

Wie Organisationen den demographischen Wandel aktiv gestalten

Vortrag im Rahmen des KMU-Business-Networking-Lunch

Prof. Dr. Stephan Böhm

Bern, 31. Mai 2017

Gestaltung des demographischen Wandels

Agenda

1

Der demographische Wandel und seine Folgen

2

Gestaltung des demographischen Wandels

a. Flexibilisierung und altersinklusives Personalmanagement

b. Subjektives Alter

c. Gesundheitsfokussierte Führung

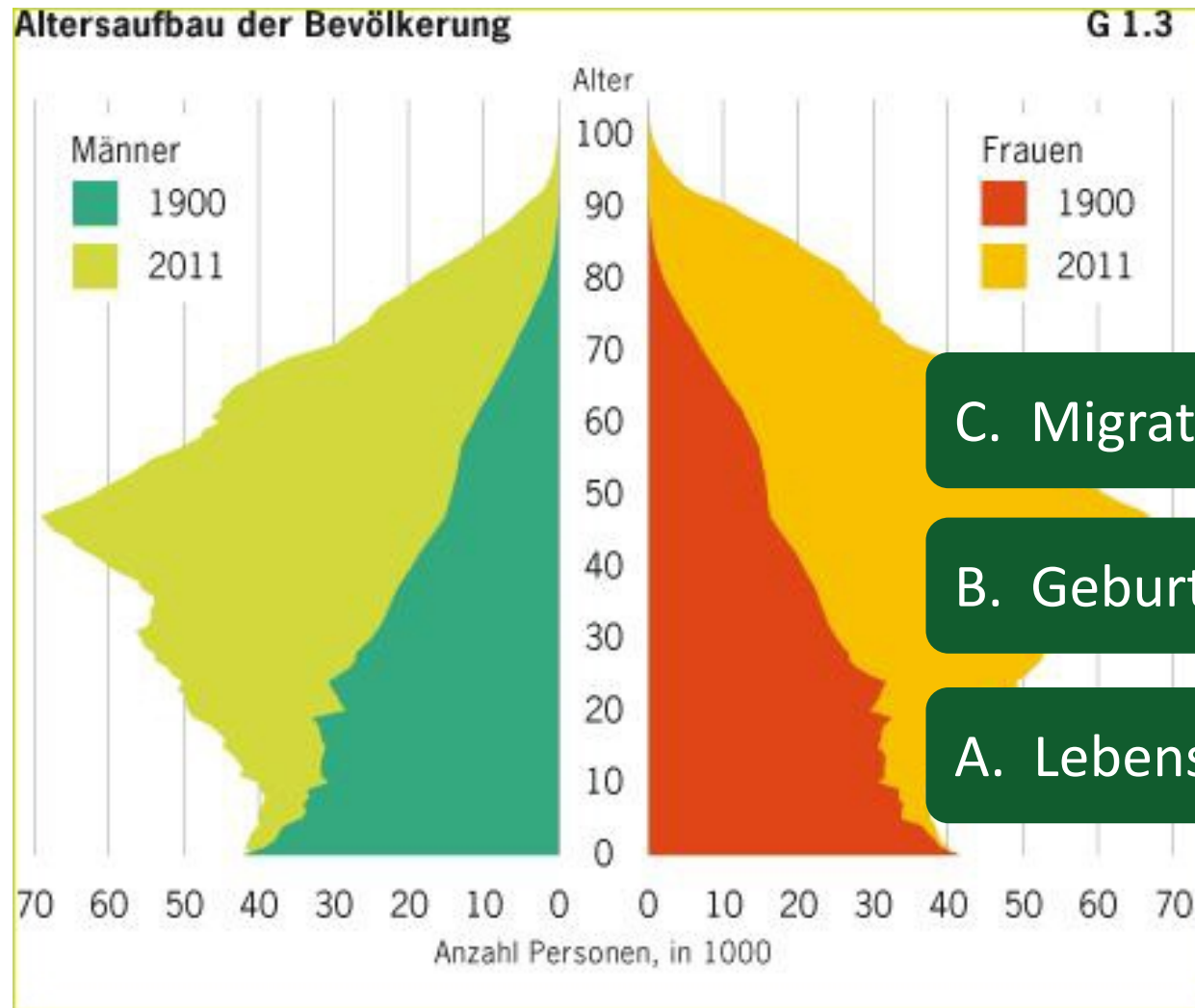
3

Zusammenfassung und Ausblick



1. Der demographische Wandel

Ursachen und Wirkungen



C. Migration

B. Geburtenquote

A. Lebenserwartung

1. Der demographische Wandel

Folgen für Unternehmen und Mitarbeitende (1)

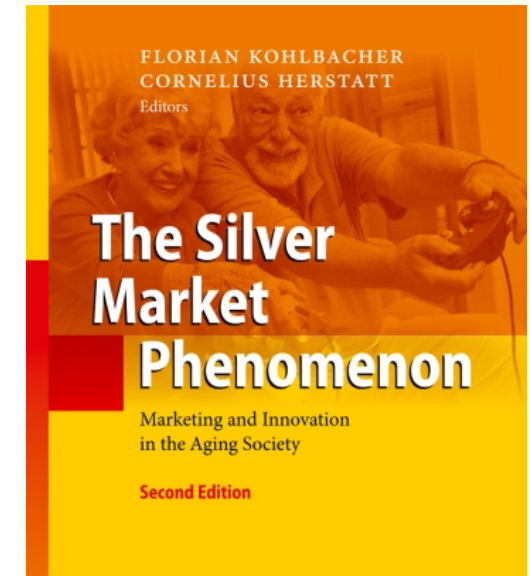
- Erheblicher **Anstieg des Durchschnittsalters** der Belegschaften (2050 werden ca. 40% der Mitarbeitenden älter als 50 Jahre sein).
- Starker **Fachkräftemangel** in bestimmten Branchen und Berufsgruppen.
- Drohender **Qualifikations- und Wissensverlust** durch die gleichzeitige Pensionierung der Baby Boomer.
- Möglichkeit **erhöhter Fehltage** und gesundheitlicher Einschränkungen durch die starke Korrelation von **Alter & Behinderung** (WHO, 2011).



1. Der demographische Wandel

Folgen für Unternehmen und Mitarbeitende (2)

