene Mitarbeiter, persönliche Kontakte	40	39	40	34	31	34	86	79	85
Summe interner Suchwege	93	84	91	49	52	50	53	62	54
Sonstiger Suchweg (Nennungen)	6	5	6	4	3	3	56	63	58

* Mehrfachnennungen möglich

Gewichtung: Zahl der Neueinstellungen

** Erfolgsquote = Erfolgreicher Suchweg / Beschrittener Suchweg x 100

*** Betriebe, die über beide Dienste der Arbeitsagenturen gleichzeitig suchen, sind nur einmal gezählt.

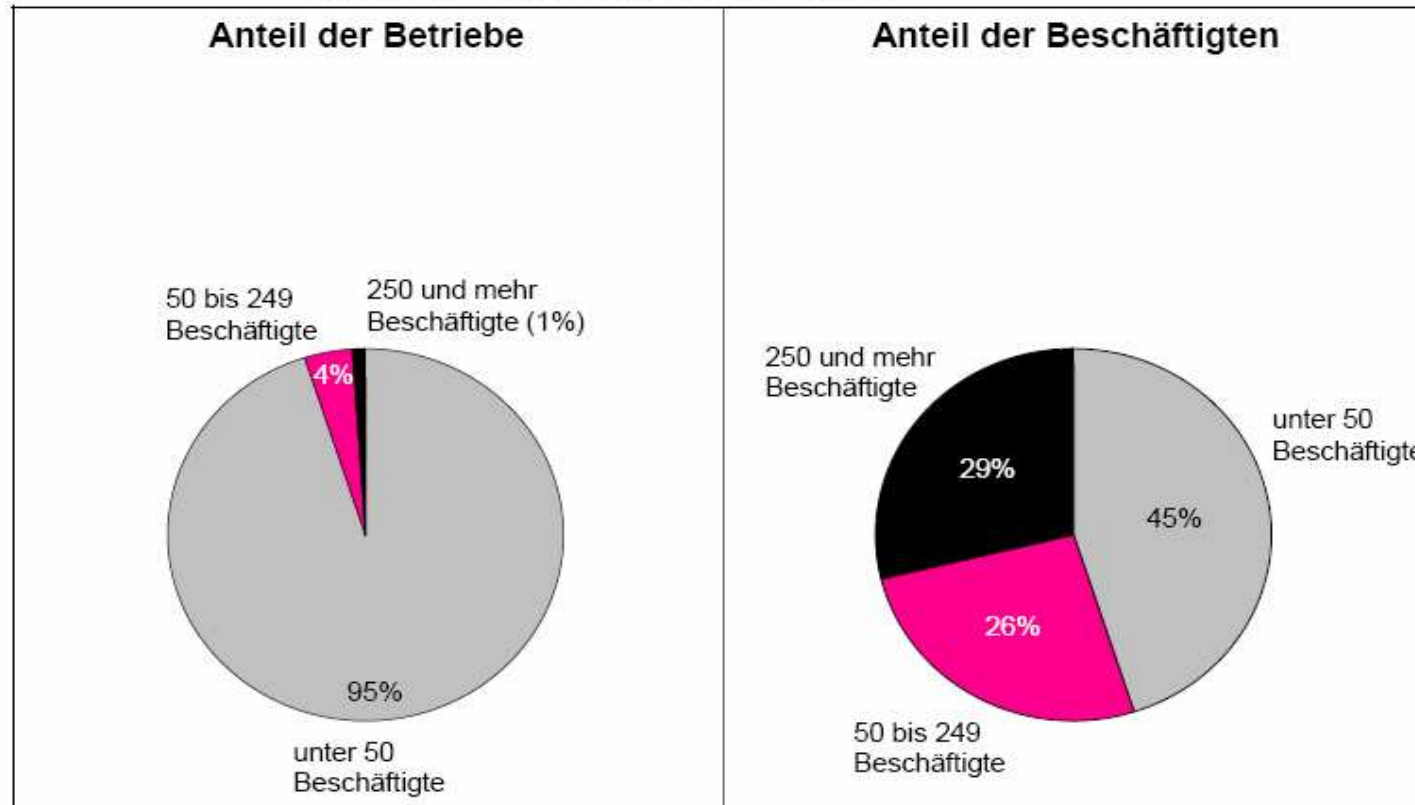
Lesebeispiel Zeile 1:

Bei 41% aller Neueinstellungen wurde per Inserat nach Bewerbern gesucht. Bei 22% aller Neueinstellungen konnte über Inserate erfolgreich eine passende Person gefunden werden. Das heißt, dass mehr als jeder zweite Versuch, über Inserate eine Stelle zu besetzen, erfolgreich war. Die Erfolgsquote von Inseraten liegt bei 54%.

Quelle: IAB-Erhebung des gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots 2006



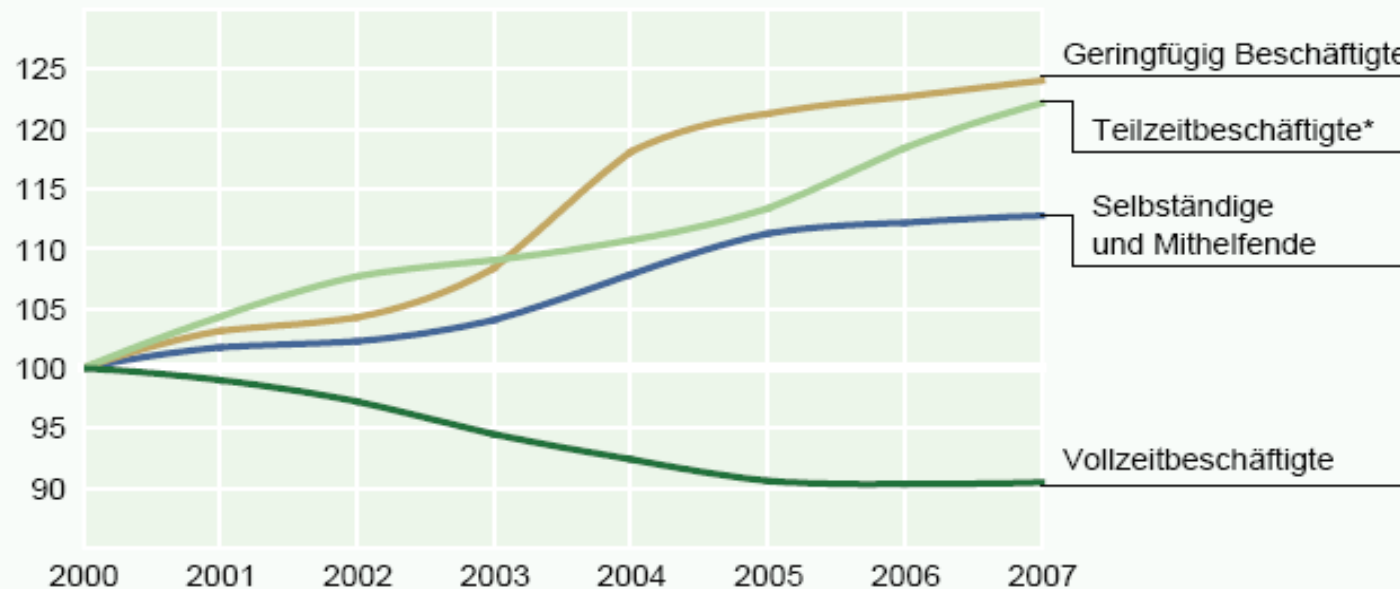
Anteile der Betriebe und der Beschäftigten nach Betriebsgrößenklassen in Deutschland



