

NEWPLACEMENT[®]
OutPlacement • NewPlacement • Karriere-Coaching

Wir verstehen Menschen, Unternehmen und Karrieren

Leistungsträger in der Krise binden

Trennungsprävention und wirksame Instrumente in der Personalpolitik

Studienergebnisse der
NewPlacement AG
in Zusammenarbeit mit der
Freien Universität Berlin

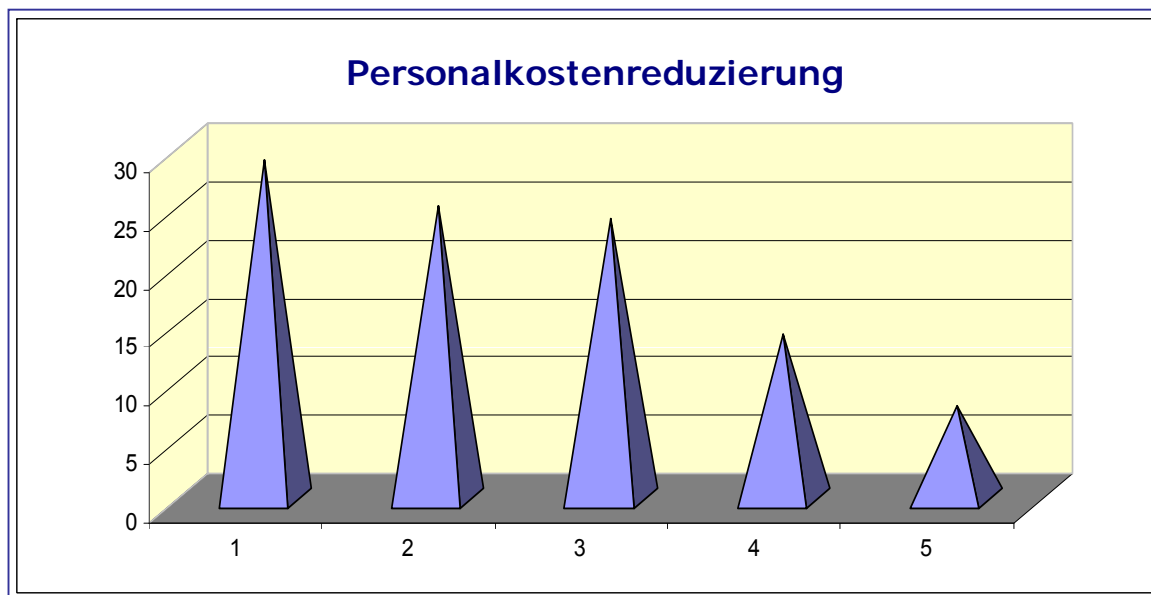
- Problemstellung Demografie
- Zielsetzung Trennungsprävention
- Basisdaten der Studie
- Quantitative Studienergebnisse
- Qualitative Studienergebnisse
- Schlussfolgerungen
- Strategische Ansätze
- Beispiele aus der Praxis
- Ausblick

- Deutschland
 - Viele Unternehmen sind nicht auf die steigende Anzahl älterer Mitarbeiter eingestellt
 - Die Zahl der 55 – 64-Jährigen steigt bis 2030 um 40 – 75%
 - Von 2010 - 2012 sinkt die Zahl der 16–20-Jährigen um 25%
 - Beispiel Dänemark: 75% der 55 – 64-Jährigen stehen im Arbeitsprozess
- Die Sicht der Experten: Internationale Studien zeigen
 - Nicht das Alter, die Abnutzung ist verantwortlich für den Leistungsabfall
 - Die Älteren sind heute leistungsfähiger als früher

Bundesminister Olaf Scholz:

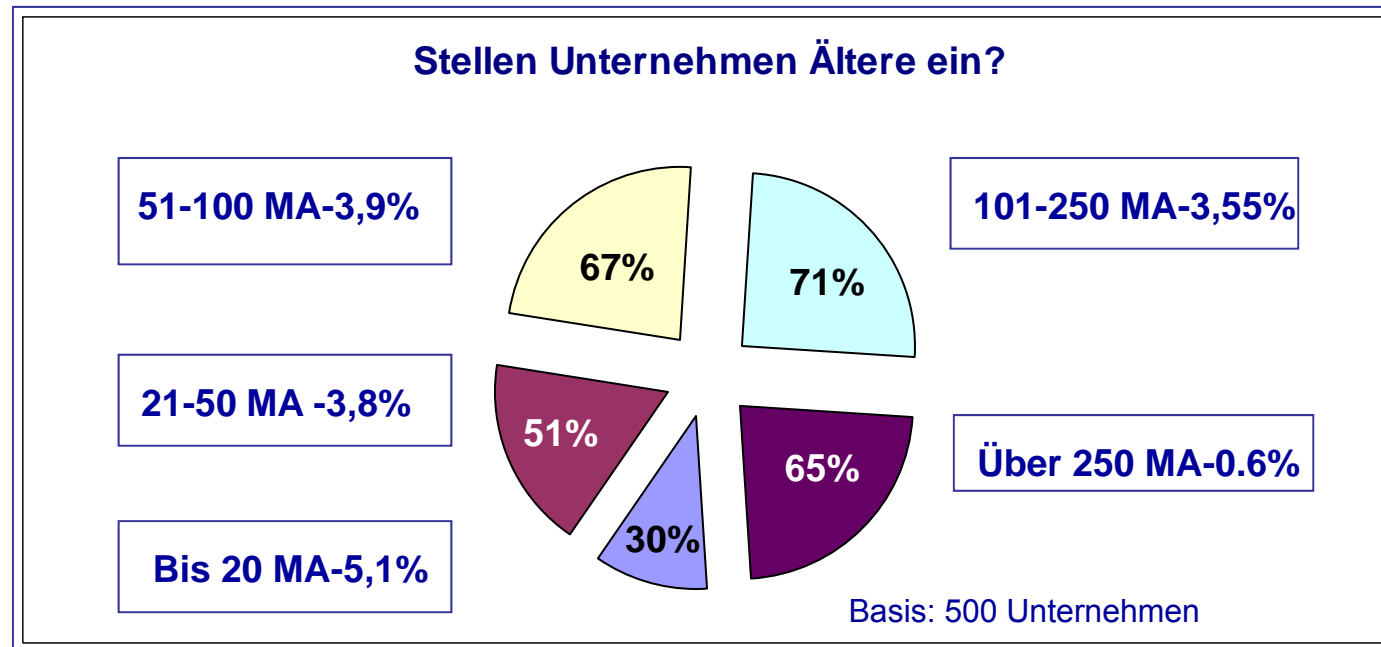
In den nächsten zwei Jahrzehnten droht ein Personalmangel ungeheuren Ausmaßes. Die Krise ist nur kurzfristig.

- Vor diesem Hintergrund heißt es, trotz der Krise die wichtigen Mitarbeiter halten
- Rund ein Drittel der Unternehmen reagieren in der Wirtschaftskrise mit Abbau, auch Fach- und Führungskräfte sind davon betroffen



- 1 Sachbearbeiter 29%
- 2 MA Produktion 25%
- 3 Hilfsarbeiter 24%
- 4 **Spezialisten 14%**
- 5 **Führungskräfte 8%**

- Gerade Spezialisten und Führungskräfte sind in der Zukunft schwer wieder zu beschaffen



Fachkräftemangel ist kein Konjunkturthema (...) Es ist bedeutsamer als früher, die Stammebelegschaften zu halten, weil wir bereits einen Fachkräftemangel haben. Prof. Michael Hüther, Direktor des Instituts der deutschen Wirtschaft

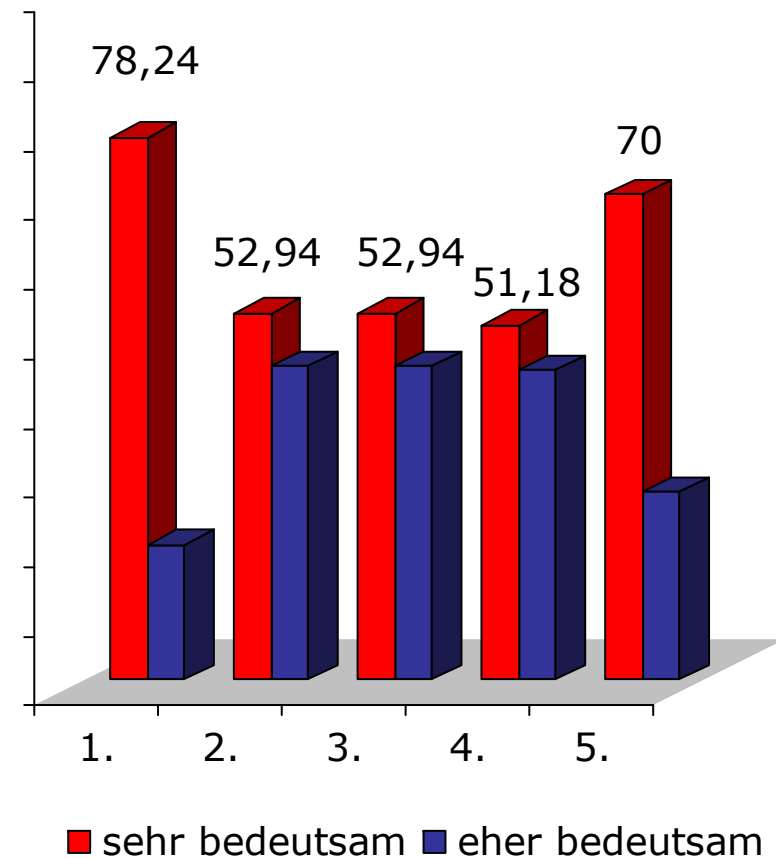
- Unerwünschten Fortgang von Potenzial- und Leistungsträgern verhindern
 - Verluste für das Unternehmen vermeiden
 - Vorhandenes Know how sichern
 - Erfahrung im Unternehmen behalten
 - Fach- und Führungskräften als Ressource sichern
 - Finanziellen Schaden abwenden
 - materiell
 - immateriell