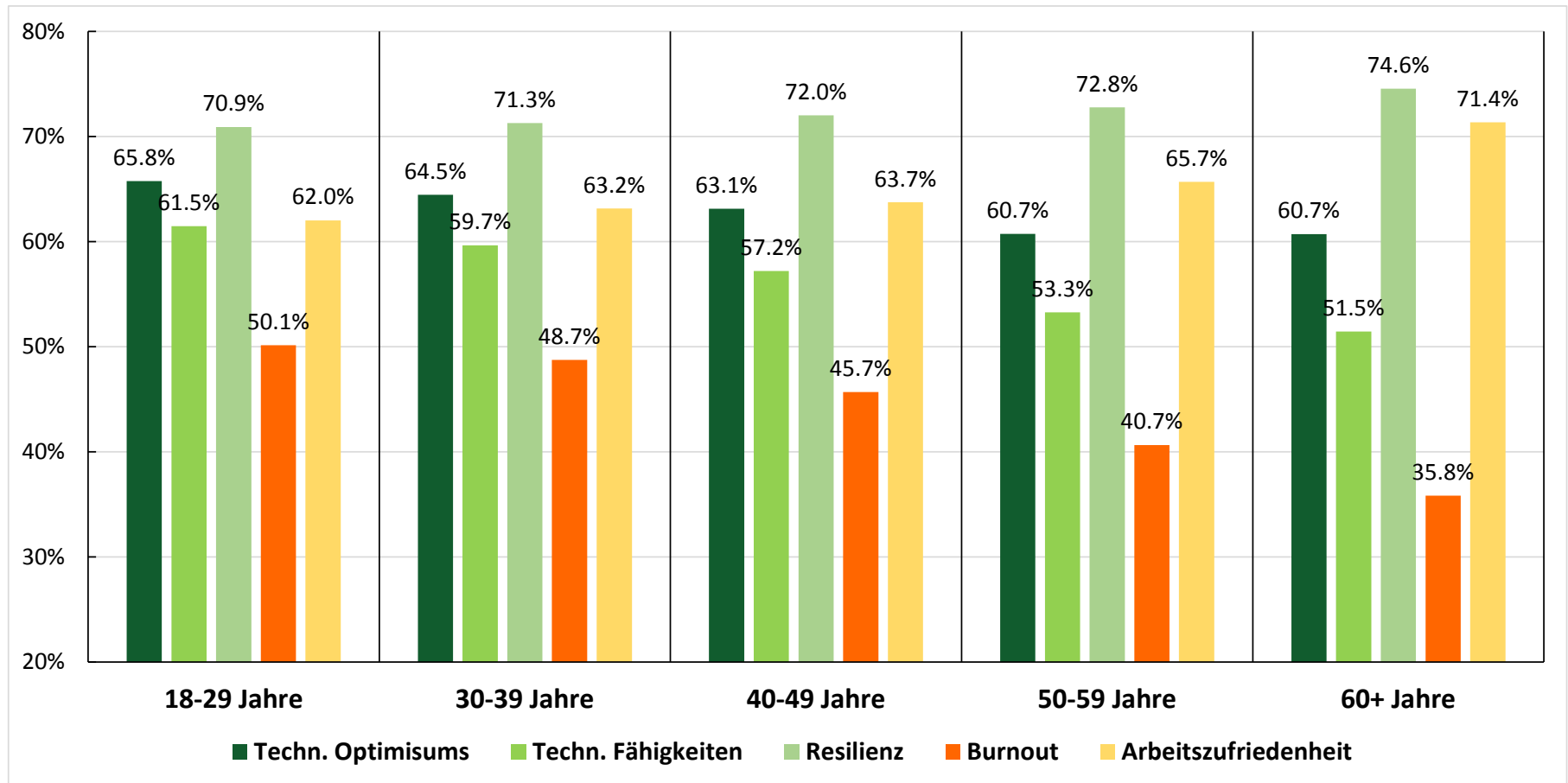
- Steigende **Alters- und Behinderungsdiversität** in den Unternehmen.
- Gefahr von **Produktivitätseinbussen und Generationenkonflikten**, wenn nicht die Potenziale aller Mitarbeitergruppen besser genutzt werden
(Kunze, Boehm, & Bruch, 2011, 2013).
- Auch die Alterung der Kunden schreitet voran und rückt **neue Zielgruppen** in den Fokus:
(z.B. Durchschnittsalter der Audi-Neuwagenkäufer 2015: 52,6 Jahre).



1. Der demographische Wandel

Folgen für Unternehmen und Mitarbeitende (3)

- Last but not least: **Ältere Beschäftigte** zu haben muss **kein Nachteil sein** (höhere Resilienz, weniger Burnout, mehr Zufriedenheit).

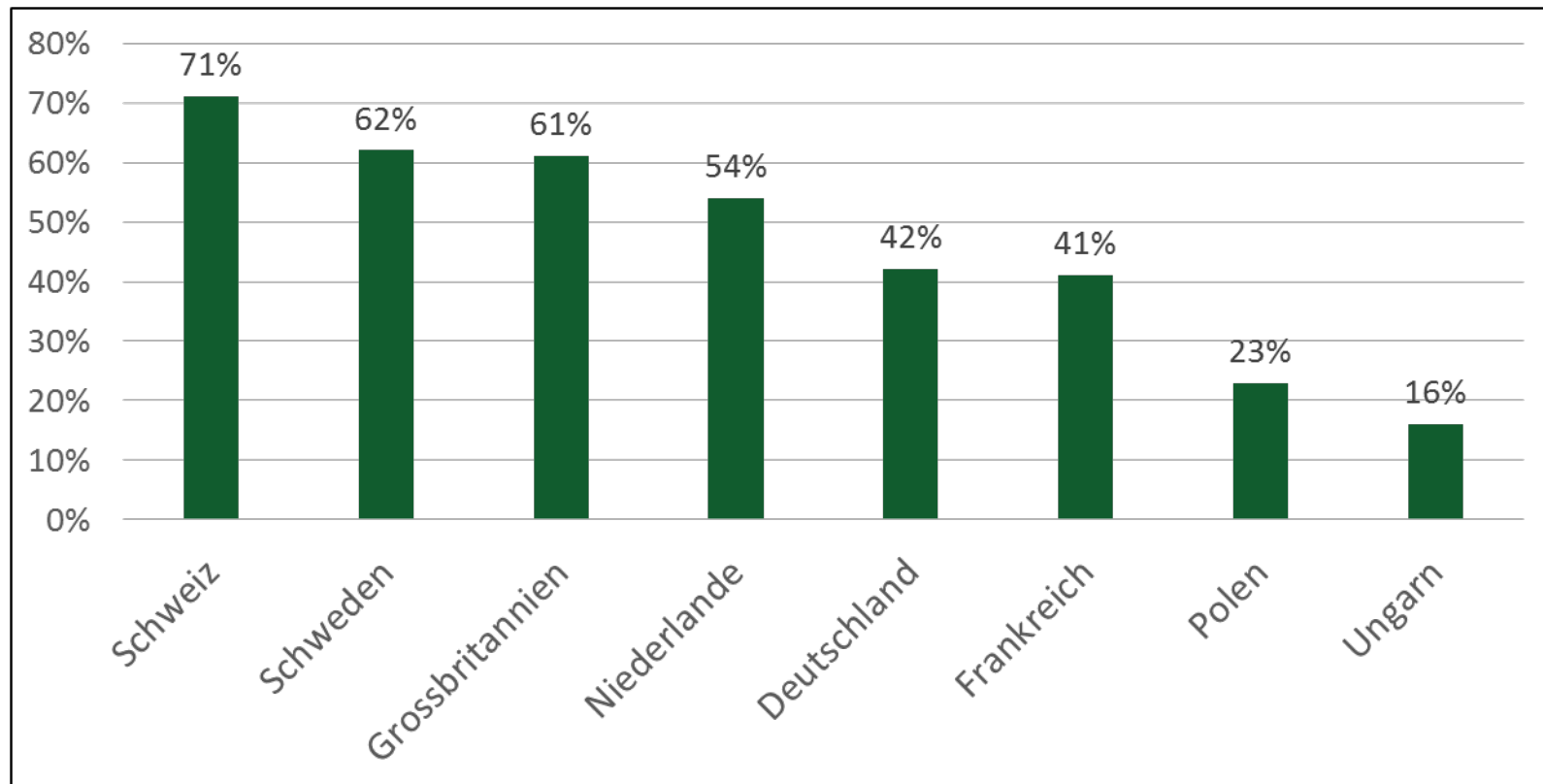


1. Der demographische Wandel

Folgen für Unternehmen und Mitarbeitende (4)

- Zudem **fühlen sich ältere Personen heute gesünder denn je**, vor allem in der **Schweiz**.

