

# Hochleistung durch Generationenvielfalt am Beispiel der SAP AG

## Sicherstellung der Innovationsfähigkeit im Zeichen des demografischen Wandels

SAP bewegt sich in einem globalen Marktumfeld, das sich durch permanente technologische Innovation und damit einhergehend kurzen Produktentwicklungszyklen auszeichnet. Die Innovationsfähigkeit beruht auf einer hoch spezialisierten, global verteilten und vielfältigen Belegschaft. Es gilt, diese langfristig an das Unternehmen zu binden, den Bedürfnissen einer älter werdenden Belegschaft gerecht zu werden und gleichzeitig neue Mitarbeiter in das Unternehmen zu integrieren. Die sich daraus ergebende Generationenvielfalt bietet Chancen, nachhaltig Hochleistung zu ermöglichen.

### Daten, Fakten und Trends

Die Belegschaft der SAP zeichnet sich durch globale Integration und Vielfältigkeit aus: SAP beschäftigt derzeit ca. 66.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter weltweit<sup>1</sup> aus über 120 Nationen. Mehr als 80% der Beschäftigten sind Hochschulabsolventen (Naturwissenschaftler, Ingenieure und Wirtschaftswissenschaftler). Das Durchschnittsalter liegt bei ca. 40 Jahren. Ca. 16% der Mitarbeiter gehören der Alterskohorte 50+ an.<sup>2</sup> Der demografische Wandel mit seinen Auswirkungen ist auch in einem global agierenden Unternehmen wie SAP ein Thema, das länderspezifisch zu analysieren ist. In Deutschland, wo mehr als 25% der weltweiten SAP-Belegschaft beschäftigt sind, folgt die Altersverteilung der Gauß'schen Normalverteilung mit einer starken Ausprägung im Bereich der heute 33- bis 53-Jährigen („Generation X“, d. h. Geburtsjahrgänge 1960 bis 1980). Die Spitze der Kurve liegt bei ca. 45 Jahren. Projiziert man die Entwicklung der Altersverteilung in Deutschland auf die nächsten fünf Jahre, verschiebt sich der „Bauch“ der Kurve bei angenommen gleichbleibendem Personalwachstum, Einstellungs- und Austrittsquote annähernd unverändert in die Zukunft.

Gemäß der Studie der Bertelsmann-Stiftung „Länger leben, arbeiten und sich engagieren“ werden die klassischen Erwerbsverläufe, die mit beruflicher Entwicklung, steigender Hierarchie, Gehalt und Kompetenzen einhergehen, abgelöst von Erwerbsverläufen mit Unterbrechungen, z. B. aufgrund von Kindererziehung, zweiter Ausbildung oder Selbstständigkeit. Der Verlauf der Erwerbsbiografie wirkt sich auf die Leistungsfähigkeit in den unterschiedlichen Lebensphasen aus. Einflussfaktoren sind dabei z. B. die private

Lebensführung, die Ausbildung, die bisherigen Tätigkeiten (Belastungen, Training), aber auch Leistungsanforderungen in und Lernanregungen durch die Arbeit selbst. Die Unterschiede in der Leistungsfähigkeit zwischen Personen sind dabei im Alter größer als bei jüngeren Menschen. Hier ergibt sich denn auch ein Ansatzpunkt für die altersorientierte unternehmerische Personalpolitik, die die langfristige Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter in den Vordergrund rückt.

### Investition in alle Generationen

SAP hat es sich zur Aufgabe gemacht, gleichermaßen in alle Generationen innerhalb des Unternehmens zu investieren und die vielfältigen Potenziale der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in allen ihren Lebensphasen zu fördern und zu nutzen.

Die SAP-Ausbildung ist dabei ein wichtiger Baustein zur Fachkräftesicherung in Deutschland und international. So hat SAP mehr als 375 duale Studenten in Deutschland und weitere ca. 220 Studenten global in den Fachrichtungen Informatik, Wirtschaftsinformatik, Wirtschaftswissenschaften und Informationstechnologie. Das Bekenntnis, für den eigenen Bedarf auszubilden, ist ein wesentliches Erfolgsrezept der Ausbildung bei der SAP. Ca. 80% der Auszubildenden und dualen Hochschulabsolventen bleiben der SAP nach ihrem Abschluss als gefragte Mitarbeitende erhalten.