➔ Trennungsprävention gewinnt an Bedeutung

- Studiendesign
 - NewPlacement AG und FU Berlin
- Erhebungsregion und -zeitraum
 - Bundesweit – April 2008 bis März 2009
- Erhebungsreichweite
 - Unternehmen aller Branchen und Größenklassen
- Erhebungsgruppe
 - 170 Unternehmen mit 234.590 Mitarbeitern
 - Anteil Fach- und Führungskräfte 20,88 Prozent
- Erhebungsmethoden
 - Strukturierte Interviews und Fragebogen
- Befragte Zielgruppe
 - Executives, HR- und Linienverantwortliche

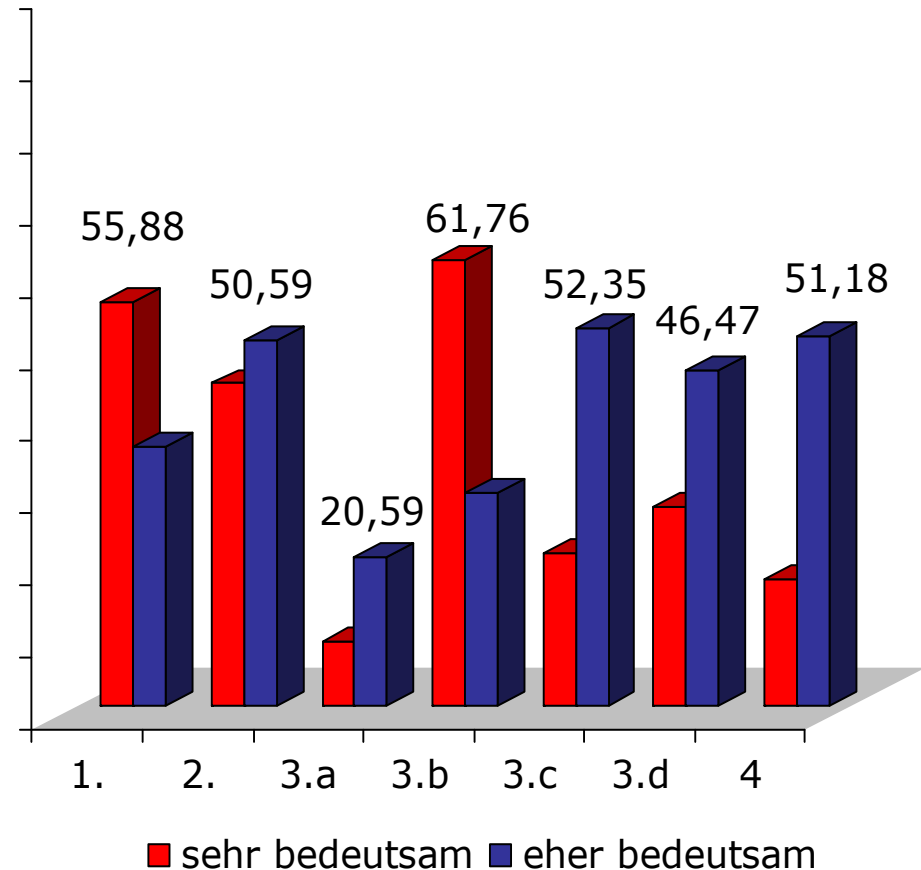
1. Kompetenz zur Führung und Motivation von Mitarbeitern
2. Betriebsspezifisches Wissen über Produkte und Abläufe
3. Arbeitsleistung zur Erledigung fachspezifischer Aufgaben
4. Flexibilität und Einsatzbereitschaft
5. Loyalität und Engagement für die Unternehmensziele