Anteil 65-jährige und ältere Personen mit guter subjektiver Gesundheit:



Gestaltung des demographischen Wandels

Agenda

1

Der demographische Wandel und seine Folgen

2

Gestaltung des demographischen Wandels

a. Flexibilisierung und altersinklusives Personalmanagement

b. Subjektives Alter

c. Gesundheitsfokussierte Führung

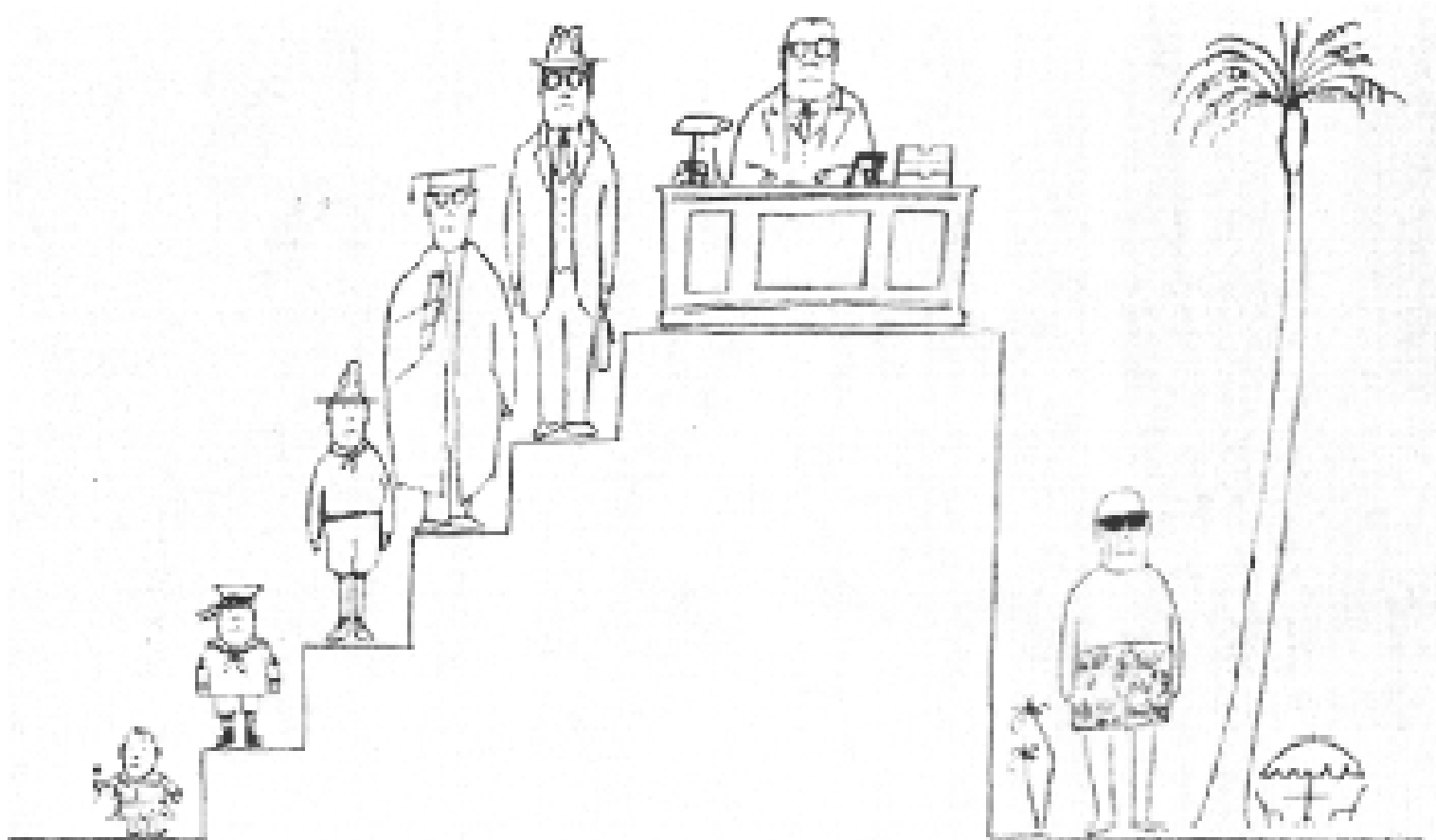
3

Zusammenfassung und Ausblick



2. Gestaltung des demographischen Wandels

a. Flexibilisierung von Arbeit – Status Quo



© Steinbock

2. Gestaltung des demographischen Wandels

a. Flexibles und altersinklusive Personalmanagement

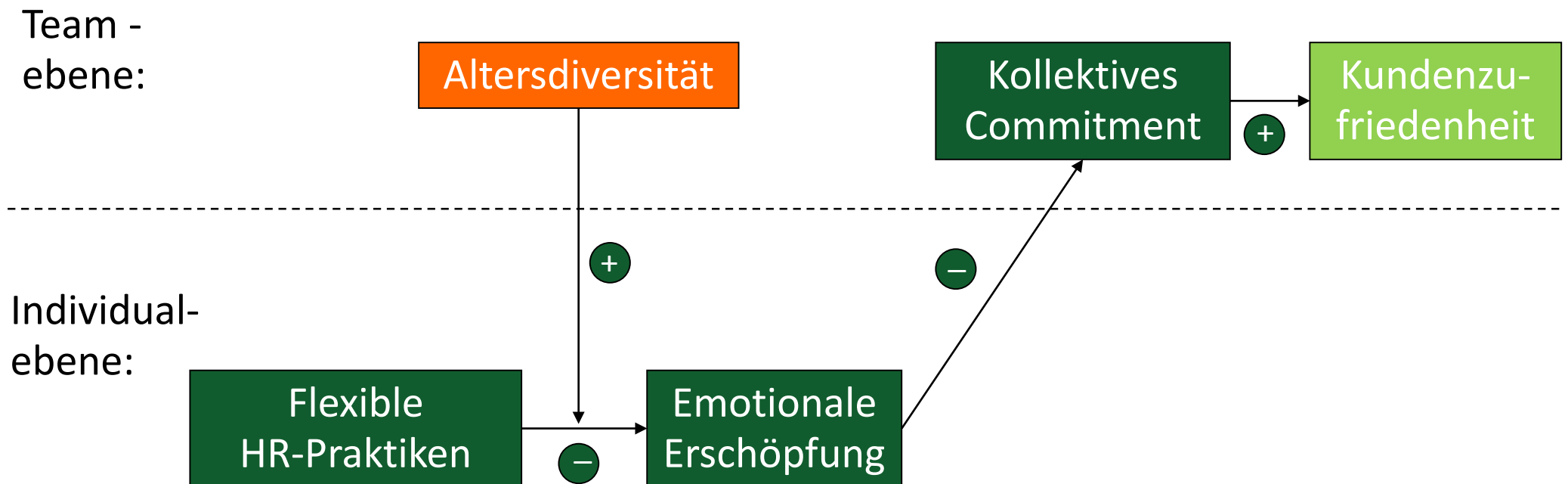
Phase 1 (ca. 16-25 Jahre)	Phase 2 (ca. 26-45 Jahre)	Phase 3 (ca. 46-60 Jahre)	Phase 4 (ca. 61-70 Jahre)
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Schule ▪ Berufsausbildung/Studium ▪ Private Unabhängigkeit <div style="border: 1px solid orange; border-radius: 15px; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> • z.B. Trainee-Programme </div>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berufseinstieg ▪ Karriere (-Start) ▪ Familien-gründung ▪ "Rush-hour des Lebens" <div style="border: 1px solid orange; border-radius: 15px; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> • z.B. Kinderbetreuung • Home Office • Aufstiegs-möglichkeiten trotz Teilzeit </div>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Berufliche Entwicklung (horizontal/vertikal) ▪ Berufsrückkehr nach Familienphase ▪ Sandwichgeneration (Betreuung pflegebedürftiger Angehöriger) <div style="border: 1px solid orange; border-radius: 15px; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> • z.B. Rekrutierung älterer Fachkräfte • Fach- und Bogenkarrieren </div>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Karriere (späte Phase) ▪ Evtl. Teilzeit-tätigkeit ▪ Übertritt in einen aktiven Ruhestand <div style="border: 1px solid orange; border-radius: 15px; padding: 5px; margin-top: 10px;"> <ul style="list-style-type: none"> • Weiterbildung auch über 60 • z.B. Trainer- & Mentoren-tätigkeiten </div>

