

# REGIONENBEZOGENES GENERATIONENMANAGEMENT – REGIONALE UMSETZUNG ZUR BEWÄLTIGUNG DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS IN KMU LÄNDLICHER REGIONEN

Stress und Altern – Chancen und Risiken  
Gemeinsamer Kongress der  
DGGG, DGG, SGG, SFGG & ÖGG  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
24. - 27. September 2014

## Ausgangslage des trinationalen F+E-Projekts

Der demografische Wandel und der verbundene Fachkräftemangel wirken sich auf Klein- und Mittelunternehmen (KMU) in ländlichen Regionen in besonderer Weise aus:

- abnehmende Anzahl an beruflichen Nachwuchskräften
- abnehmende Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften
- Notwendigkeit, Arbeitnehmer länger in der Berufstätigkeit zu belassen
- Notwendigkeit, „Reservegruppen“ des Arbeitsmarktes für eine Erwerbstätigkeit zu mobilisieren
- im Vergleich zum urbanen Raum eine stärker belastete wirtschaftliche und soziale Situation durch tendenzielle Wanderbewegungen in Richtung Ballungsgebiete.

## Grundannahmen des Projektes

Das Projekt RegGen geht davon aus, dass die Verfügbarkeit von Humankapital nicht nur für einzelne Unternehmen zum (einschränkenden) Wettbewerbsfaktor wird, sondern für ganze Regionen. Dies wird in der grenzüberschreitenden Region im Bodensee-Dreiländereck gezeigt. Um das Fachkräfteangebot qualitativ und quantitativ nachhaltig zu sichern, ist es notwendig, als attraktive Region Potenziale

anzuziehen und zu halten sowie umfassende Möglichkeiten zum Aufbau und zur Entwicklung von Kompetenz vorzuhalten. Es bestehen bereits zahlreiche Initiativen zur Unterstützung von Unternehmen, um den Bedarf von Erwerbspersonen unterschiedlichen Alters an der Schnittstelle Beruf/ Privatleben zu decken. Diese sind aber in ihrer Gesamtheit für Betroffene meist schwer erkennbar und zugänglich.

## Vorgehen und Methoden des Projektes

Das F+E-Projekt führt im Entwicklungsteil bereits bestehende Angebote zusammen und identifiziert den bisher nicht gedeckten Bedarf an Massnahmen des Generationenmanagements, Fokus: lebenslaufbezogene berufliche und persönliche Entwicklung. Es werden konkrete Vorschläge für die systematische Weiterentwicklung des regionalen Angebots erstellt.

Forschungsmethoden sind Betriebs- und Regionsanalysen auf Basis von best-practice-Recherchen, Fokusgruppeninterviews, Expertenbefragungen sowie MitarbeiterInnenbefragungen. In diesem Kontext wurde u.a. ein Selbstevaluierungsinstrument entwickelt, das es KMU ländlicher Regionen erlaubt, Generationenmanagement eigenständig zu evaluieren und daraus Massnahmen abzuleiten.