Binnenperspektive



Außenperspektive

1. Kompetenzen zur Verhandlung mit Geschäftspartnern
2. Wissen über Märkte, Technologien etc.
3. Persönliche Netzwerke zu
 - a) Geldgebern
 - b) Kunden
 - c) Lieferanten
 - d) Arbeitskräften
4. Bekanntheit und persönliche Reputation

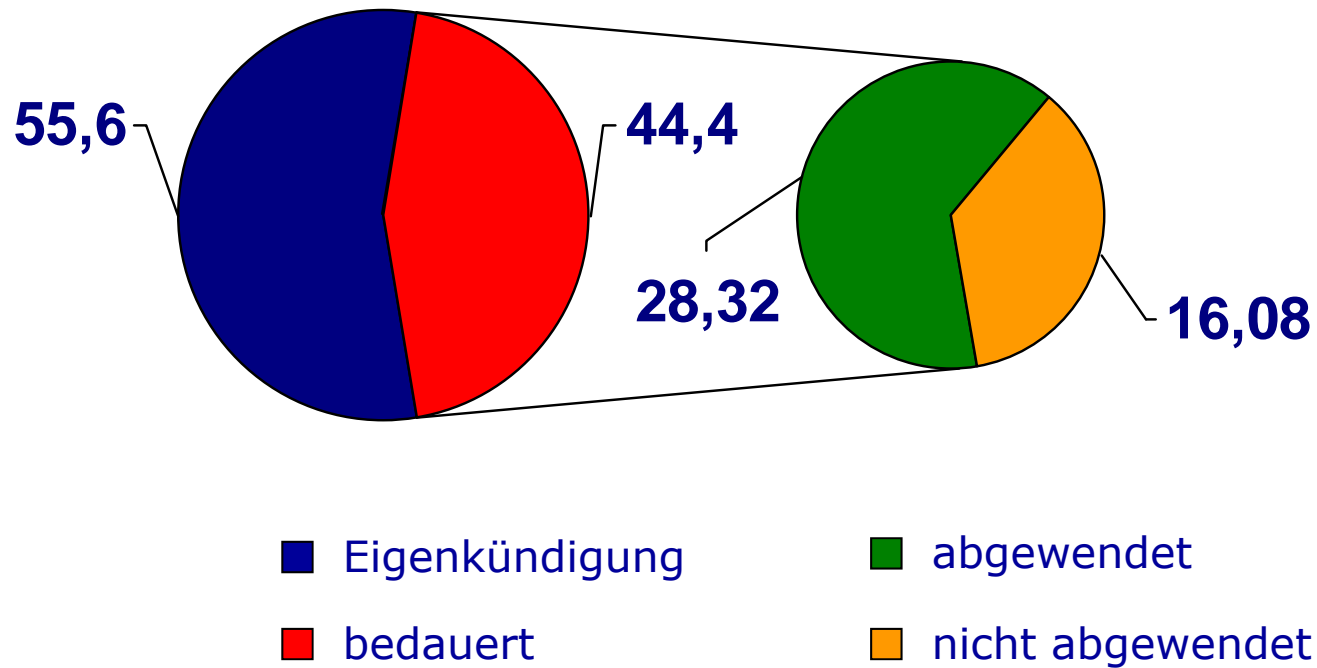


Häufigkeit und Kosten von Trennungen

- 1864 Kündigungen im Zeitraum von 12 Monaten vor der Befragung
- Deutliche Erhöhung der Kündigungen von Fach- und Führungskräften seit 2007:
 - Zuwachs von 19,24 Prozent
- 51,61 Prozent sind unternehmensseitige Kündigungen
 - führten in 22,3 Prozent zu gerichtlichen Auseinandersetzungen
- 48,39 Prozent sind Eigenkündigungen
- Direkte Kosten pro Kündigung im Durchschnitt 50 T€
- Indirekte Kosten nicht quantifizierbar