SAP beschäftigt sich bereits seit einigen Jahren mit dem Thema des Umgangs mit einer älter werdenden Belegschaft als Teil des Diversity Managements. Daraus resultierende Schwerpunkte wie innovative Personalentwicklungskonzepte (Sensibilisierung von Mitarbeitern und Führungskräften, Vermittlung von Wissen und Know-how im Umgang mit altersgemischten Teams, Nutzung generationsspezifischer Fähigkeiten, Sicherstellung des Wissenstransfers), plan- und gestaltbare Lebensarbeitszeit, die Förderung von Innovation durch konsequente Nutzung des Potenzials altersgemischter Teams sowie Work-Life-Management und Gesundheit wurden über die Jahre konsequent entwickelt und vorangetrieben.

<sup>1</sup> Stand: Ende Mai 2013

<sup>2</sup> Alle Angaben sind globaler Natur und, soweit nicht anders gekennzeichnet, bezogen auf das Jahr 2012.



Uta Sanchez-Mayoral

## Une diversité des générations au service de hautes performances chez SAP AG

### Assurer la capacité d'innovation au vu des changements démographiques

*SAP se développe dans un environnement de marché mondial, caractérisé par une innovation technologique permanente et des cycles de développement, par conséquent, de plus en plus courts. La capacité d'innovation de l'entreprise repose sur des équipes diversifiées, hautement spécialisées et réparties mondialement. Il est indispensable de fidéliser ces effectifs et de respecter les besoins d'un personnel vieillissant, tout en intégrant de nouveaux collaborateurs. La diversité générationnelle qui en résulte offre des opportunités pour permettre une haute performance durable de l'entreprise.*

### Données, faits et tendances

*Les effectifs de SAP sont caractérisés par une intégration mondiale et de ce fait par la diversité. En effet, SAP emploie actuellement environ 66 000 salariés dans le monde, regroupant plus de 120 nationalités<sup>1</sup>. Plus de 80% des employés sont titulaires d'un diplôme universitaire (scientifique, l'ingénieur, l'économiste). La moyenne d'âge est de 40 ans. Les employés appartenant à la classe d'âge des plus de 50 ans<sup>2</sup> représentent environ 16%. Les changements démographiques et leurs conséquences constituent un enjeu majeur pour une entreprise active dans le monde entier, comme SAP, et demandent une analyse globale.*

*En Allemagne, où l'on compte plus de 25% des effectifs mondiaux de SAP, la répartition des âges suit une distribution normale, avec une plus grande proportion du groupe d'âge des 33 à 53 ans (« Génération X », personnes nées entre 1960 et 1980). Les individus âgés de 45 ans représentent le pic de la courbe. Sur une projection de l'évolution de la répartition par âge en Allemagne au cours des cinq prochaines années, le déplacement de la courbe indique que la situation restera similaire, en supposant une croissance du personnel et un taux de départ et de recrutement constant.*

*Selon l'étude « Vivre, travailler et s'engager plus longtemps », publiée par la Fondation Bertelsmann, les parcours professionnels classiques allant de pair avec un développement linéaire (progression dans la hiérarchie, augmentation du salaire et des compétences) vont être remplacés de plus en plus par des parcours discontinus, caractérisés par des interruptions : éducation des enfants, formation continue, emploi indépendants... Le parcours des individus influence leurs performances lors des différentes phases de la vie. Les facteurs d'influence sont par exemple les modes de vie, la formation, les activités précédentes (charges et entraînement) mais aussi les exigences et les motivations liées au travail. Les différences de performances entre les personnes sont plus importantes chez les personnes plus âgées que chez les jeunes. Ce constat constitue un point de départ pour une gestion des ressources humaines axée sur les changements démographiques, qui permettrait de mettre en évidence la performance à long terme des employés.*

### Un investissement pour toutes les générations

*Au sein de l'entreprise, SAP s'est attribué pour mission essentielle l'investissement égal dans toutes les générations. La stratégie de la gestion du personnel vise à encourager et à utiliser les potentiels divers et variés des salariés dans chaque phase de leur vie.*

<sup>1</sup> Bilan fin mai 2013.

<sup>2</sup> Données mondiales et sauf indication contraire, par rapport à 2012.