## Projektvorgehen

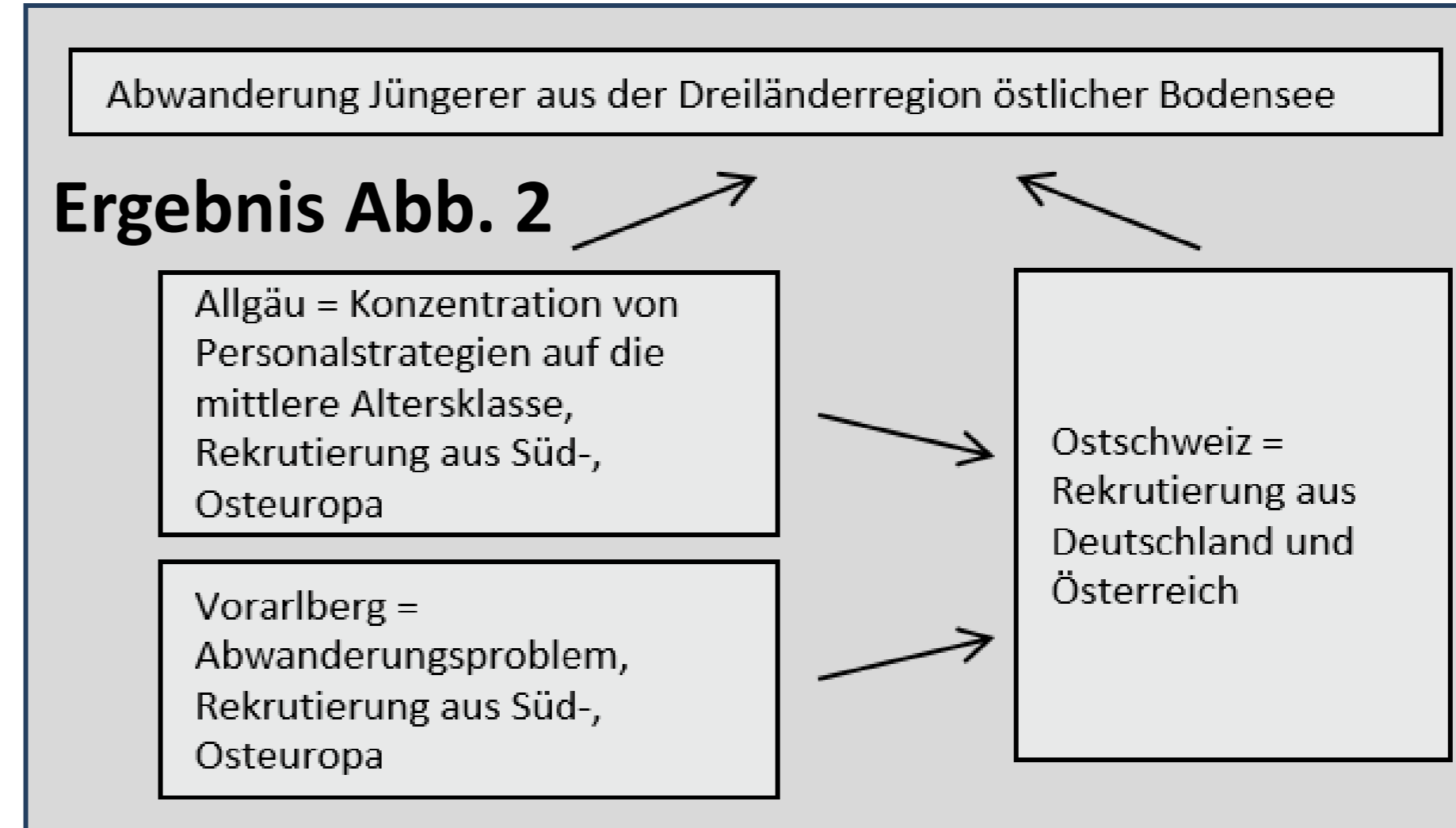