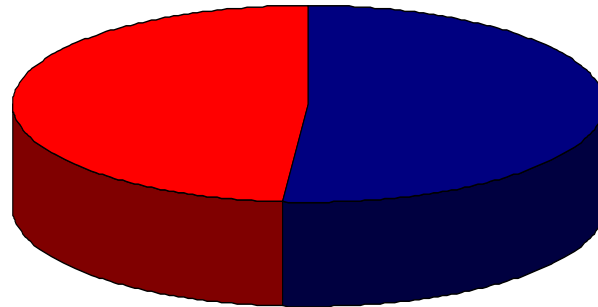
→ Höhere Verluste an Humanressourcen

Abwendung von Eigenkündigungen



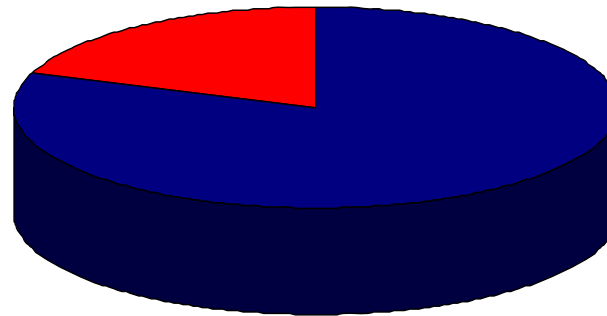
Praxis der Wiederbesetzung

51,25 Prozent aller freigewordenen Stellen wurden wieder besetzt



Praxis der Wiederbesetzung

Bei Eigenkündigungen liegt die
Wiederbesetzungsquote bei
80,59 Prozent



- ➔ **Wiederbesetzungen bleiben hinter Kündigungen zurück**
- ➔ **Prognose 2016: Dramatischer Zuwachs (demografischer Wandel)**

Kündigungsgründe von Fach- und Führungskräften (1)

- Anreizbedingt
 - Fehlende materielle Anreize 42,14%
 - Ungenügende Entwicklungschancen 25,16%
 - Mangelnde Herausforderung und unzureichender Handlungsspielraum 22,01%
 - Mangelnde Aufstiegsmöglichkeiten 5,66%
 - Mangel an Verantwortung 5,03%

- Persönlich
 - Persönliche Gründe (unspezifisch) 51,11%
 - Umzug 46,67%
 - Anfahrtsweg 4,44%

Kündigungsgründe von Fach- und Führungskräften (2)

- Mangel an Zufriedenheit und Zugehörigkeit
 - Management- und Vorgesetztenkonflikte 26,32%
 - Wertschätzung und Status 21,05%
 - Unzufriedenheit (unspezifisch) 15,79%
 - Zieldivergenz 15,79%
 - Unternehmenskultur 10,53%
 - Work-Life-Balance 10,53%

- Reorganisationsbedingte Gründe
 - Standortwechsel 41,67%
 - Unsicherheit 37,50%
 - Veränderung der Unternehmensstruktur 16,67%
 - Fehlende Zukunftsperspektiven durch Reorganisationsmaßnahmen 4,17 %

Kündigungsgründe – unternehmensseitig (1)

- Mängel in der Aufgabenausübung
 - Performancemängel 57,80%
 - Nichteignung für die Position 23,85%
 - Führungsprobleme 18,35%

- Soziale Defizite und Konflikte
 - Verhaltensbedingte Gründe 23,61%
 - Defizitäre Schlüsselqualifikationen 18,06%
 - Vorgesetzten- und Managementkonflikte 16,67%
 - Veränderungsresistenz 15,28%
 - Mangelnde Teamfähigkeit 12,50%
 - Fehlverhalten 8,33%

Kündigungsgründe – unternehmensseitig (2)

- Sonstige, in der Person liegende Gründe
 - Identifikationsdefizite 50,00%
 - Zerstörtes Vertrauensverhältnis 22,22%
 - Krankheit 22,22%
 - Unzufriedenheit 5,56%

- Organisationsbedingte Kündigungsgründe
 - Reorganisation und Umstrukturierung 57,45%
 - Strategie- und Zieldivergenzen 23,40%
 - Personalabbau 19,15%

- ➔ Zu viele Trennungen ungewollt, Tendenz steigend
- ➔ Hohe materielle/immaterielle Schäden durch unerwünschte Trennungen
- ➔ Abwendung/Reduzierung ungewollter Eigenkündigungen durch Implementierung trennungspräventiver Maßnahmen
- ➔ Bewusstsein und Offenheit vorhanden, Wissen über Instrumente mäßig ausgeprägt
- ➔ Trennungsverhindernde Maßnahmen tendenziell reaktiv
- ➔ Geeignete Frühwarninstrumente kaum entwickelt und etabliert

- ➔ Förderung von Zufriedenheit und Zusammengehörigkeit, um Trennungen zu vermeiden
- ➔ Interne Rekrutierung geeignet bis sehr geeignet
- ➔ Großes Potential im Führungs- und Kommunikationsverhalten von Vorgesetzten