Lebenslanges Lernen, Kompetenzerwerb und -weiterentwicklung

2. Gestaltung des demographischen Wandels

a. Flexibilisierung von Arbeit – Empirische Wirkung

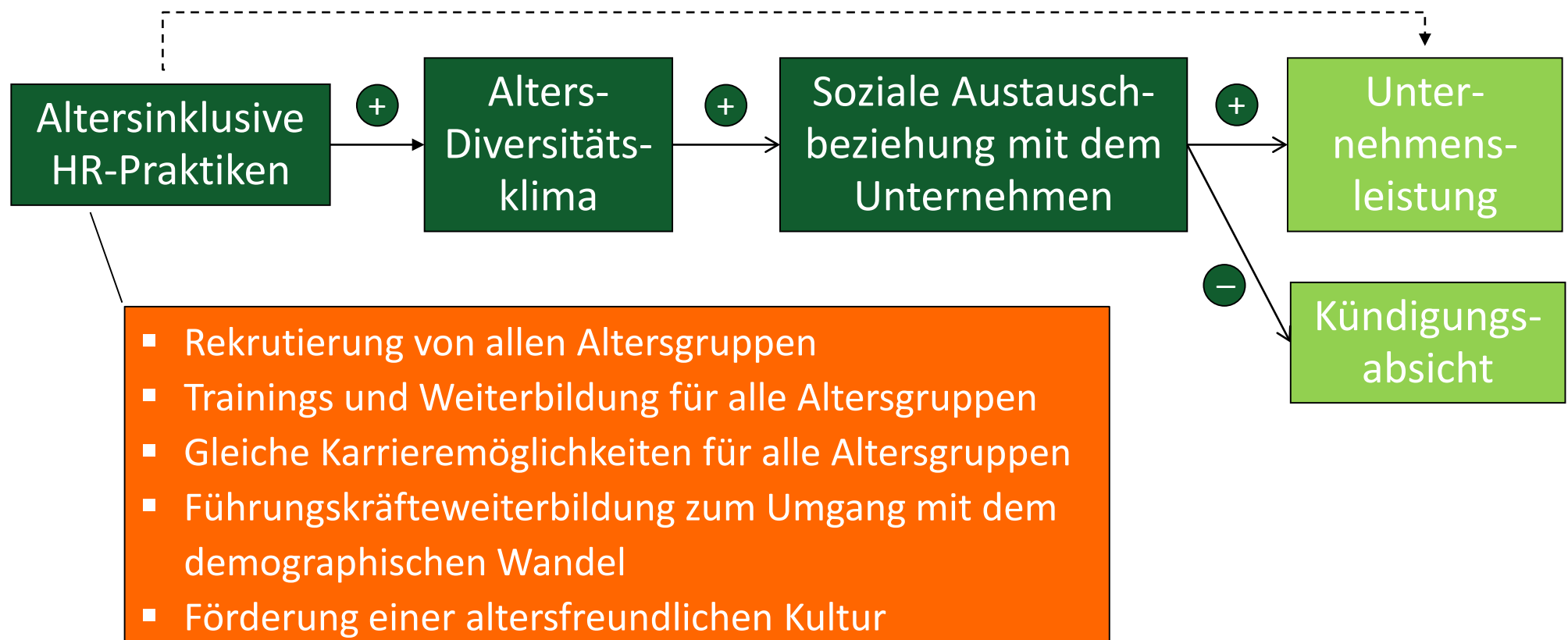
- Studie mit 19.780 Mitarbeitenden aus 175 Einheiten einer Verwaltungsbehörde sowie 17.500 Kunden zeigt den Effekt flexibler HR-Praktiken auf die Kundenzufriedenheit:



2. Gestaltung des demographischen Wandels

a. Altersinklusive Personalmgmt. – Empirische Wirkung

- Studie mit 14.260 Mitarbeitenden aus 92 KMUs zeigt den Effekt von altersinklusive HR-Praktiken auf die Unternehmensleistung:



Gestaltung des demographischen Wandels

Agenda

1

Der demographische Wandel und seine Folgen

2

Gestaltung des demographischen Wandels

a. Flexibilisierung und altersinklusives Personalmanagement

b. Subjektives Alter

c. Gesundheitsfokussierte Führung

3

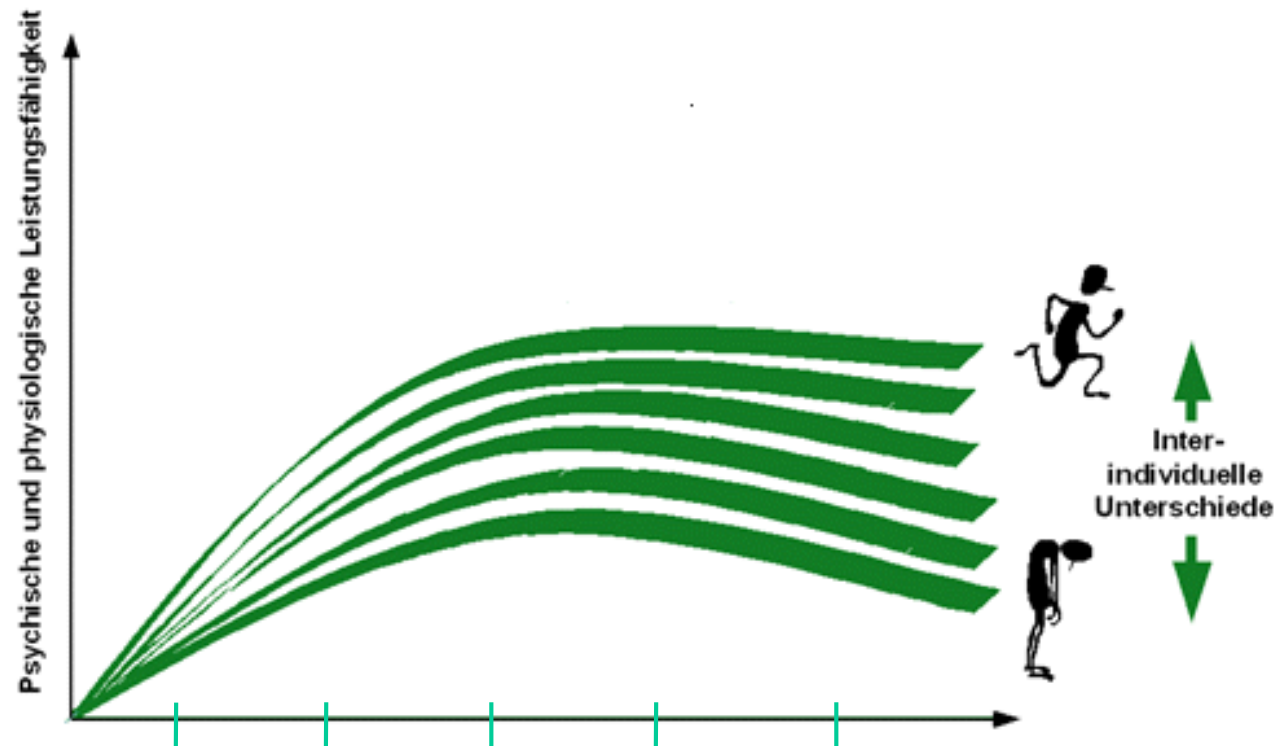
Zusammenfassung und Ausblick

2. Gestaltung des demographischen Wandels

b. Die Rolle des subjektiven Alters

Ab ca. 45 Jahren gibt es starke interindividuelle Schwankungen

Erwerbsbiographie



2. Gestaltung des demographischen Wandels

b. Die Rolle des subjektiven Alters

- **Chronologisches Alter**

Alter in Jahren seit Geburt

- **Subjektives Alter**

Eigene Wahrnehmung des Alters (*Altersidentität*), häufig deutliche Abweichungen vom chronologischen Alter und starke interindividuelle Differenzen innerhalb derselben chronologischen Altersgruppe (vgl. Kooij et al., 2008)

- **Relatives Subjektives Alter**

Subjektives Alter – Chronologisches Alter (vgl. Kunze et al., 2015)

2. Gestaltung des demographischen Wandels

b. Die «Counterclockwise»-Studie von 1979

Versuchsgruppe (65+)

Eine Woche Leben als wäre es 20 Jahre zuvor:

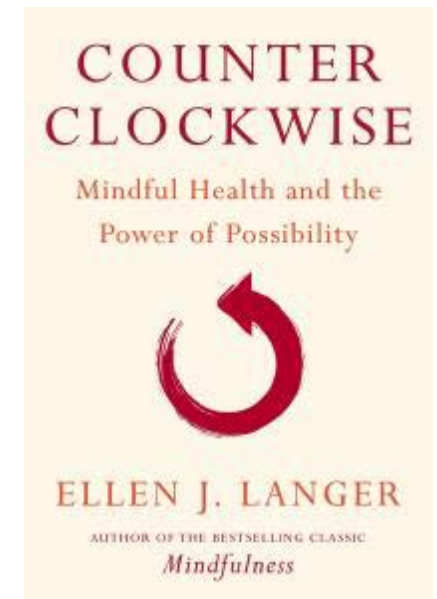
Nur Gespräche über Ereignisse bis 1959, alte Zeitungen, Filme, Fotos und Radioprogramm, Verfassen eines CV in der Vergangenheit, etc.

Kontrollgruppe (65+)

Leben wie heute:

Selbe Umgebung wie Versuchsgruppe, aber kein Leben in 1959

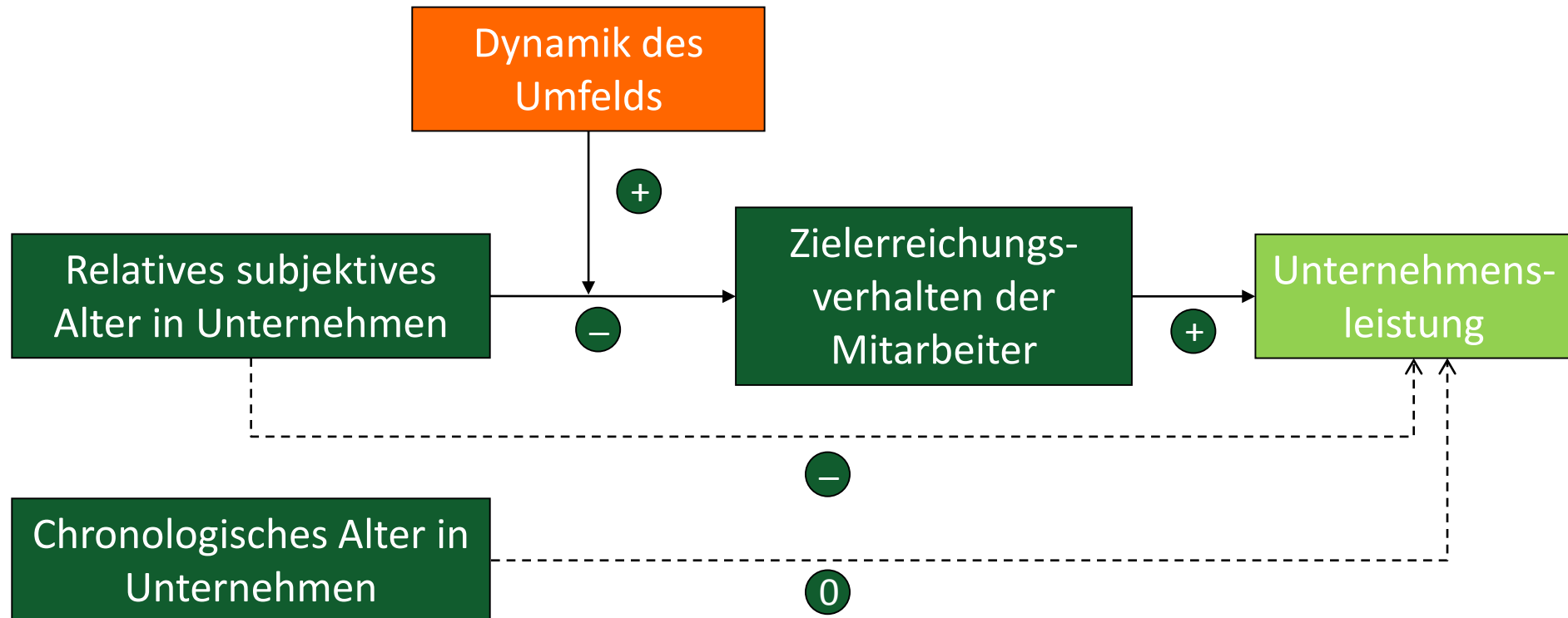
- Physische und kognitive Fähigkeiten der Versuchsgruppe verbessern sich signifikant zur Kontrollgruppe
 - Intelligenztest
 - Beweglichkeit der Gelenke
 - Fingerlänge
 - Geschicklichkeit
 - Jünger auf Fotos durch externe Beurteiler



2. Gestaltung des demographischen Wandels

b. Subjektives Alter und Unternehmensleistung

- Studie mit 15.164 Mitarbeitenden aus 107 Unternehmen zeigt, dass Unternehmen eine **höhere Leistung** zeigen, wenn sich die **Belegschaft im Durchschnitt jünger fühlt** als sie es chronologisch ist.
- Dieser Zusammenhang ist in **dynamischen Branchen** besonders ausgeprägt.