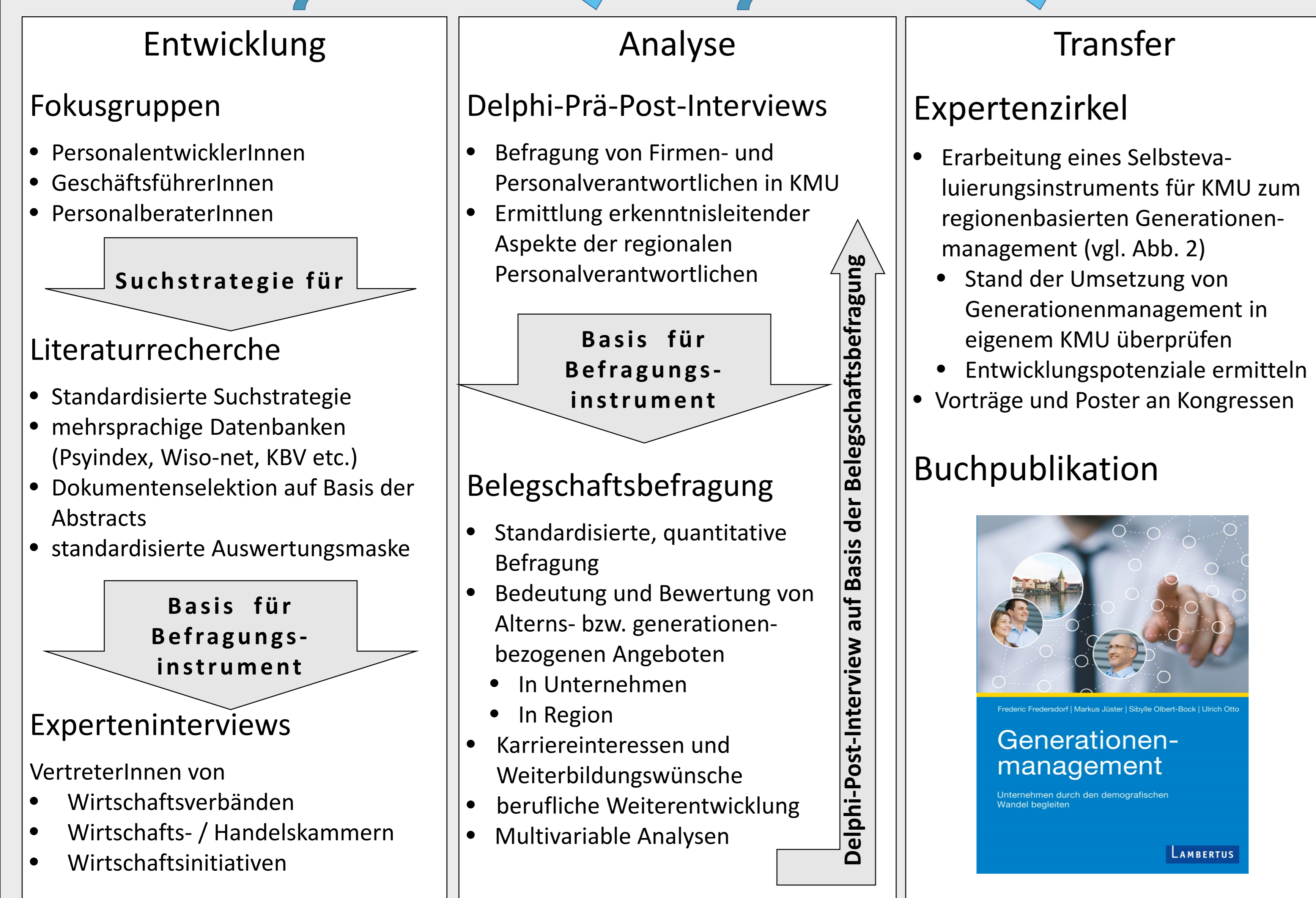