- **Kosten:** In kurzfristigen Maßnahmen gilt es, auf den Kostendruck zu reagieren und trotzdem Balance halten
- **Demografie:** Sicherung von HR-Ressourcen nachhaltig und rechtzeitig
- **Know how Transfer** im Unternehmen: Übergänge verlustfrei gestalten
- **Nachwuchssicherung:** Anreizsysteme für junge MA (Ausbildung, BA-Studium, Personalmarketing in geeigneten Plattformen)
- **Bindung/Effizienz:** Kreativ in der Gestaltung neuer Modelle hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und zur Realisierung neuer Lebensmodelle

- Verbesserung der Missstände, die im Verhalten der Vorgesetzten liegen
 - Verbesserung des Führungsverhaltens durch Weiterbildung
 - Einzel-Coaching für jüngere und ältere Führungskräfte
 - Rechtzeitiges und regelmäßiges Feedback durch Gespräche und Supervision (intern und extern)
 - Gesprächsführungskompetenz und Kommunikationsfähigkeit steigern
 - Steigerung der Wahrnehmungsfähigkeit der Führungskraft für das Mitarbeiterverhalten

- **Adäquate Maßnahmen seitens HR**
 - ✓ Potentialanalysen
 - ✓ Ernennung/Berufung in Führungsfunktionen durch vorgeschaltete Auswahlverfahren (eignungsdiagnostische Instrumente)
 - ✓ Mehr Objektivität in der Personalbeurteilung durch qualifizierte Führungskräfte und Entkopplung von Vergütungssystemen
 - ✓ Leistbare Ergebniserwartungen auf Basis konkreter Zielvereinbarungen in verschiedenen Kategorien
 - ✓ Etablierung eines Frühwarnsystem
 - MA-Zufriedenheitsbefragung
 - Fluktuationsanalysen
 - Exitgespräche
 - Vorgesetztenbeurteilung

- Hilfestellungen und Anreize für Fach- und Führungskräfte
 - Aufzeigen von Entwicklungschancen vertikal (career) und horizontal (Job-Enrichment, Job-Enlargement Job-Rotation)
 - Coaching – intern/extern
 - Fachliche und persönliche Weiterbildung
 - Mentoring und Lernpartnerschaften
 - Finanzielle Anreize – leistungsbezogene Vergütungsbestandteile sowie fringe benefits (Zusatzleistungen des Unternehmens, z.B. Deputate und Vorteilsgewährungen über das Unternehmen)
 - Soziale Hilfestellungen, z.B. Unterstützung in finanziellen Notlagen
 - Work Life Balance, wie Gesundheitsmanagement
 - Vereinbarkeit von Beruf und Familie

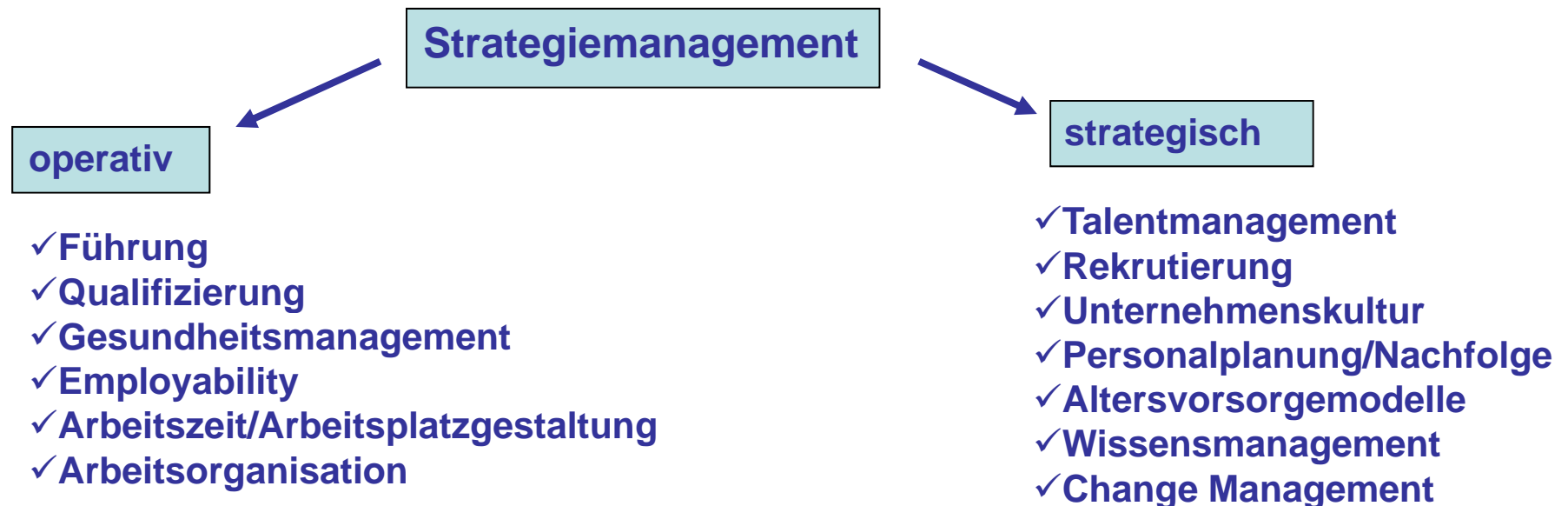
Unternehmensberatung (einer der big five)