Quelle: IAB-Betriebspanel 2005

Entwicklung der Erwerbstätigkeit nach Beschäftigungsformen

2007: Projektionsvariante II, Indexwerte 2000 = 100

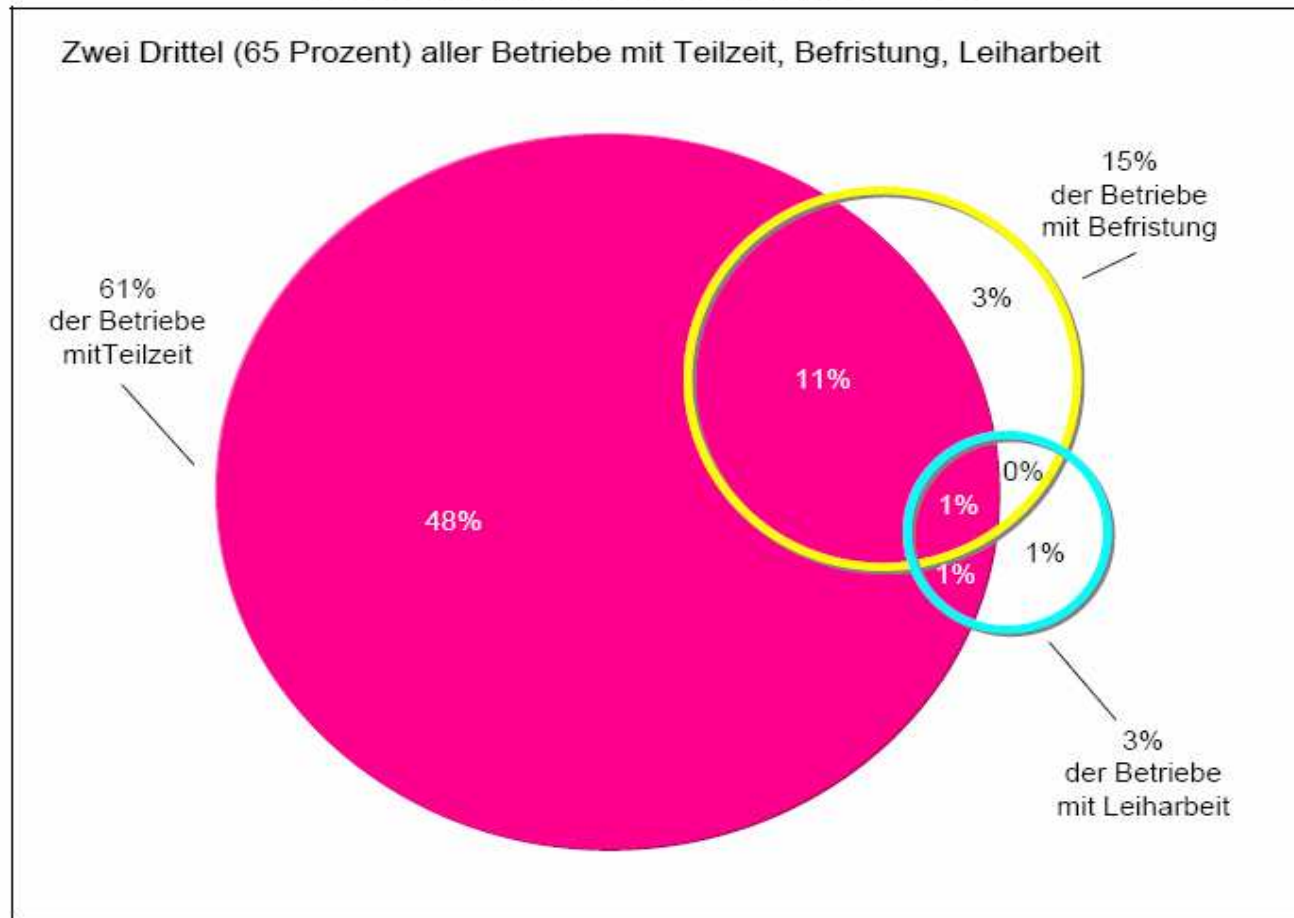


* ohne geringfügig Beschäftigte

Quelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen des IAB (FB 4)

© IAB

Struktur der Betriebe nach Teilzeit, Befristung und Leiharbeit in Deutschland (alle Betriebe = 100)

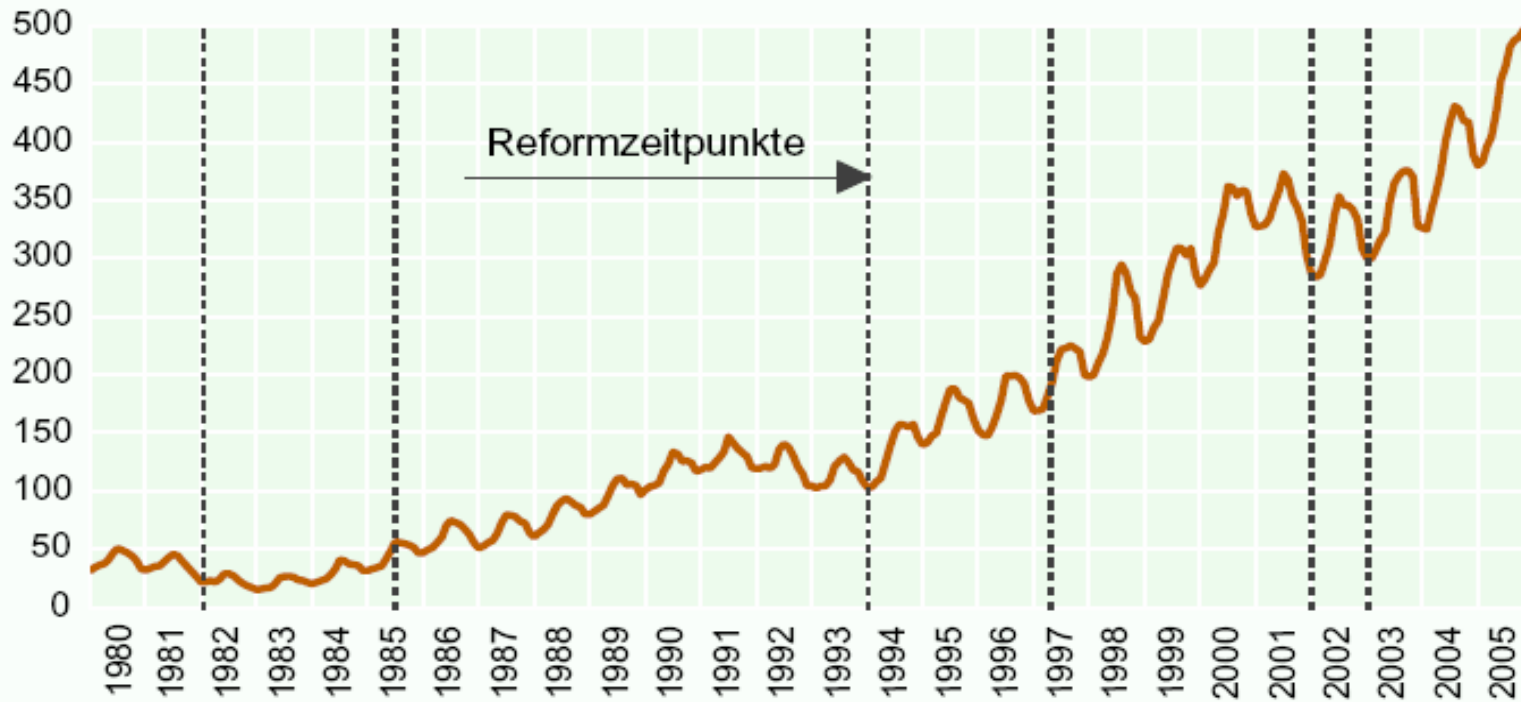


Quelle: IAB-Betriebspanel 2005



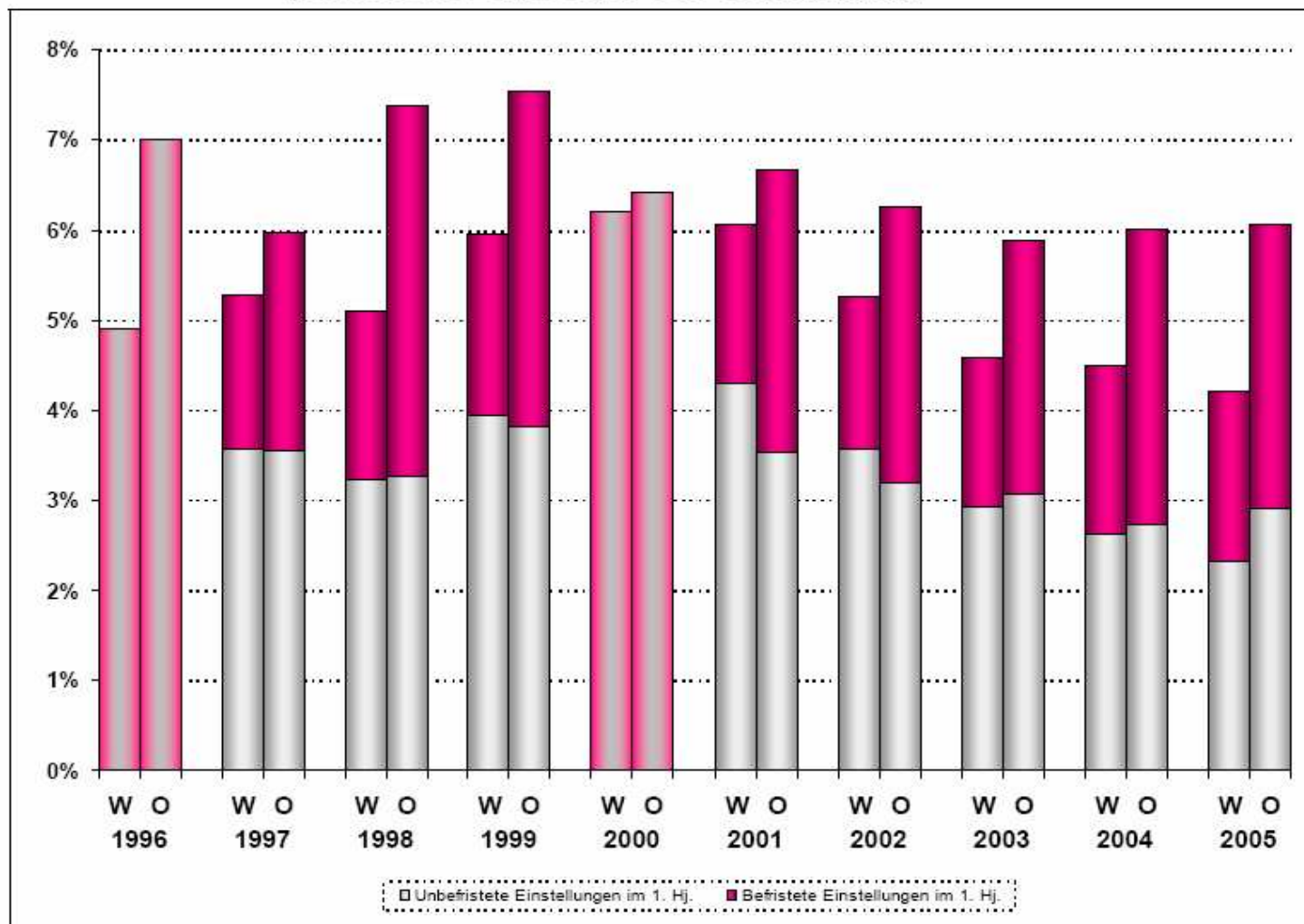
Entwicklung der Arbeitnehmerüberlassung in Deutschland

Zahl der Leiharbeiter in 1000, 1980 bis 2005 (Monatswerte)



Quelle: Arbeitnehmerüberlassungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit
(bis 1992 nur Westdeutschland, danach einschließlich Ostdeutschland)

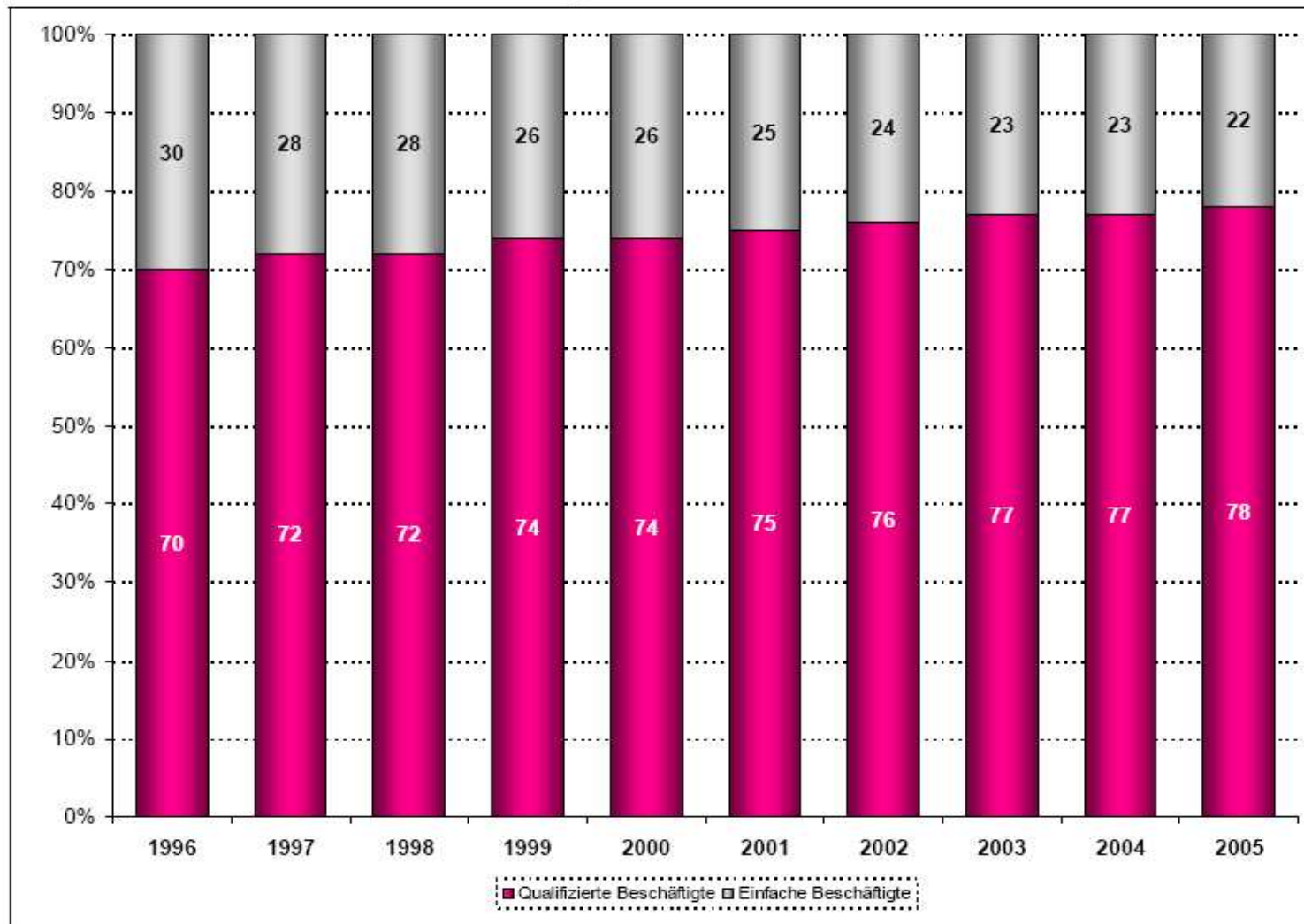
Einstellungsraten in West- und Ostdeutschland 1996 bis 2005 (jeweils bezogen auf das 1. Halbjahr)



Quelle: IAB-Betriebspanel 1997–2005

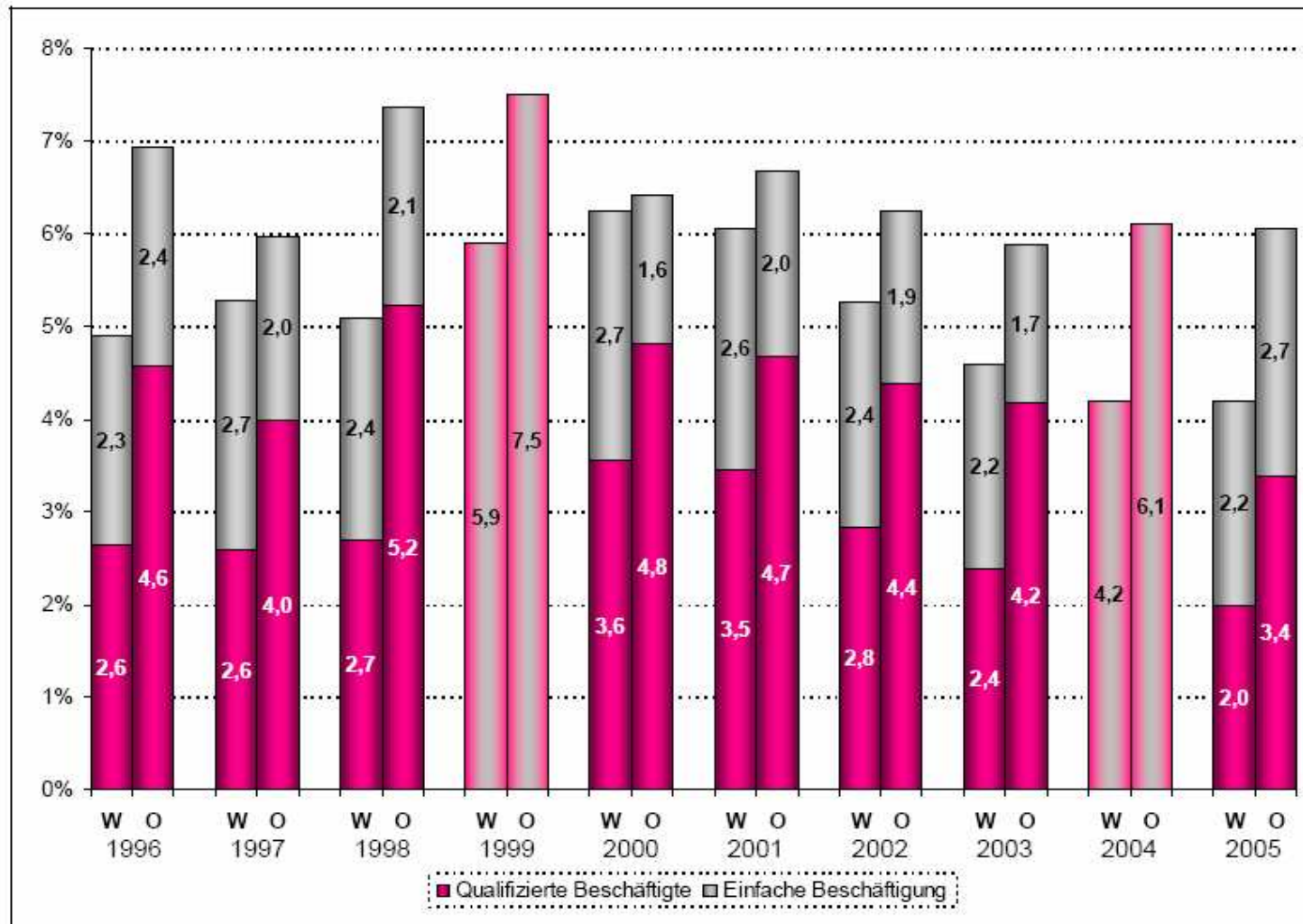


Anteil der qualifizierten und einfachen Beschäftigten an den Gesamtbeschäftigten in Deutschland 1996 bis 2005