Abb. 2: Ergebnisteil Entwicklung und Analyse:

Dominante Wanderungsdynamiken der Fachkräfte nach Wahrnehmung von Experten aus Wirtschaftsvertretungen und KMU-Leitungen

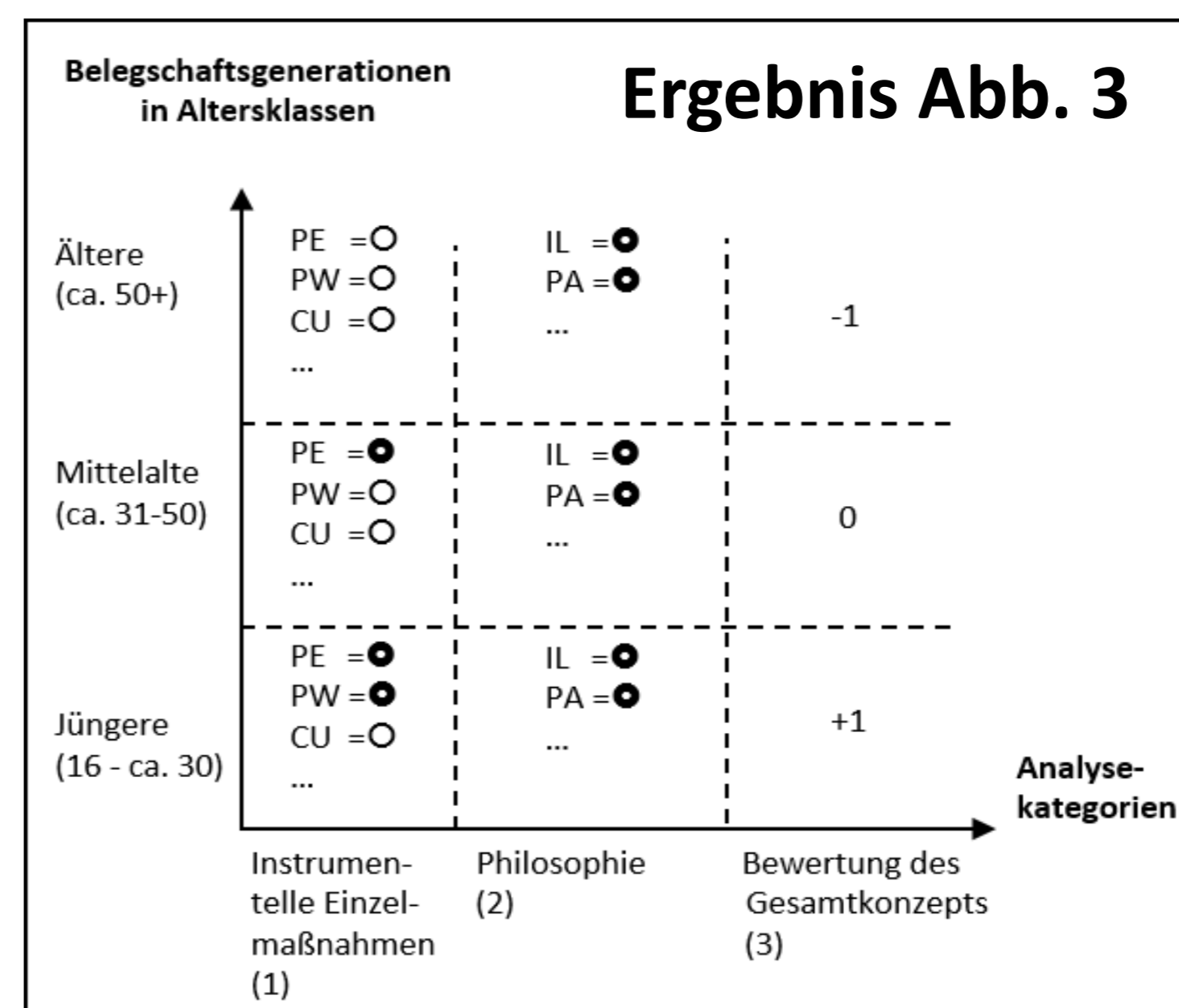


Abb. 3: Ergebnisteil Transfer Selbstevaluierungsinstrument für KMU

PE: Strategische Personalentwicklung  
PW: Positionswechsel im Unternehmen wird ermöglicht  
CU: regelmässiges Competence Updating  
IL: Integrationsleitbild ist vorhanden, positives Altersbild ist vorhanden