Die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen werden durch flexible Arbeitsmodelle geschaffen, die durch die Möglichkeit der Inanspruchnahme von Home-Office und Teilzeitarbeit unterstützt werden. Teilzeitarbeit ist dabei auch in führenden Projektmanagement-Rollen und Führungspositionen möglich. Zusätzliche Flexibilität wird durch das Arbeitszeitkonto erreicht, so dass Sabbaticals, eine Vier-Tage-Woche oder auch ein allmählicher Ausstieg aus dem Arbeitsleben finanziert werden können. Generell ist bei SAP der Ansatz der Vertrauensarbeitszeit implementiert, die ein wesentlicher Bestandteil der Unternehmenskultur ist und allen Mitarbeitern die Möglichkeit bietet, ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten. Dies kommt insbesondere Mitarbeitern mit speziellen familiären Verpflichtungen (z. B. Kindererziehung, Versorgung von pflegebedürftigen Angehörigen) zugute.

Im Bereich der Personalentwicklung und Karriereplanung sei speziell der Ansatz der Expertenkarriere hervorgehoben, die gleichbedeutend und gleichwertig mit der Managementkarriere ist. Ein Wechsel zwischen Management- und Expertenkarriere wird unterstützt und ermöglicht so die Wahl zwischen Expertentum ohne Personalverantwortung und generellem Management mit Verantwortung für beliebig große Organisationen. So werden die Beschäftigten darin unterstützt, ihre berufliche Fokussierung auf ihre jeweiligen Lebensphasen abzustimmen.

SAP fördert außerdem den Auf- und Ausbau von Coaching-, Mentoren- und Moderatorenpools. Insbesondere erfahrenen Mitarbeitern bietet sich hiermit die Chance, ihr Wissen im Sinne von Weiterentwicklungsmaßnahmen an jüngere Kollegen weiterzugeben.

SAP engagiert sich zudem im Projekt pinowa<sup>3</sup>, dessen Schwerpunkt die Analyse der Bedürfnisse der Mitarbeiter in unterschiedlichen Lebensphasen sowie die Weiterentwicklung von Rollenmodellen darstellt.

SAP hat frühzeitig die Wichtigkeit eines nachhaltigen Gesundheitsmanagements zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft erkannt. Die vielfältigen Angebote des Gesundheitsmanagements reichen von umfangreichen Sport- und Fitnessangeboten über präventionsorientierte Angebote zur Work-Life-Balance (z. B. Work-Life-Balance-Seminare für Mitarbeiter und Manager, Anti-Stress-Seminare, Gesundheitscheck für Manager) bis hin zu einem Unterstützungsprogramm für Mitarbeiter in schwierigen Situationen.

Darüber hinaus engagiert sich das Gesundheitsmanagement in SAP-internen Initiativen wie z. B. „LEAN Workload“, bei der es um die Gestaltung nachhaltiger Arbeitsbedingungen insbesondere im Bereich der Entwicklung geht.

Um die Nachhaltigkeit der Gesundheitsmaßnahmen zu fördern, wird bereits seit mehreren Jahren der sog. betriebliche Gesundheitskulturindex gemessen und im integrierten Finanzbericht (kombinierter Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht) veröffentlicht. Der Index gibt Einblick in die Fragen, wie gut die „organisatorische Gesundheit“ ist und wie die Mitarbeiter Aspekte wie Fürsorge der Manager, die Möglichkeit einer ausgeglichenen Work-Life-Balance und die persönliche Gesundheit wahrnehmen. Er ist eng verzahnt mit dem Ziel der SAP, ein ausgeglichenes und gesundes Umfeld zu schaffen.

#### Ausblick

Die Generationenvielfalt und ihre Chancen sind ein Schwerpunkt der Personalstrategie der SAP. Daraus werden sich zukünftig weitere Initiativen und Angebote entwickeln, die es jedem Mitarbeiter ermöglichen, in allen Lebensphasen sein Potenzial voll auszuschöpfen.

#### Die Autorin

Uta Sanchez-Mayoral ist Personalverantwortliche der SAP AG für den Bereich strategische Personalplanung und HR Reporting and Analytics.

<sup>3</sup> pinowa – Arbeitslebensphasensensibles Personalmanagement als Innovationstreiber im demografischen Wandel (FKZ: 01HH11092-94), gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung und der Europäischen Union (Europäischer Sozialfonds).

La formation SAP constitue un élément clé pour conserver la main-d'œuvre qualifiée en Allemagne et à l'étranger. Ainsi, SAP compte plus de 375 étudiants en alternance en Allemagne et environ 220 étudiants dans le monde, dans différents domaines comme l'informatique, la gestion informatisée, les technologies de l'information et l'économie. La garantie de former pour ses propres besoins est la principale clé de la réussite de la formation de l'entreprise, ce qui permet de fidéliser 80% des apprentis et des diplômés après la fin de leurs études.