Quelle: IAB-Betriebspanel 1996–2005

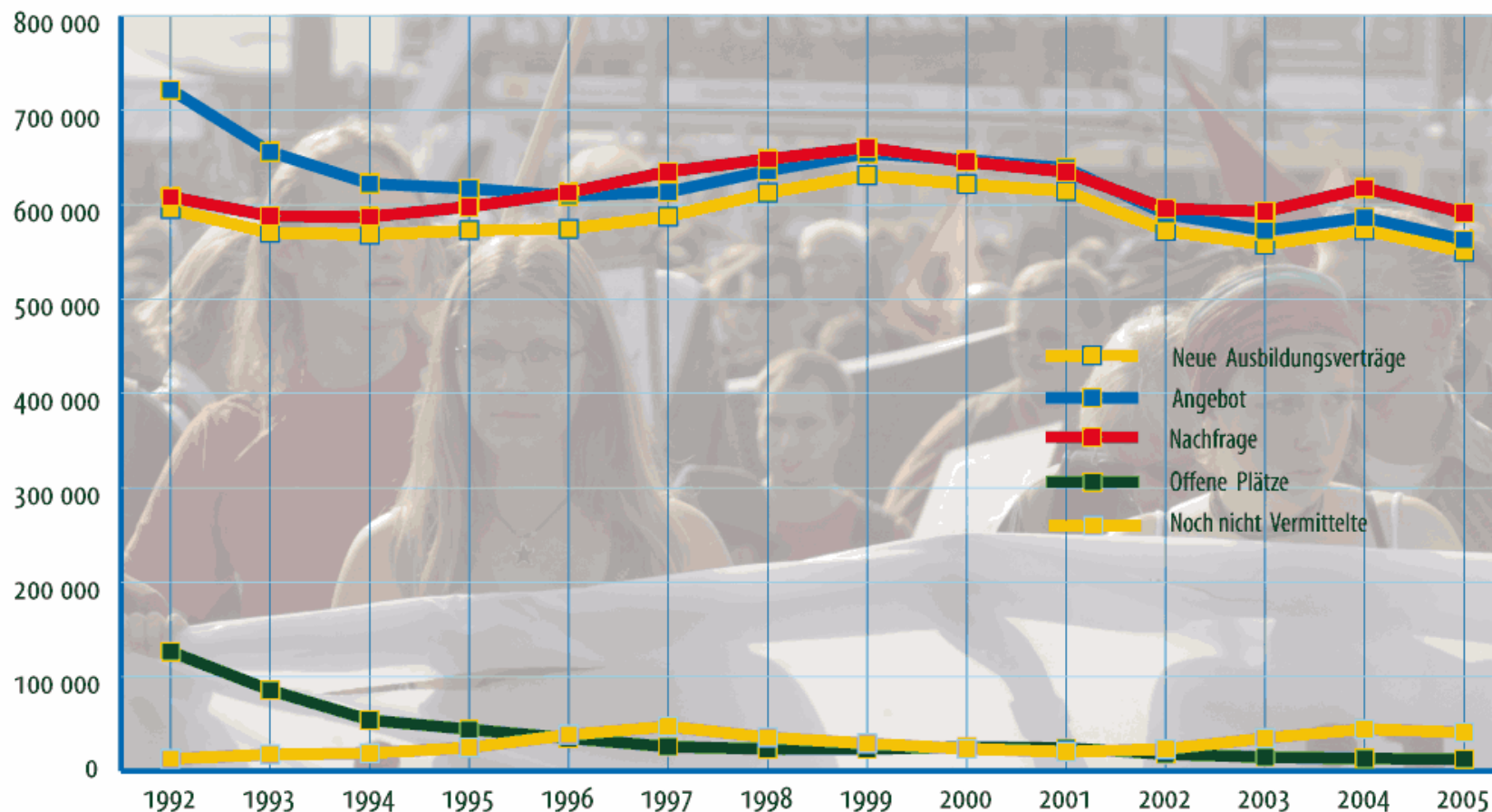
Anteil der Einstellungen an den Beschäftigten nach Qualifikation³² in West- und Ostdeutschland 1996 bis 2005



Quelle: IAB-Betriebspanel 1996–2005



Entwicklung der Ausbildungsplätze 1992 bis 2005

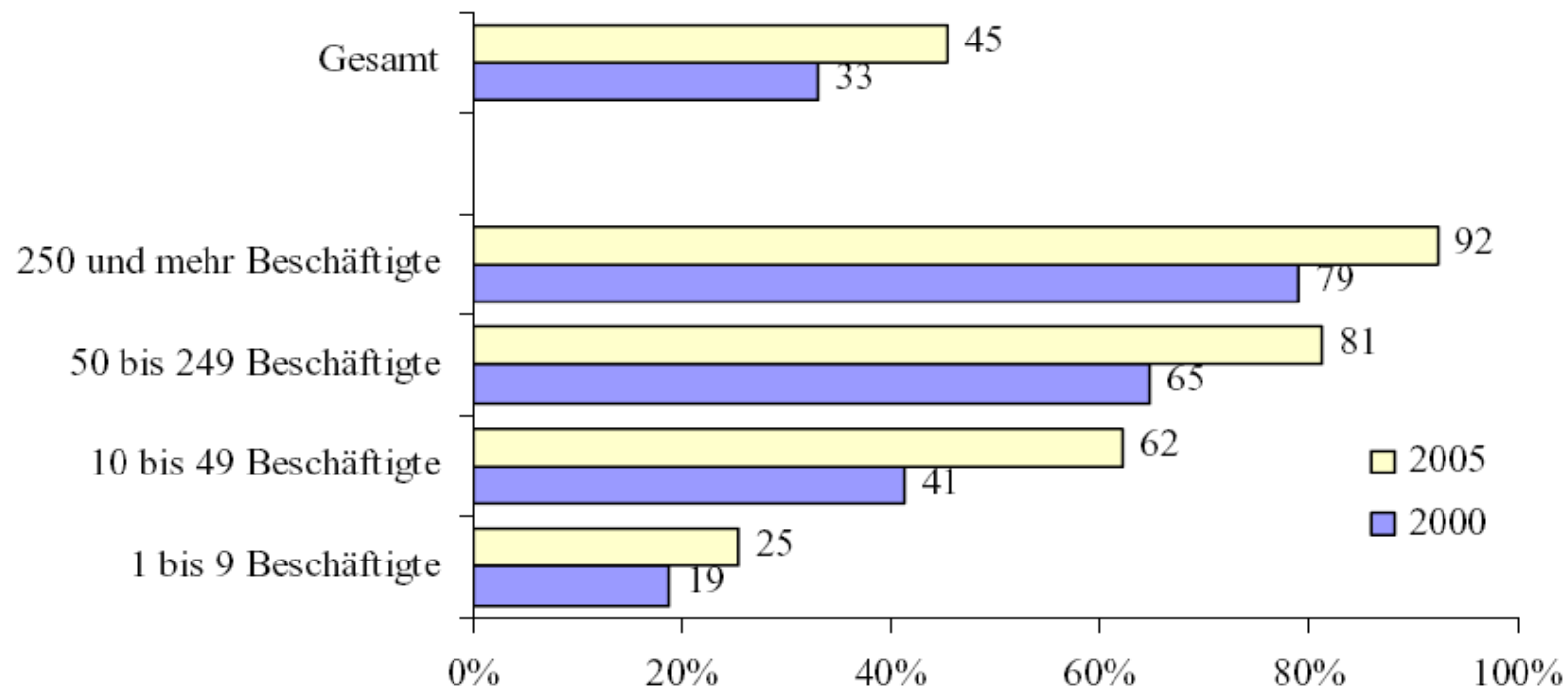


Quellen: BMBF

Grafik: Horst Eberlein, 2006



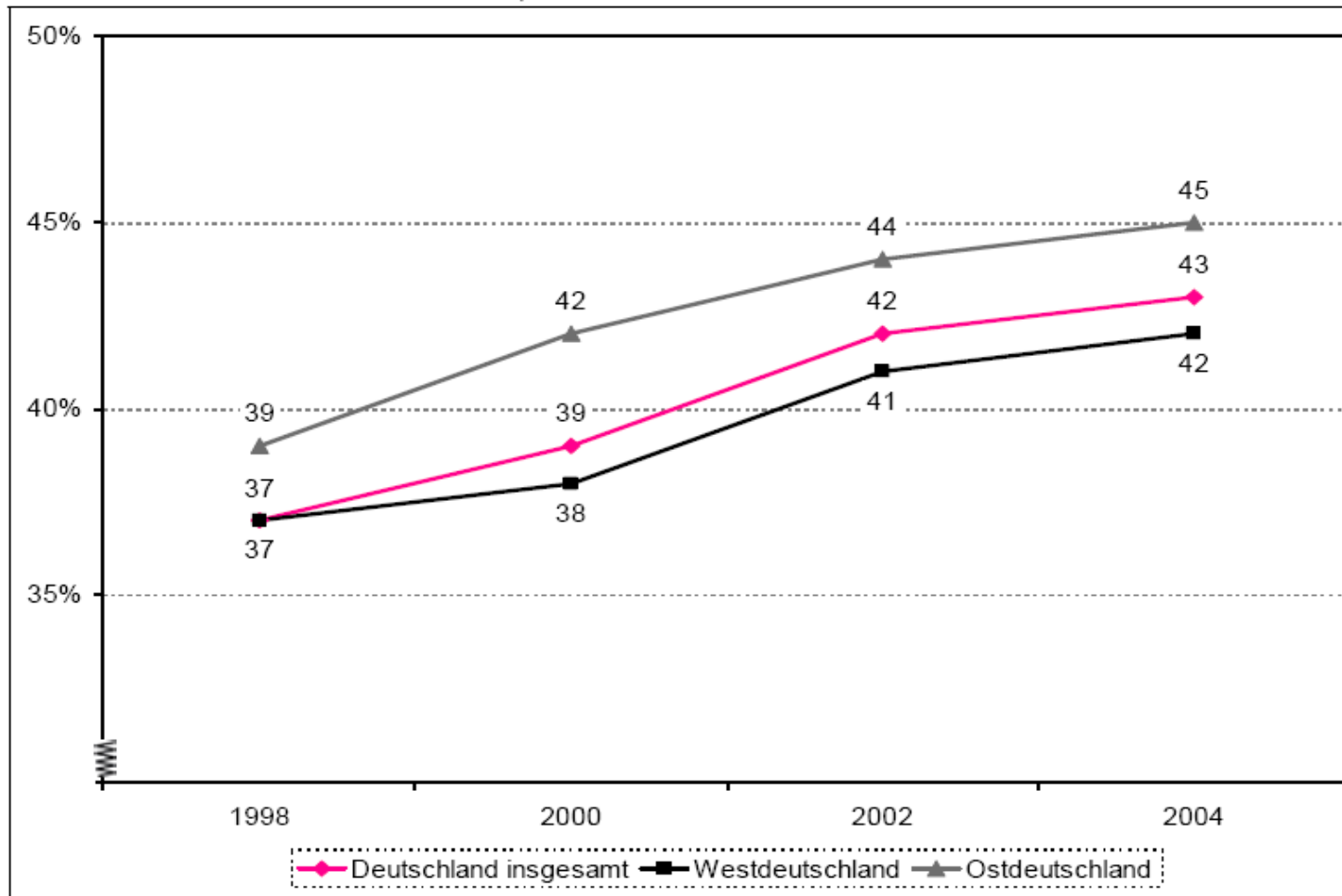
Ausbildungsbeteiligung nach Betriebsgrößen