Gestaltung des demographischen Wandels

Agenda

1

Der demographische Wandel und seine Folgen

2

Gestaltung des demographischen Wandels

a. Flexibilisierung und altersinklusives Personalmanagement

b. Subjektives Alter

c. Gesundheitsfokussierte Führung

3

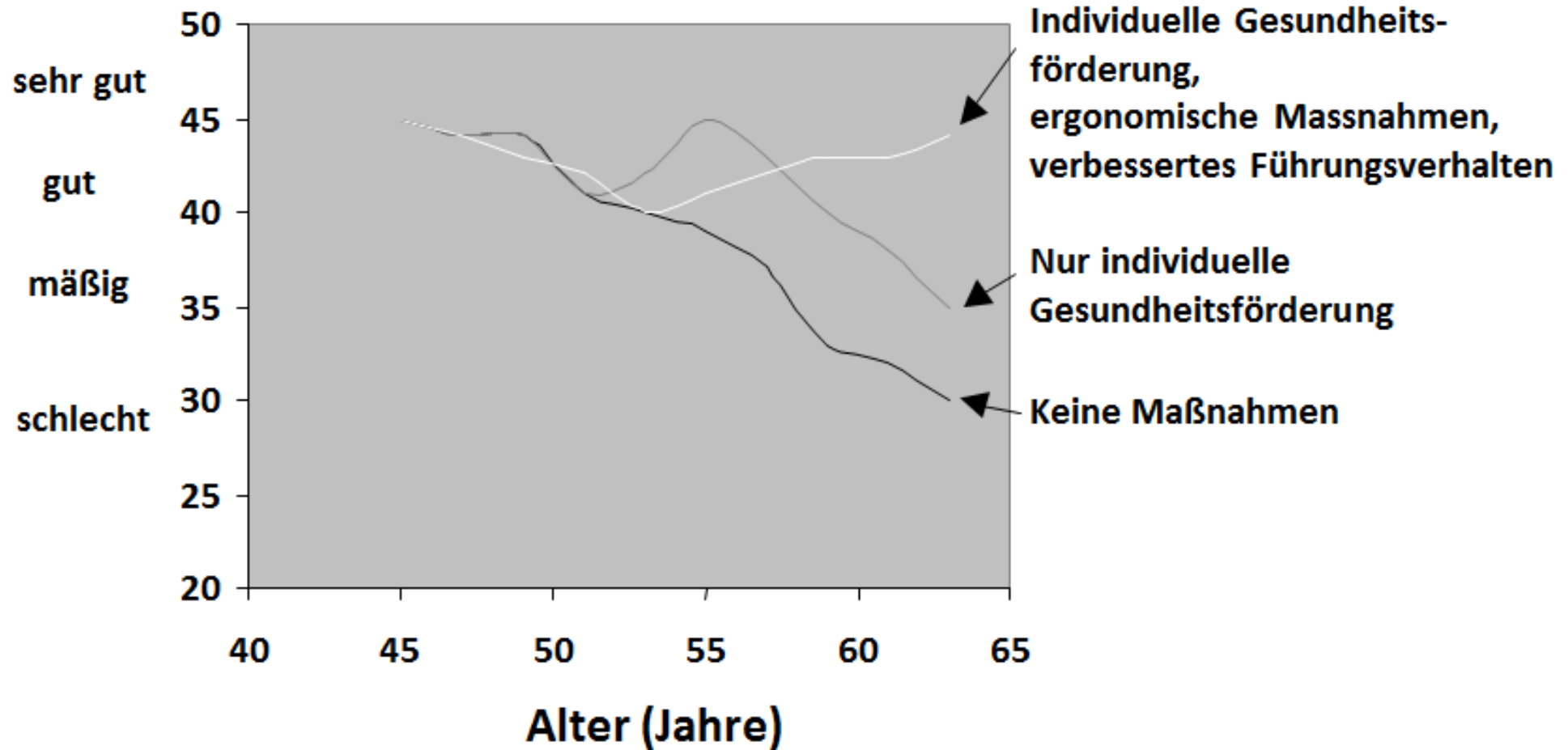
Zusammenfassung und Ausblick



2. Gestaltung des demographischen Wandels

c. Zusammenhang von Alter, Führung und Gesundheit

Arbeitsfähigkeit



2. Gestaltung des demographischen Wandels

c. Gesunde Führung – Prävention und Intervention

- **Gesunde Führung** beinhaltet **zwei Facetten: Prävention und Intervention.**

- **Prävention durch**
 - Kommunikation der Bedeutsamkeit von Gesundheit & Vorbildverhalten der Führungskraft
 - Vermeidung von schädlichen gesundheitlichen Einflüssen
 - Schaffung einer langfristigen Balance von Anforderungen und Ressourcen

- **Intervention durch**
 - Offenheit und Verständnis bzgl. gesundheitlicher Einschränkungen
 - Proaktives Verhalten und eine gemeinsame Lösungsfindung
 - Frühe Intervention durch zielgerichtete Arbeitsplatzanpassungen



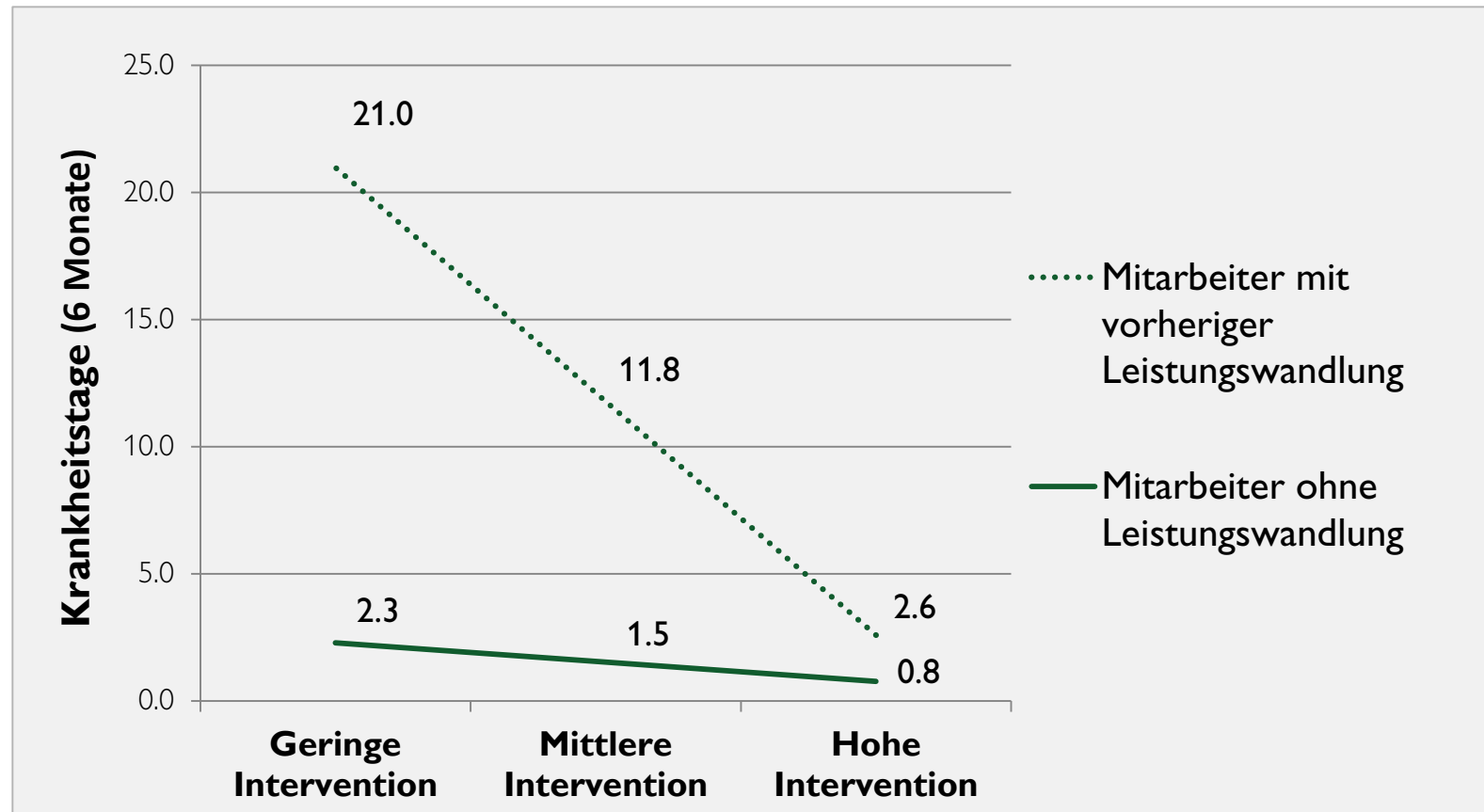
2. Gestaltung des demographischen Wandels

c. Gesunde Führung – Empirische Wirkung

- Einfluss **gesundheitsfokussierter Führung** auf die **Krankheitstage** von **2.858 Mitarbeitern** in der Automobil-Produktion:

Unter Kontrolle von

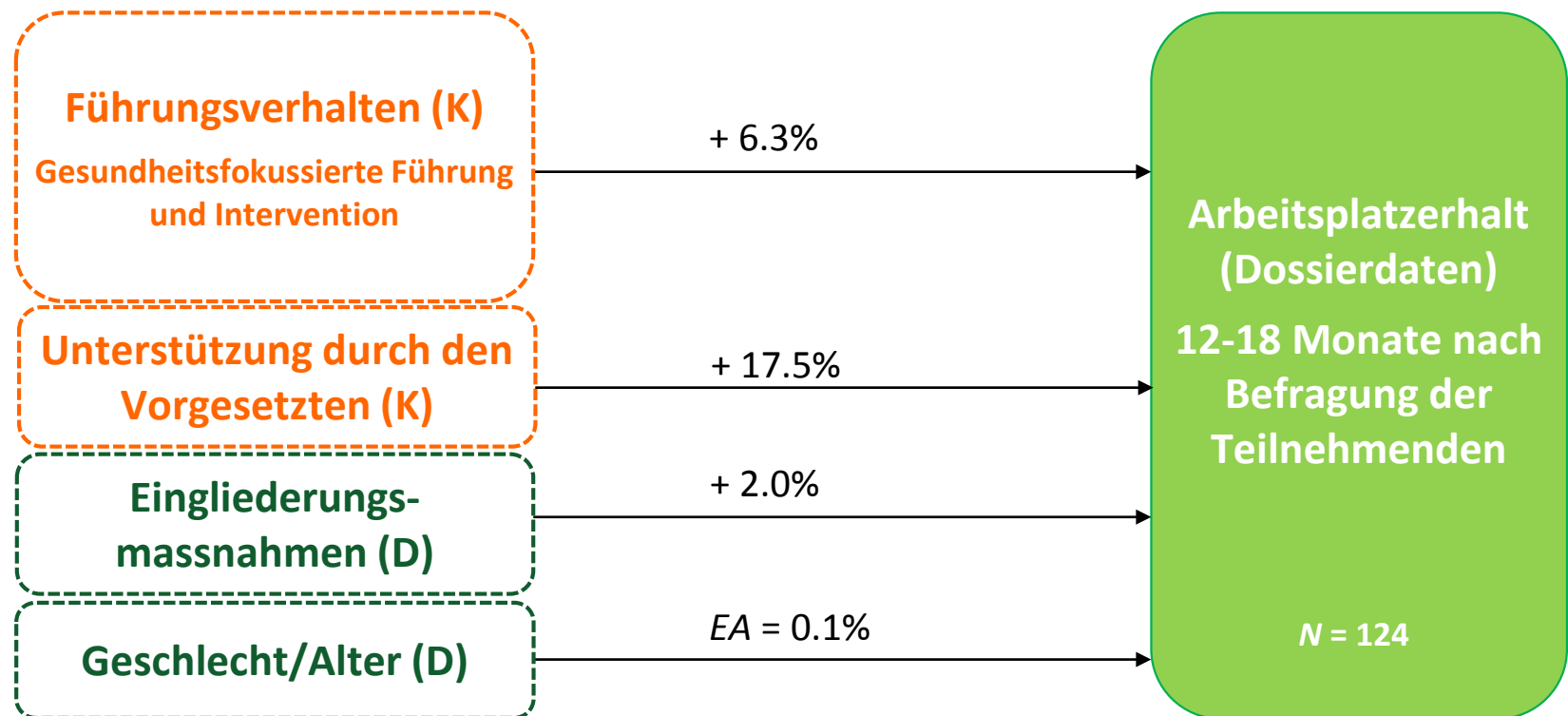
- **Alter**
- **Betriebszugehörigkeit**
- **Muskulär-Skeletale-Belastung**
- **Qualität der Beziehung zw. Führungskraft und Mitarbeiter**



2. Gestaltung des demographischen Wandels

c. Gesunde Führung – Empirische Wirkung

- Einfluss **gesundheitsfokussierter Führung** auf den **Arbeitsplatzerhalt** von **Mitarbeitenden mit psychischen Erkrankungen**:



Gestaltung des demographischen Wandels

Agenda

1

Der demographische Wandel und seine Folgen

2

Gestaltung des demographischen Wandels

a. Flexibilisierung und altersinklusives Personalmanagement

b. Subjektives Alter

c. Gesundheitsfokussierte Führung

3

Zusammenfassung und Ausblick

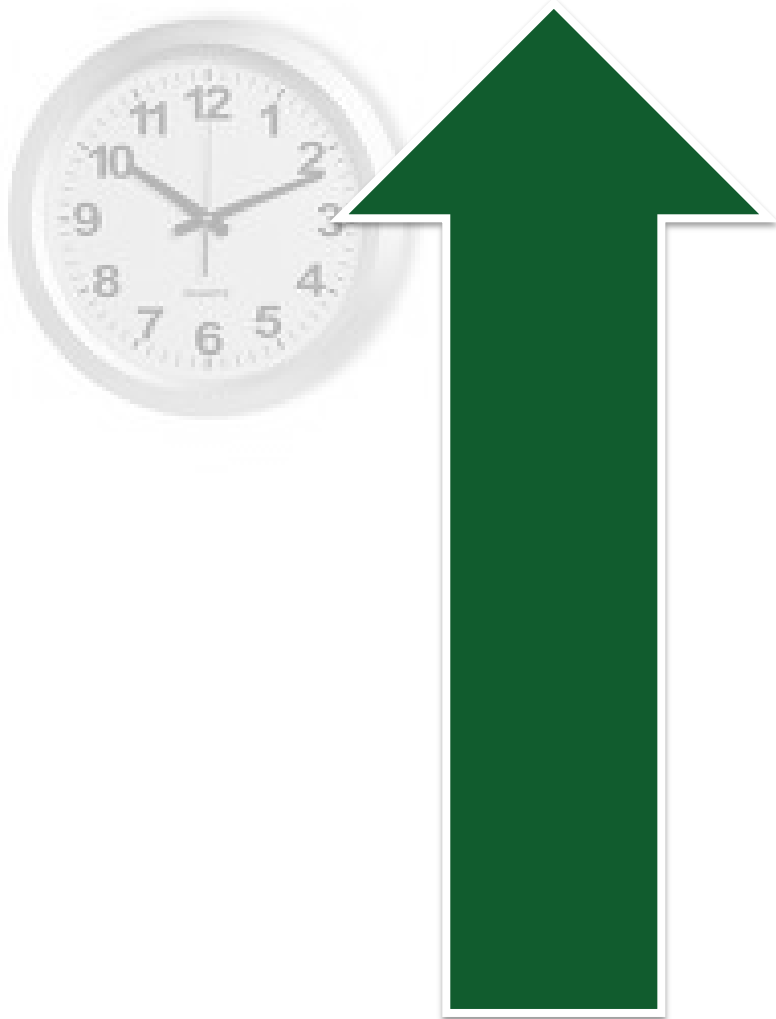
3. Zusammenfassung und Ausblick

Implikationen für Unternehmen

- Der demographische Wandel bietet **Chancen** (z.B. kaufkräftige Kunden) wie **Herausforderungen** (Fehltage, Wissensverlust, etc.).
- Unternehmen können dem demographischen Wandel aktiv gestalten, u.a. durch eine **flexibles Personalmanagement** (Flexibilisierung von Arbeitszeit, -ort, sowie Personalentwicklung).
- Hohe Bedeutung eines **altersinklusiven Personalmanagements** (Massnahmen für alle Altersgruppen – z.B. Weiterbildung bis zur Pensionierung sowie aktive Gestaltung des «Miteinanders der Generationen»).
- **Subjektives Alter** kann aktiv gesenkt werden, **Qualität der Führung** entscheidend, gerade bei Mitarbeitenden mit Einschränkungen.
- **Gesunde Führung** als wichtiger betriebswirtschaftlicher Hebel für alle Generationen und Mitarbeitenden.

3. Zusammenfassung und Ausblick

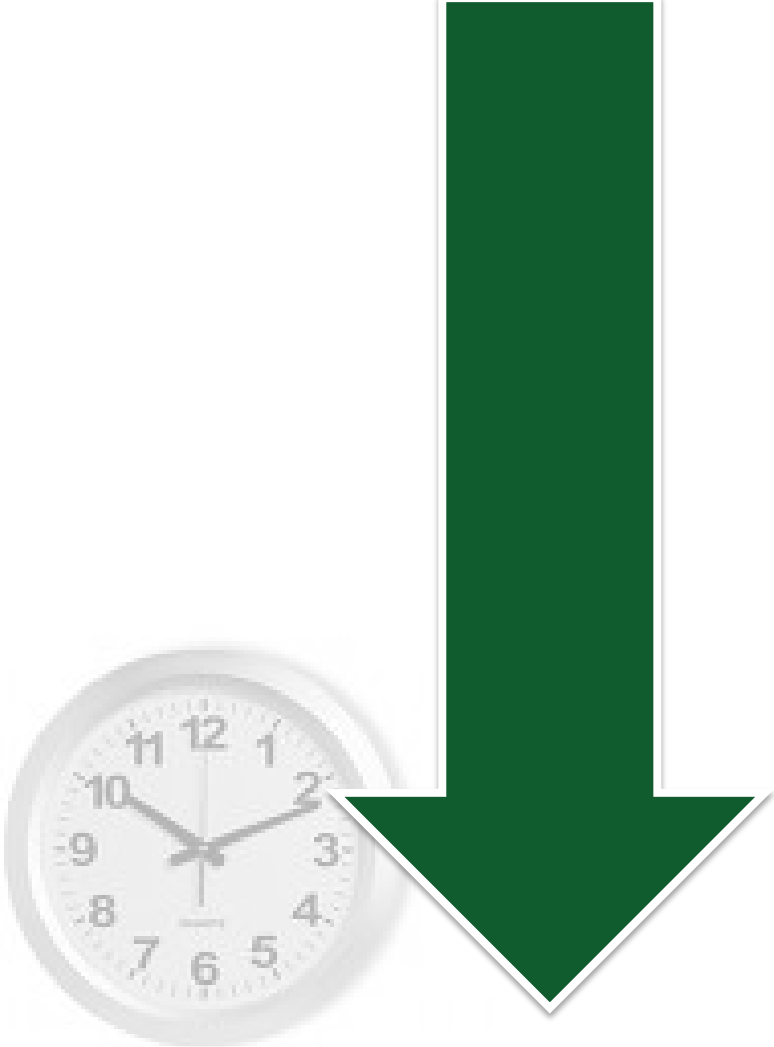
Implikationen für Sie – Ursachen für Veralterung



+ 10 Jahre	Falscher Partner
+ 9-10	Hoher Blutdruck
+ 8	Depression
+ 6	Ungebildet sein
+ 5-10	Rauchen
+ 3	Mann sein
+ 3	Ungenaue Medikation
+ 2	Zu hohe Vitamindosen
+ 2	Passivrauchen
+ 1-3	Wein > 1/2 Liter täglich


3. Zusammenfassung und Ausblick

Implikationen für Sie – Ursachen für Verjüngung

- 
- 0,9 Jahre 1 Aspirin pro Tag
 - 1 Folsäure täglich
 - 2 Hoher Cholesterin Spiegel
 - 2 Händewaschen täglich
 - 3 Guter Schlaf
 - 3 Wein < 1/3 Liter täglich
 - 3-4 Sport (2500 Kal/Woche)
 - 4 Regelmässiger Sex
 - 5 Gute Mundhygiene
 - 7 Optimismus

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontaktdaten



Prof. Dr. Stephan Böhm
Director

Center for Disability and Integration
University of St.Gallen (CDI-HSG)
Rosenbergstrasse 51
CH-9000 St.Gallen

Tel. +41 (0)71 224 31 81
stephan.boehm@unisg.ch
www.cdi.unisg.ch

Twitter: @StephanBoehm

Gestaltung des demographischen Wandels

Zentrale Quellen

- Bal., M., & Boehm, S. A. (in press). How do i-deals influence client satisfaction? The role of exhaustion, collective commitment, and age diversity. *Journal of Management*.
- Böhm, S. A. (2014). Flexible Arbeitsplatzanpassungen als Voraussetzung für die berufliche Inklusion von Menschen mit Behinderung – Die Rolle von Personalabteilungen, Führungskräften und Kollegen. *Zeitschrift Führung + Organisation (ZFO)*, 83(4), 235-241.
- Böhm, S. A. & Baumgärtner, M. K. (2016). Gesünder führen. *Harvard Business Manager*, 38(2), 6-9.
- Böhm, S. A., Bourovoi, K., & Baldrige, D. (2016). Health Restrictions, Productivity Loss and Subjective Age: The Role of Condition Visibility and LMX. *Paper presented at the Academy of Management Annual Conference*, Anaheim, CA.
- Böhm, S. A., & Dwertmann, D. J. G. (2015). Forging a single-edged sword: Facilitators of positive age and disability diversity effects in the workplace. *Work, Aging, and Retirement*, 1(1), 41-63.
- Böhm, S. A., Kunze, F., & Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR-practices on firm level outcomes. *Personnel Psychology*, 67(3), 667-704.
- Bruch, H., Kunze, F., & Böhm, S. A. (2010). *Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Best-Practice-Beispiele zum Management des demographischen Wandels*. Wiesbaden: Gabler.
- Kunisch, S, Boehm, S. A., & Boppel, M. (Eds.) (2011). *From Grey to Silver - Managing the Demographic Change Successfully*. New York: Springer.
- Kunze, F., Böhm, S. A., & Bruch, H. (2013). Organizational Performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, 50(3), 413-442.
- Kunze, F., Boehm, S. A., & Bruch, H. (2013). Age, resistance to change, and job performance. *Journal of Managerial Psychology*, 28(7/8), 741-760.
- Kunze, F., Raes, A., & Bruch H. (2015). It matters how old you feel – Organizational--level antecedents and performance consequences of relative--subjective age. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1511-1526.