- Mit Flexible Futures Talente zu halten
 - Urlaubsübertragung auf Folgejahr bis 3 Jahre
 - Halbe/Halbe: Freistellung bei halbem Gehalt mit Aufstockung, z.B. für die berufliche Fortbildung
- Home Office auch als Vertrauensmaßnahme
- Work Life Balance
 - Erwartungsmanagement bei Kunden und Vorgesetzten (Klärung von notwendiger Verfügbarkeit und Reduzierung überzogener Erwartungen)
- Elternzeit ohne Karriereknick, auch für Männer
- FlexLife für Manager
- Förderung weiblicher Potentialträger

Medizintechnikunternehmen – weltweit tätig

- Situation
 - 42% der MA zwischen 30 und 50 Jahren alt
 - 30% der MA zwischen 50 und 64 Jahren alt
 - Tendenz: beide Gruppen steigend, letztere auf 40% in 2020
 - Mangel an Fachkräften heute schon spürbar
- Handlungsfelder für HR
 - Umfassende Diversity-Politik
 - Entsprechendes Wissen- und Generationsmanagement
 - Strategisches Gesundheitsmanagement
 - Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Demografische Handlungsfelder



Die Langfriststrategie für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit heißt:
10 – 15-Jahresplanung auf der Grundlage der Demografieentwicklung
Konzepte für die flexible Gestaltung von Übergängen zur Steuerung des Kapazitätsrisikos
(wieviel und welches Personal brauchen wir) und der Steuerung des Produktivitätsrisikos
(wie stelle ich die Leistung des Unternehmens sicher)

Qualifizierte Arbeitskräfte sind in Deutschland alles andere als reichlich vorhanden
- die Konjunkturkrise ist der richtige Zeitpunkt, um hier zu handeln.
Klaus F. Zimmermann, Dt. Institut f. Wirtschaftsforschung