Quelle: BIBB, SALSS-Befragung

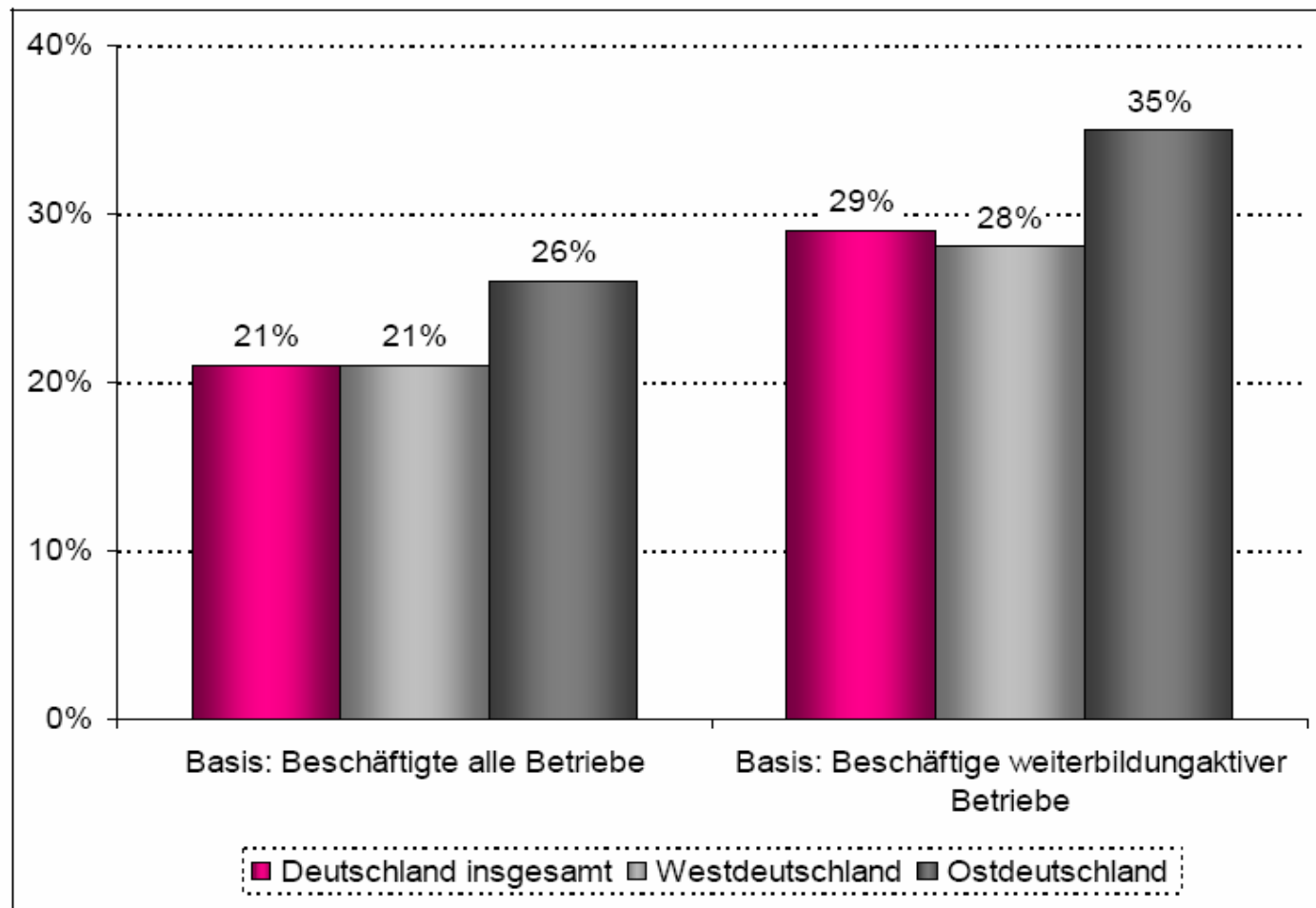


Anteil der Betriebe, die Fort- und Weiterbildung fördern in Deutschland, West- und Ostdeutschland 1997 bis 2005⁴⁸



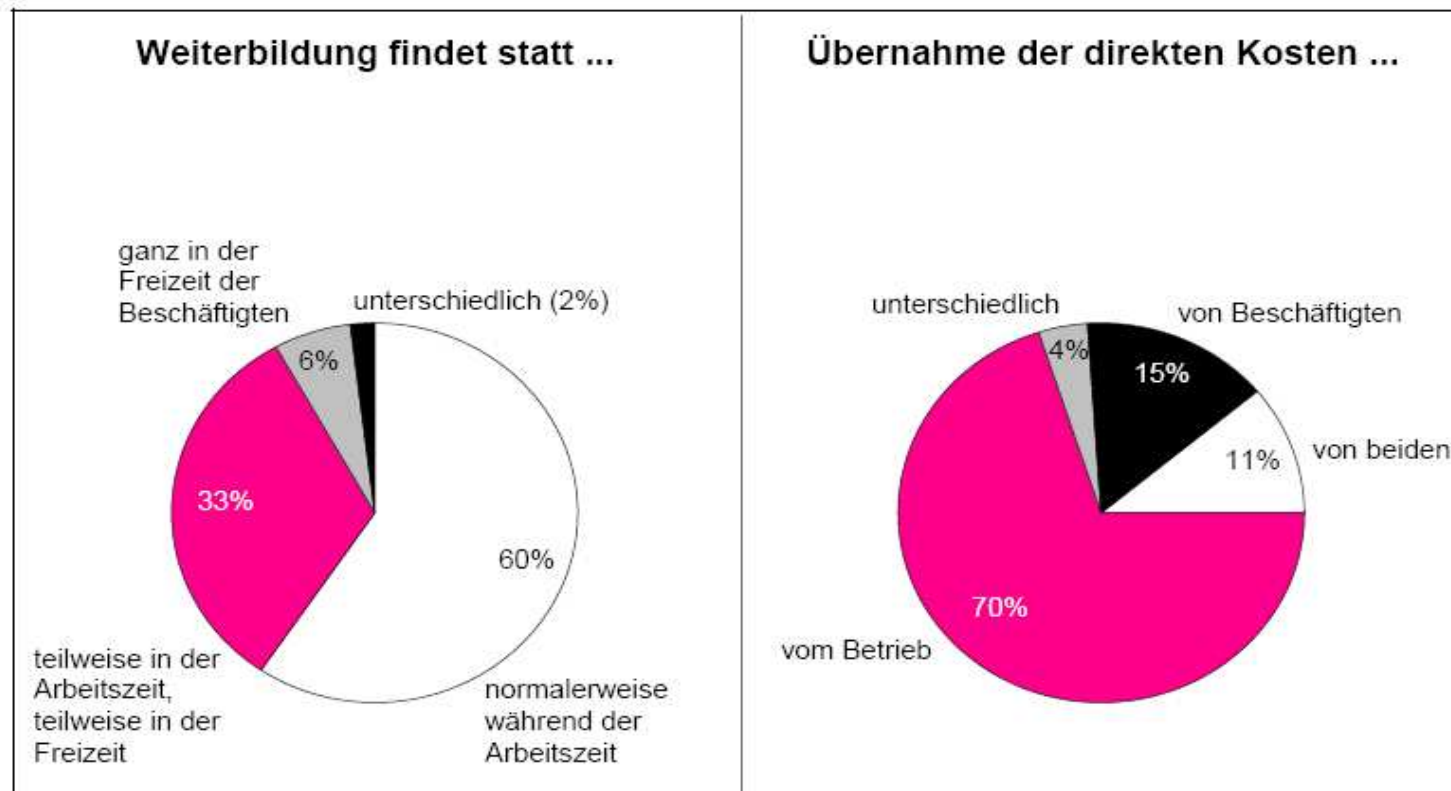
Quelle: IAB-Betriebspanel 1997–2005

Weiterbildungsbeteiligung der Beschäftigten im 1. Halbjahr 2005 in West- und Ostdeutschland



Quelle: IAB-Betriebspanel 2005








Finanzierung von Weiterbildungsaktivitäten im 1. Halbjahr 2005 in Deutschland



Basis: Weiterbildungsaktive Betriebe

Quelle: IAB-Betriebspanel 2005

Schlussfolgerungen




-  In den ergangenen Jahrzehnten gab es ein ausreichendes Personalangebot
-  Der Arbeitsmarkt bot ausreichenden personellen Ersatz
-  Die Möglichkeiten des flexiblen Personaleinsatzes waren gegeben
-  Das Angebot an Fachkräften deckte in der Regel die Nachfrage
-  Aus- und Weiterbildung wurde nicht flächendeckend praktiziert;
-  Personalbeschaffung wurde auch über Zeitarbeit realisiert
-  Langfristige Personalstrategien erwiesen sich als nicht notwendig