## Ergebnis Abb. 1

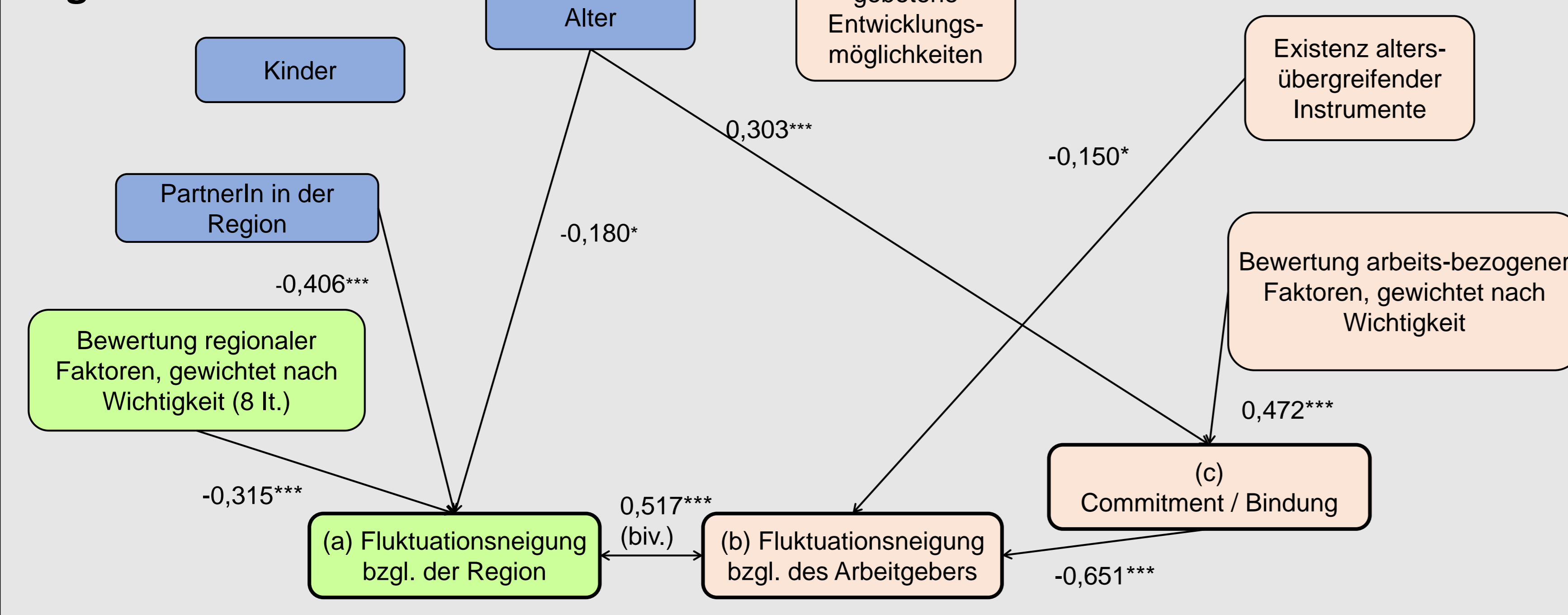


Abb. 1: Ergebnisteil Analyse Einflussfaktoren auf Commitment und Fluktuationsneigungen von Fachkräften  
Signifikanzniveaus: \*:  $p \leq 0.05$  (leicht); \*\*:  $p \leq 0.01$  (stark); \*\*\*:  $p \leq 0.001$  (sehr stark)

Abb. 1 zeigt Ergebnisse der Belegschaftsbefragung. RespondentInnen sind Mitarbeitende jener KMU, deren Geschäftsleitungen auch in der Delphi-Studie befragt werden. Dargestellt werden nur Zusammenhänge, die im multivariaten Modell statistisch signifikant sind. Sie beziehen sich auf die Gesamtregion. Die 3 Zielvariablen waren (a) die Fluktuationsneigung bzgl. der Region, (b) die Fluktuationsneigung bzgl. des Arbeitgebers, (c) der Aspekt Commitment / Bindung gegenüber dem Unternehmen.

Das o.g. Selbstevaluierungsinstrument dient zur Selbstverortung von Unternehmen: Inwieweit liegen bereits betriebliche Maßnahmen für ein Generationenmanagement vor und wie können weitere Aktivitäten den Umgang mit demografischen Veränderungen noch optimieren. Auf der X-Achse werden (1) vorhandene Einzelmaßnahmen und (2) die Entwicklung einer entsprechenden Firmenphilosophie evaluiert. In Abb. 3 symbolisieren unterschiedliche Kreise folgenden Status für die einzelnen Themen: leere Kreise (nicht/ kaum vorhanden), annähernd gefüllte Kreise (in nutzbringendem Umfang vorhanden).

In der Summe kann (3) das Gesamtkonzept durch betriebsinterne ExpertInnen beurteilt werden: hierzu wird eine Skala von -2 (starker Optimierungsbedarf) über 0 (durchschnittlich) bis +2 (erfolgreiche Bestrebungen) vorgeschlagen. Die Beurteilung erfolgt idealerweise nach verschiedenen Altersgruppen.

Bei ermitteltem Optimierungspotenzial werden in den verschiedenen Themenbereichen Maßnahmen empfohlen. So können Wertschätzung gegenüber unterschiedlichen Altersgruppen und eine lebensphasensensible Laufbahnplanung auch einen Standortfaktor darstellen. Zudem können unternehmensübergreifende Lösungen und demografietaugliche Personalstrategien durch gesteigerte Flexibilität zu einem Wettbewerbsvorteil verhelfen.

## Weitere Projektinfos

Finanzierung:  
Internationale Bodensee Hochschule IBH

Laufzeit:  
Januar 2012-April 2015

## Projektteam – interdisziplinär aus 3 Ländern

Prof. Dr. Ulrich Otto<sup>1</sup>, Prof. Dr. Sibylle Olbert<sup>2</sup>, Prof. Dr. Frederic Fredersdorf<sup>3</sup>, Prof. Dr. Markus Jüster<sup>4</sup>, Abdullah Redzepe<sup>2</sup>, Silvan Tarnutzer<sup>5</sup>, Fabian Rebitzer<sup>3</sup>, Daniela Lorünser<sup>3</sup>, Elisa Franze<sup>4</sup>

- <sup>1</sup> Leiter Careum Forschung, Kalaidos FH Gesundheit, Zürich (CH)
- <sup>2</sup> FHS St.Gallen, Inst. für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS (CH)
- <sup>3</sup> FH Vorarlberg, Forschungsbereich Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (A)
- <sup>4</sup> Hochschule Kempten, Fakultät Tourismus (D)
- <sup>5</sup> FHS St.Gallen, Kompetenzzentrum Generationen CCG-FHS (CH)