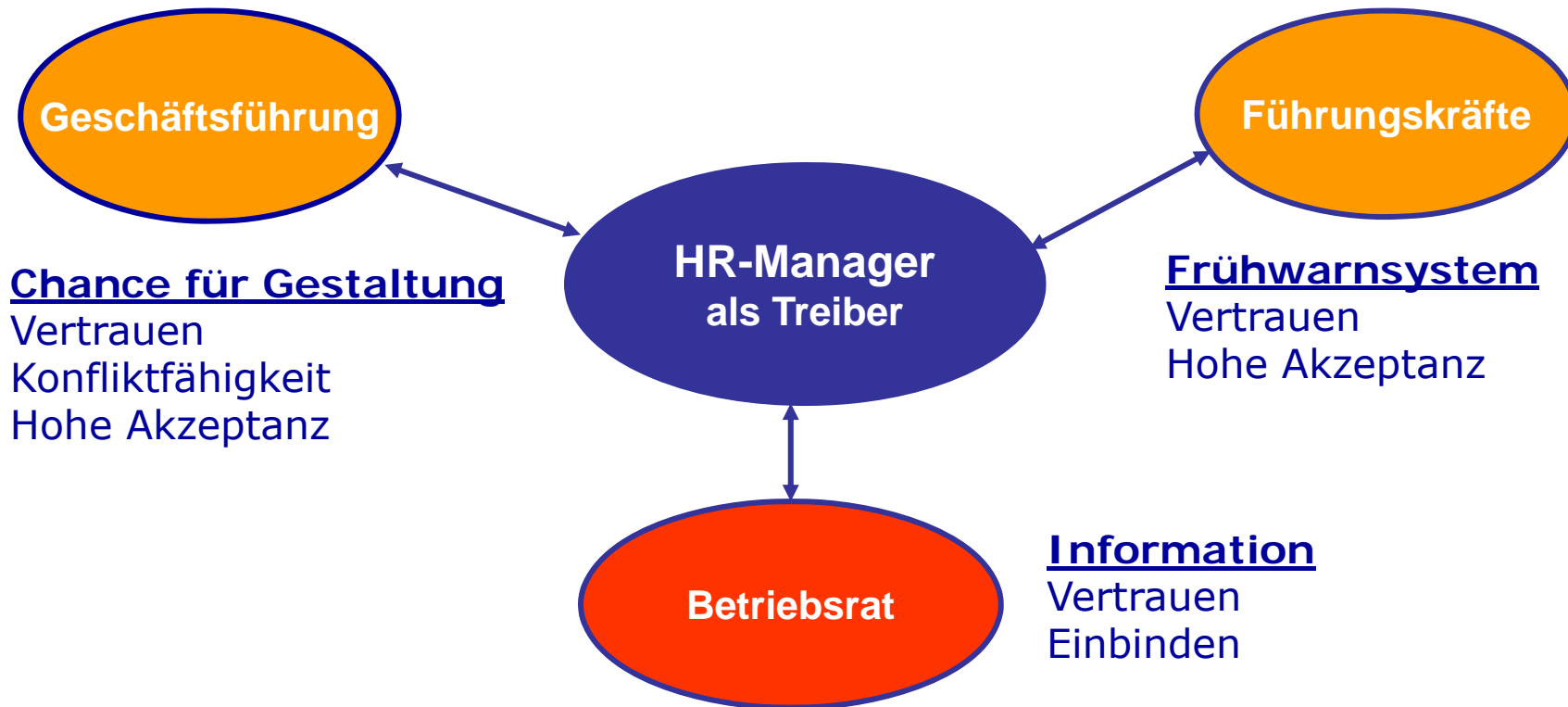
- Flexible Arbeitszeiten auch für Führungskräfte
(Condat AG, Berlin, Landesbank Berlin u.v.a.m)
- Sabbaticals zur Fortbildung oder Nutzung in Familienzeit (BASF, Condat AG, B.Braun-Melsungen)
- Jobsharing oder Teilzeit auch bei Führungskräften (Condat AG, BfA)
- Atmende Vergütung mit stärkerem Bezug zur Leistung (BASF Coating)
- Umbesetzung/neue Aufgaben (BASF)

**Qualifizierte Arbeitskräfte sind in Deutschland alles andere als reichlich vorhanden
- die Konjunkturkrise ist der richtige Zeitpunkt, um hier zu handeln.**

Klaus F. Zimmermann, Dt. Institut f. Wirtschaftsforschung

- **Mentoring jüngerer weiblicher Führungskräfte**
(Deutsche BP)
- **Coaching gerade auch für ältere Führungskräfte**
(VW)
- **Generationenteams** (BASF, Generations@Work, Studie bei Robert Bosch)
- **Work-Life-Balance** (Ford AG)
- **Vereinbarkeit von Beruf und Familie** (BASF, B.Braun-Melsungen, Deutsche Bahn u.v.a.m.)
- **Exitgespräche bei scheidenden Führungskräften**
(Tarkett)

Personalentwicklung aktiv gestalten



➔ **Tabus brechen, Transparenz herstellen, Lösungen anbieten**

- Trennungsprävention ist Aufgabe von HR und der Linien-vorgesetzten (PE ist Liniengeschäft)
- Die Verzahnung von Ergebnissen der Frühwarnsysteme mit den daraus abzuleitenden Maßnahmen führen erst zu einer systematischen Trennungsprävention
- Ohne Trennungsprävention wird die demografische Entwicklung zu einer noch größeren Gefahr, spätestens dann, wenn die gegenwärtige Krise überwunden ist
- Gerade in der jetzigen Krise ist es bei allem Kostendruck wichtig, mit Blick auf die Zukunft vorausschauend zu handeln

Change before you have to



**Vielen Dank für Ihre
Aufmerksamkeit**



Michael Ohletz, SeniorPartner
Mitglied der int. Coach Federation
NewPlacement Ohletz + Partner
Am Vogelgraben 5
64331 Weiterstadt
Telefon: 06150-52417
Email: ohletz@newplacement.de

Dieter Stasch, SeniorPartner
Auditor des audits berufundfamilie
NewPlacement Stasch + Partner
Honiggasse 32
65191 Wiesbaden
Telefon: 0611-18 99 326
Email: stasch@newplacement.de