Teil 2

Der Demografische Wandel

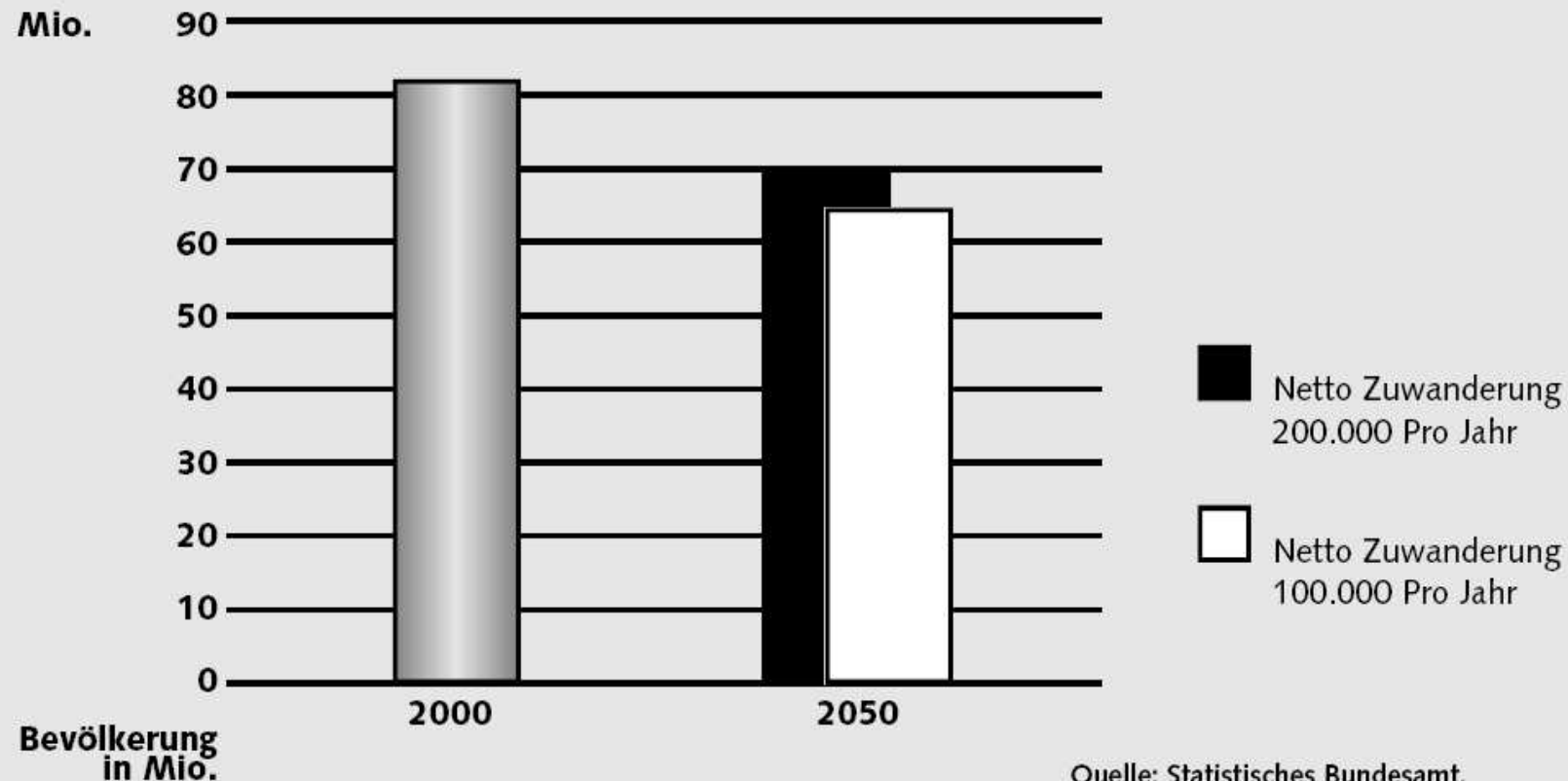
Grundelemente des demografischen Wandels

-  Die Bevölkerung in Deutschland nimmt ab
-  Die Bevölkerung wird im Schnitt älter
-  Die geburtenstarken Jahrgänge verlassen das Berufsleben



Bevölkerungsentwicklung in Deutschland

Auch bei Zuwanderung wird die Bevölkerung zukünftig abnehmen.

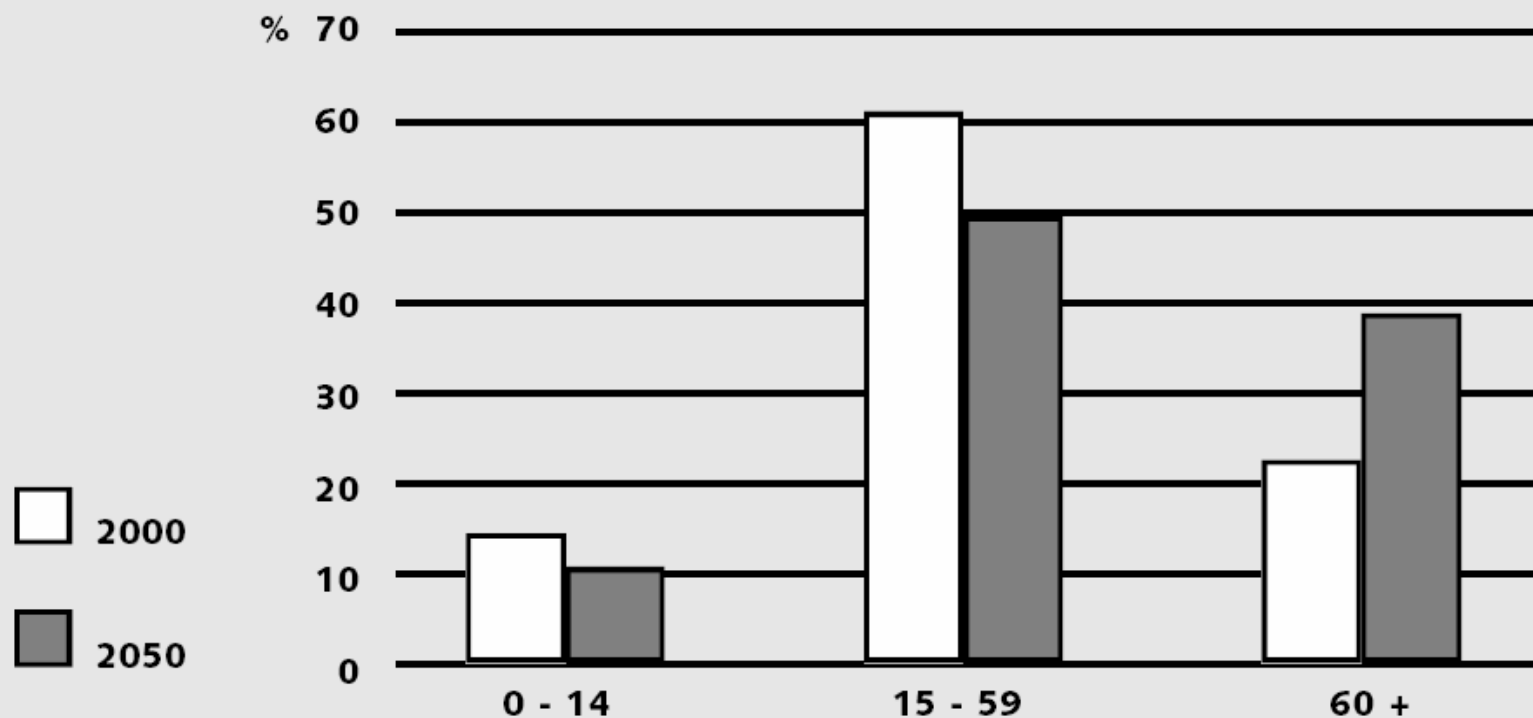


Quelle: Statistisches Bundesamt,
Ergebnisse der 9. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung, 2000.



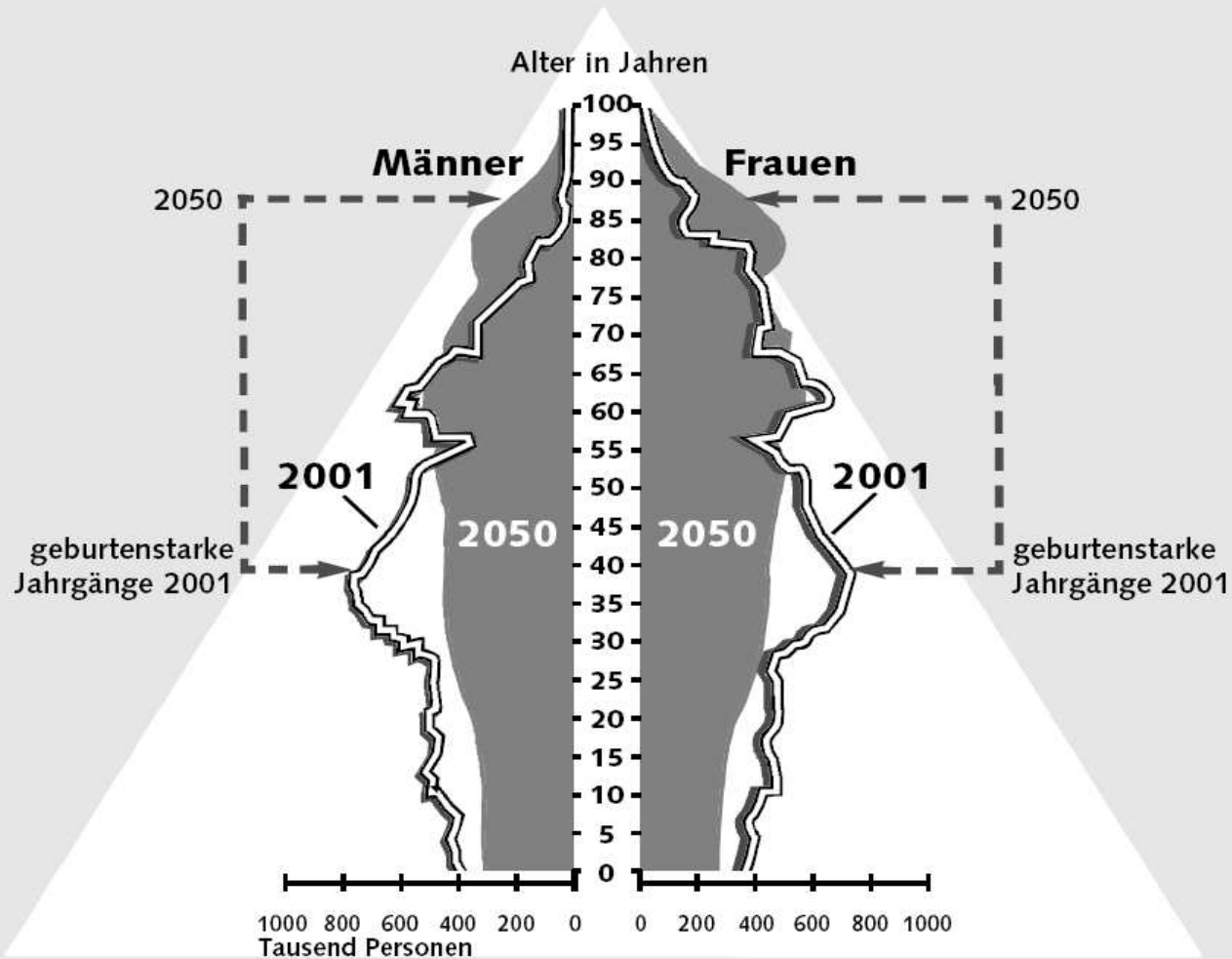
Entwicklung nach Altersgruppen in Deutschland