Depuis plusieurs années et dans le cadre du traitement de la diversité, SAP poursuit des objectifs axés sur une gestion améliorée du personnel vieillissant. Les priorités qui en sont dégagées sont les suivantes : des concepts innovants de développement des ressources humaines (sensibilisation des collaborateurs et des cadres, prise en compte du transfert de connaissances et de savoir-faire dans les relations entre équipes mixtes du point de vue de

l'âge, validation des compétences spécifiques des générations), des mesures pour gérer les phases de la vie active et pour promouvoir l'innovation en visant l'équilibre entre travail et vie privée, la promotion de la santé et l'utilisation des potentiels des équipes mêlant tous les âges. Ces priorités ont été systématiquement développées et promues au fil des années. Dans cette optique, des formules de travail flexibles, comme par exemple la possibilité de travailler chez soi (« Home Office ») et le travail à temps partiel volontaire, ont créé les conditions et le cadre nécessaires. Le travail à temps partiel est également envisageable pour des postes de direction ou pour des responsables de projet. La mise en place des « comptes épargne-temps » (« working time accounts ») introduit davantage de souplesse et rend possible le financement d'années sabbatiques, d'une semaine de quatre jours de travail ou d'une stratégie de sortie progressive de la vie active. SAP applique généralement une approche du temps de travail fondée sur la confiance, qui, en tant qu'élément constitutif de la culture de l'entreprise, offre aux collaborateurs la possibilité d'assouplir leur temps de travail. Cette approche constitue un véritable atout pour les employés qui ont des responsabilités familiales particulières : la garde des enfants, le soin des parents.

Dans le domaine des relations humaines, il est important de souligner que l'approche des carrières des experts de terrain est équivalente à celle des carrières des gestionnaires. On favorise une perméabilité entre ces deux modèles de filières, ce qui permet aux employés de choisir entre l'expertise sans responsabilité personnelle et la direction générale avec responsabilité d'organisations de toutes tailles. Les collaborateurs sont ainsi encouragés à adapter leurs intérêts professionnels aux différents cycles de leur vie.

En outre, SAP favorise le lancement et le développement des services de coaching, des modèles de tutorat et des équipes de modérateurs. Les collaborateurs expérimentés ont notamment la possibilité de transmettre leur savoir-faire et leurs connaissances aux collègues plus jeunes, afin de participer à l'évolution de ces derniers.

SAP est également impliqué dans le projet « Pinowa » (financé et soutenu par le ministère de l'Éducation et de la Recherche et par le Fond social européen), qui vise à analyser les besoins des employés à différents moments de leur vie et à développer des modèles de rôles.

SAP a reconnu, avec anticipation, l'importance d'une gestion durable de la santé pour maintenir l'employabilité de son personnel. La diversité des offres de gestion de la santé s'étend des propositions d'activités sportives et de fitness à des programmes de prévention concernant

l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée (p. ex. des séminaires pour collaborateurs et managers, des exercices anti-stress, un bilan de santé pour les cadres...) et va jusqu'à des programmes de soutien aux employés dans des situations difficiles.

En outre, on retrouve aussi la gestion de la santé dans les initiatives internes de SAP, comme « Lean Workload », où il est question de l'organisation durable des conditions de travail, notamment dans le secteur du développement.

Afin de renforcer la pérennité des mesures concernant la santé, l'« indice santé et culture » a été mis en place. Il est mesuré dans l'entreprise depuis plusieurs années déjà et il est publié et intégré au rapport financier (qui combine le rapport annuel et le rapport sur le développement durable). Cet indice fournit un aperçu de l'évaluation de la « santé organisationnelle » et montre comment les salariés perçoivent les possibilités pour atteindre un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que les possibilités pour protéger leur santé. Il montre aussi comment les collaborateurs jugent le comportement des directeurs dans ce contexte. L'indice est étroitement lié à l'objectif de SAP, qui est de créer un environnement de travail sain et équilibré.

#### Perspectives

La stratégie des ressources humaines de SAP met l'accent sur la diversité des générations et les avantages qui y sont liés. À l'avenir, le développement d'autres initiatives et d'autres offres est à prévoir, qui permettront à chaque collaborateur d'exploiter pleinement l'ensemble de ses potentiels tout au long de sa vie professionnelle.

#### L'auteur

Uta Sanchez-Mayoral est responsable du personnel chez SAP AG et s'occupe du domaine planification et gestion des ressources humaines et HR reporting and analytics.