Nur der Anteil der über 60-jährigen nimmt zu.



Quelle: Deutsche Bank Research (2002)

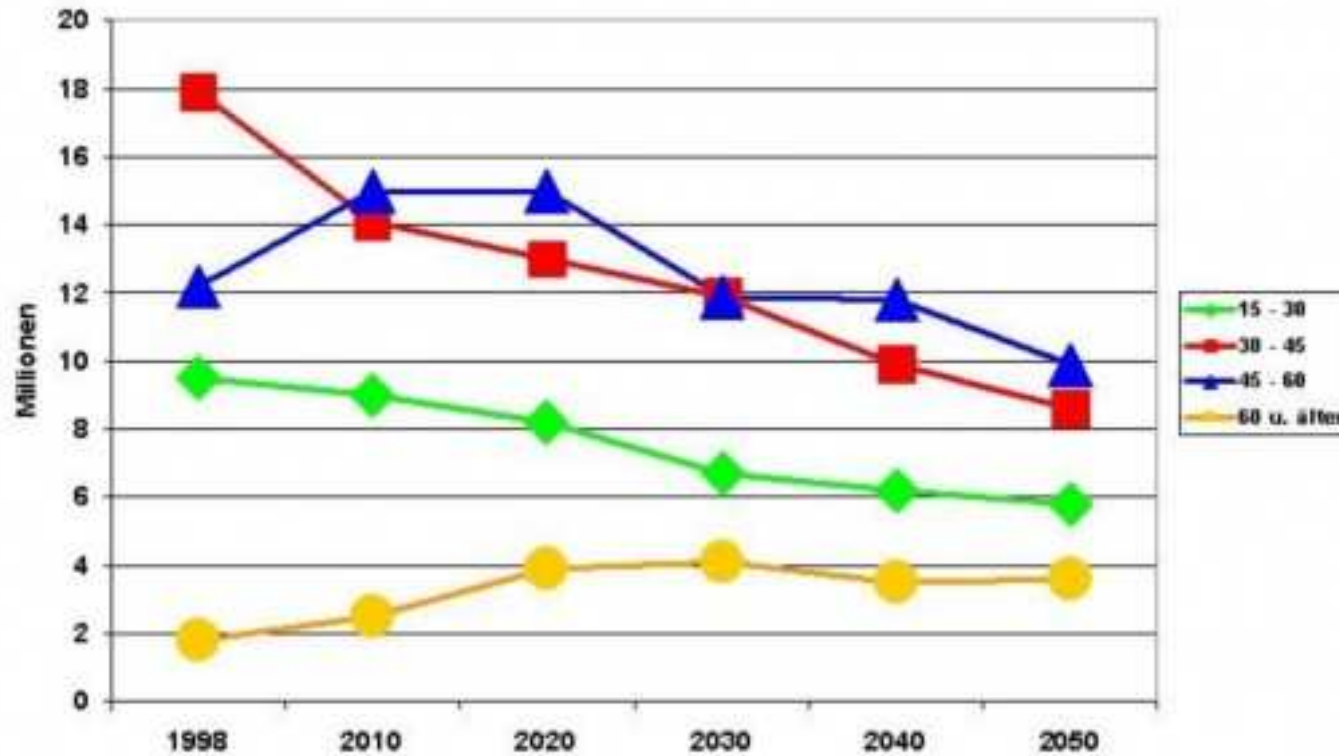
Veränderung der Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland 2001 und 2050



Quelle: Süddeutsche Zeitung vom 10.01.2005



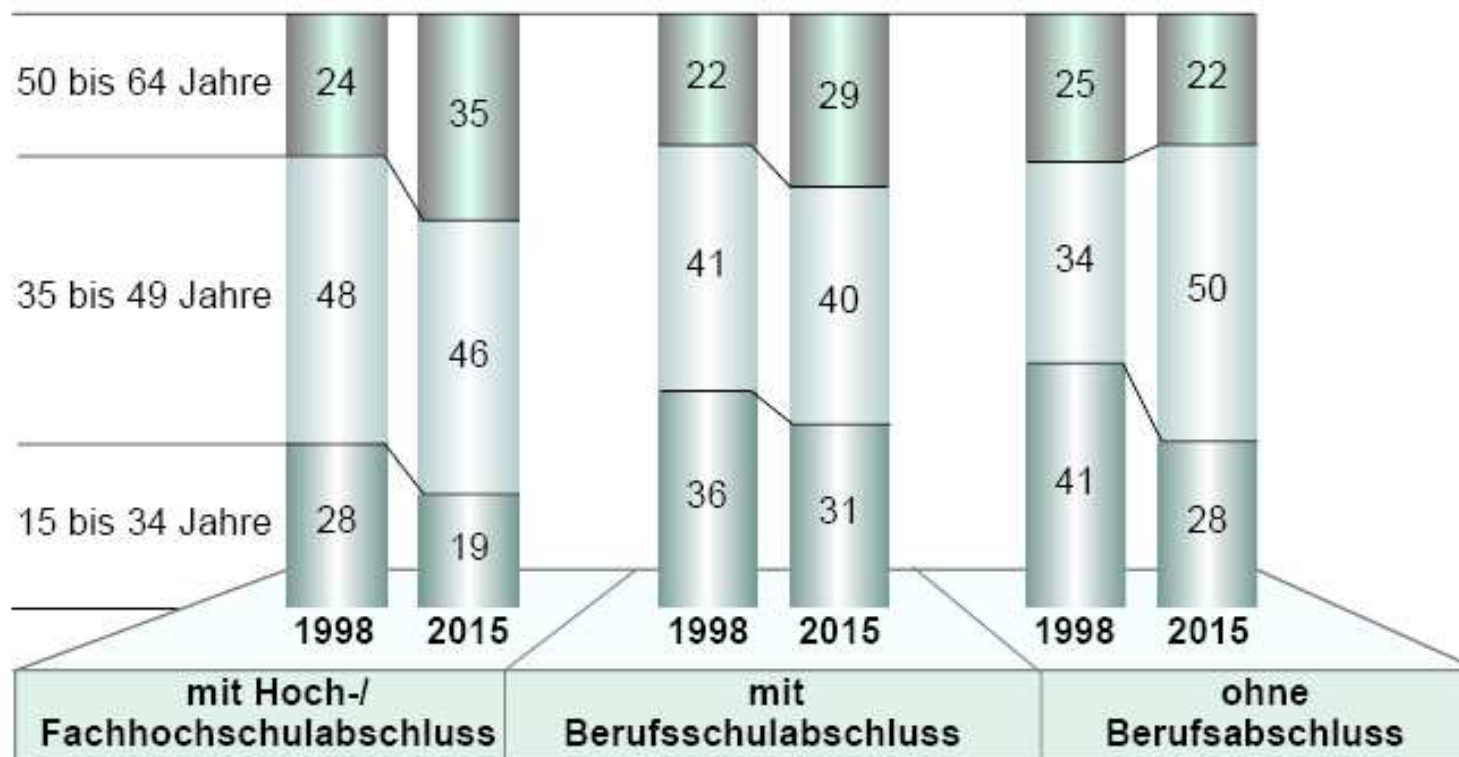
Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials nach Berechnung des DIW





Altersstruktur der Erwerbspersonen* 1998 und 2015 in Deutschland

- nach Qualifikationsebenen, in Prozent -



* Erwerbspersonen außerhalb von Bildung im Alter von 15 bis 64 Jahren
Quelle: BLK-Angebotsprojektion 2002 (Grund-/Trendvariante)

© IAB

Schlussfolgerung

- ✍ Das Erwerbstätigenpotenzial wird von 2010 an trotz weiterer Zuwanderung stärker sinken als bisher und die Arbeitsmarktsituation drastisch verändern.
- ✍ Es wird weniger arbeitssuchende Jugendliche und damit Auszubildende geben.
- ✍ Der Anteil älterer ArbeitnehmerInnen wächst, weil die Frühverrentungspolitik abgeschafft wird und die geburtenstarken Jahrgänge ins Alter kommen.
- ✍ Damit altern die Belegschaften. Diese Entwicklung hat bereits begonnen. Es gibt schon heute mehr Ältere als Jüngere in den Betrieben.



Teil 3

Zu einigen Ansätzen einer vorausschauenden und bedarfssichernden Personalpolitik



Die demografische Situation im Betrieb

- Steigendes Durchschnittsalter der Belegschaften
- Blockweise Verrentung der Belegschaft absehbar
- „Arbeiten bis 67“ bei den Beschäftigten noch nicht als Perspektive verarbeitet;
- Alternde Belegschaft heute noch kein Thema der betrieblichen Personalpolitik



Quick Check zur zukunftsorientierten Personalpolitik	trifft eher zu	trifft eher nicht zu
Die Zusammensetzung der Altersgruppen im Unternehmen ist bekannt und fließt in personalpolitische Entscheidungen ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ihre Altersstruktur besteht zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Beschäftigten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Arbeitstätigkeiten sind so gestaltet, dass die Beschäftigten diese bis zum 65. Lebensjahr ausführen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Beschäftigten werden aktiv bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Es gelingt dem Unternehmen problemlos, den Bedarf an jungen Fachkräften auszubilden oder zu rekrutieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alle Beschäftigten – auch Ältere – erhalten die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen Beschäftigten und dem Nachwuchs wird gezielt gefördert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Allen Beschäftigten im Unternehmen wird eine berufliche Perspektive geboten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

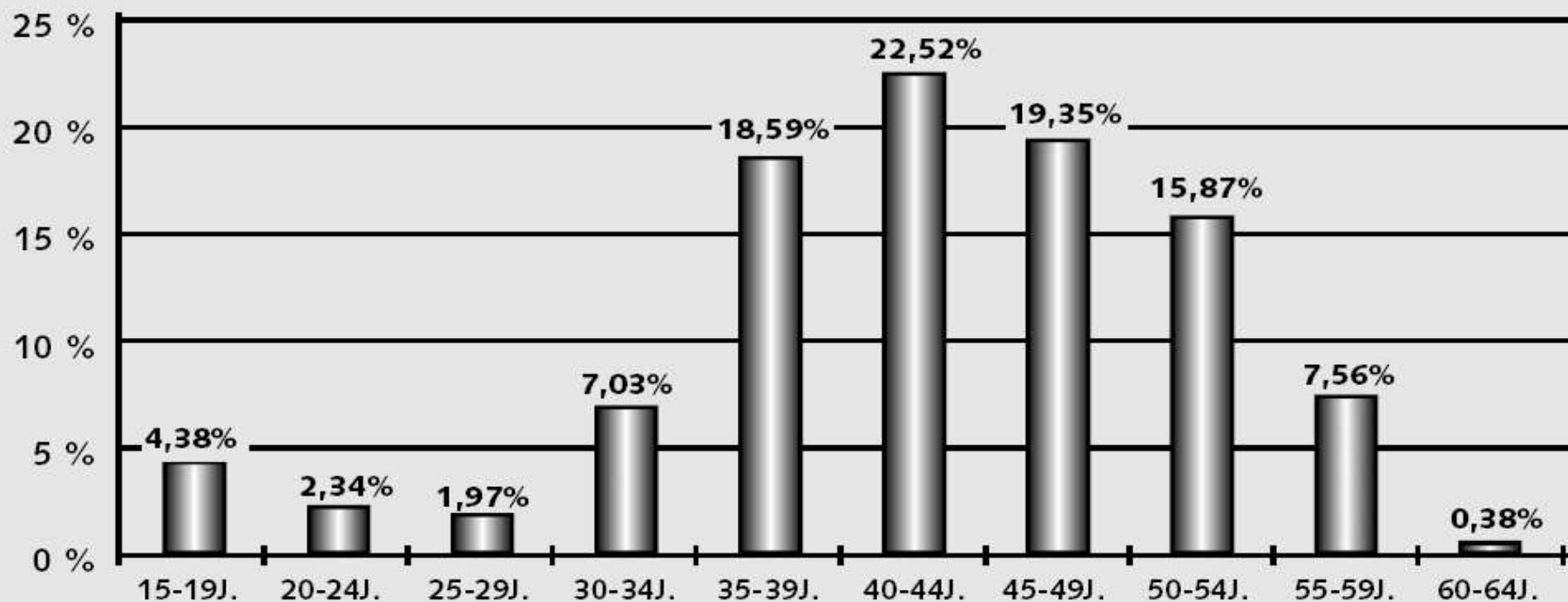
Eine Alterstrukturanalyse bringt:

- Einblick in mögliche Zukunftsszenarien für das Unternehmen
- fundiertere und differenziertere Entscheidungsgrundlagen für personalpolitische und arbeitsorganisatorische Maßnahmen
- effizientere Ausrichtung von vorgeschriebenen Arbeitsschutzmaßnahmen (Gefährdungsbeurteilung etc.)
- Identifizierung problematischer Beschäftigtengruppen
- Identifizierung zukünftiger Kostenentwicklungen (Krankenstandentwicklung etc.)
- ...



Beispiel Alterstrukturanalyse

Grundanalyse Altersstruktur



Betriebliche Handlungsfelder





■ Gewinnung von Nachwuchs- und Führungskräften

- Hat das Unternehmen eine Strategie zur Erschließung neuer Beschäftigungsgruppen?
- Wird bei Einstellungen die Leistungsfähigkeit von älteren Bewerbern, Frauen und ausländischen Beschäftigten vorurteilsfrei eingeschätzt?
- Praktiziert das Unternehmen eine Politik zur Bindung von Fach- und Führungskräften?
- Kooperiert das Unternehmen zur Verstärkung seiner Ressourcen und seines Know-Hows mit anderen Unternehmen, zum Beispiel durch Ausbildungsverbände und in der betrieblichen Weiterbildung?
- Betreibt das Unternehmen eine systematische Personalentwicklung für die vorhandenen Beschäftigten über alle Altersgruppen?



■ Kompetenz- und Wissensmanagement

- Werden Arbeiten und Lernen im Arbeitsprozess verzahnt?
- Sind das vorhandene Wissen (auch Erfahrungswissen und soziale Kompetenzen) und dessen Träger im Unternehmen und der zukünftige Wissensbedarf bekannt?
- Gibt es im Unternehmen Konzepte zum begleitenden Lernen über das gesamte Berufsleben?
- Wird die Weitergabe von (Erfahrungs-) Wissen durch Tandemlösungen, Mentorenmodelle oder altersgemischte Teams im Unternehmen praktiziert?
- Sind ältere Beschäftigte in den Innovationsprozess eingebunden und werden ihre spezifischen Fähigkeiten für die Entwicklung von Innovationen genutzt?
- Wie wird dem Ausscheiden von Wissensträgern „en bloc“ vorgebeugt?
- Gibt es Strategien zur Bindung unterschiedlicher Gruppen von Wissensträgern (Jüngere, Ältere) an das Unternehmen?
- Wird im Unternehmen eine systematische Qualifizierung zur Entwicklung eigener Fachkräfte praktiziert?

■ Erhalt und Förderung der Gesundheit

- Sind Fragen der Alterung der Belegschaft in den Arbeits- und Gesundheitsschutz integriert (z.B. als Aspekt der Gefährdungsbeurteilung)?
- Werden Arbeitsplätze und Tätigkeiten ergonomisch (altersgerecht) gestaltet?
- Ist die Verweildauer von Beschäftigten an belastenden Arbeitsplätzen durch Tätigkeitswechsel begrenzt?
- Wird die Einführung entlastender Arbeitszeitmodelle (z.B. bei Schichtarbeit) vorangetrieben?
- Wird ein betriebliches Gesundheitsmanagement betrieben, dass sowohl die Verhältnisse am Arbeitsplatz wie auch das Verhalten der Beschäftigten umfasst?

■ **Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung**

- Unterstützt die Arbeitsorganisation im Unternehmen den Wechsel von Tätigkeiten?
- Wird neu erlerntes bzw. weiter entwickeltes Wissen am Arbeitsplatz auch gefordert und angewandt?
- Gibt es im Unternehmen Konzepte zur flexiblen Verteilung der Arbeitszeit im Berufs- und Lebensverlauf (z.B. Wahlarbeitszeiten, Teilzeitarbeit, Sabbaticals, Arbeitszeitkonten)?
- Berücksichtigt die Personalplanung die unterschiedlichen Lebenssituationen von Beschäftigten wie z.B. Familienverantwortung, Weiterbildungsphasen?
- Werden individuelle Entwicklungspfade für die letzten 15 Jahre des Berufslebens geplant und durch Personalentwicklung unterstützt?
- Können im Unternehmen gleitende Ausstiegsmodelle vereinbart werden?



■ Management von Verschiedenheit

- Ist die Einbeziehung von verschiedenen Beschäftigtengruppen (Alte, Junge, Frauen, Ausländer, Gelernte, Angelernte, Facharbeiter, Führungskräfte) als Aufgabe mit steigender Bedeutung im Unternehmen erkannt worden?
- Gibt es im Unternehmen Erhebungen über die Sichtweisen, Belastungen und Bedarfe der verschiedenen Beschäftigtengruppen (z.B. über Mitarbeiterbefragungen)?
- Werden Unternehmensziele so formuliert und präzisiert, dass alle Beschäftigtengruppen angesprochen werden?
- Werden die Beschäftigten der verschiedenen Gruppen bei der Entwicklung von Konzepten und Maßnahmen einbezogen (z.B. bei der Gestaltung von Arbeitsbedingungen)?

■ Problembewußtsein bei Führungskräften

- Wie vorurteilsfrei und realistisch schätzen Führungskräfte das Leistungsvermögen älterer Beschäftigter ein?
- Werden auch die Leistungen älterer Beschäftigter anerkannt?
- Können Beschäftigte im Rahmen von Zielen individuell ihre Arbeit planen?
- Fördern die Führungskräfte den Dialog zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten?
- Beziehen die Führungskräfte gezielt die älteren Beschäftigten bei der Weiterbildungsplanung ein?