

Demografie- management 2011

Wir informieren Sie in dieser Studie über aktuelle personalwirtschaftliche Handlungsfelder zur erfolgreichen Bewältigung des demografischen Wandels.



Demografie- management 2011

*Wir informieren Sie in
dieser Studie über aktuelle
personalwirtschaftliche
Handlungsfelder zur
erfolgreichen Bewältigung
des demografischen
Wandels.*



Demografiemanagement 2011

Herausgegeben von PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Von Till R. Lohmann, Dr. Heiko Lorson und Prof. Dr. Gernold P. Frank

Unter Mitarbeit von Dr. Stefan Keck, Bastian Hagmaier, Susanne Blüml, Anne Thiessenhusen, Julia Witzel, Fanny Bauszus, Jörn Moldenhauer, Stefanie Groß, Anna Blauth, Carlos Toebelmann

September 2011, 62 Seiten, 31 Abbildungen, Softcover

Die Ergebnisse der Studie und Expertenbeiträge sind als Hinweis für unsere Mandanten bestimmt. Für die Lösung einschlägiger Probleme greifen Sie bitte auf die angegebenen Quellen und die Unterstützung der in dieser Publikation genannten Ansprechpartner zurück. Meinungsbeiträge geben die Auffassung der Autoren wieder.

Vorwort

Deutschland schrumpft und altert. Schon heute haben viele von ihnen Probleme, ihren Bedarf an qualifizierten Nachwuchskräften („Top Talents“) zu decken. Als vermeintlich schnell wirkendes Allheilmittel wird auch jetzt wieder ein gezielter Zuzug junger Fachkräfte zum Beispiel aus Irland, Spanien, Griechenland oder Italien gefordert. Dabei ist gemäß offiziellen Prognosen die jetzige Lage nur der Anfang einer langfristig noch deutlich dramatischeren Entwicklung: Die Zahl der 40,5 Millionen Erwerbstätigen in Deutschland (2010) wird von 2005 bis 2020 um circa 7 % sinken. Bis 2030 vermindert sich die Anzahl der Erwerbstätigen dann weiter um circa 12 %. Dieser starke Rückgang geht mit einer deutlichen Alterung einher. Derzeit zählt im Schnitt nur gut ein Viertel der Erwerbspersonen zur Altersgruppe der 50-Jährigen und Älteren. Sowohl bei konstanter als auch bei steigender Erwerbsbeteiligung wird der Anteil der 50-jährigen und älteren Erwerbstätigen bis 2020 zum Teil auf bis zu 35 % erheblich zunehmen.

Um den künftigen Personalbedarf bereits frühzeitig und vor allem nachhaltig zu sichern, stellt die erwähnte verstärkte Rekrutierung ausländischer Fachkräfte sicherlich eine Handlungsoption dar. Erfahrungen zeigen allerdings, dass dies im internationalen Wettbewerb um die „Top Talents“ für deutsche Unternehmen keineswegs so einfach zu bewerkstelligen ist. Naheliegender und zumindest auf absehbare Zeit erfolversprechender ist es daher, die physische und psychische Leistungsfähigkeit sowie die Motivation der hiesigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter langfristig zu erhalten und weiter auszubauen. Arbeit muss also so gestaltet werden, dass sie über die gesamte Erwerbsbiografie hinweg angemessen gefordert und gefördert werden. Diese motivierende Arbeitsgestaltung trägt nicht nur zur Bindung einer aktiven Belegschaft bei, sondern verbessert auch die Rekrutierungschancen der Unternehmen. Durch dieses aktive Demografiemanagement können Kapazitäts- und Produktivitätsrisiken zumindest teilweise auch auf dem deutschen Arbeitsmarkt kompensiert werden.

Nach der 2008 viel beachteten Studie *Pro 50 – Arbeit mit Zukunft* hat PwC People & Change in Zusammenarbeit mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft – HTW, Berlin eine Folgeuntersuchung zum demografischen Wandel in Unternehmen durchgeführt. Ziel dieser Studie ist es, den aktuellen Stand der Maßnahmen im Demografiemanagement von Unternehmen im deutschsprachigen Raum zu ermitteln. Dabei werden die Veränderungen im Vergleich zu unserer ersten Studie im Jahr 2008 hervorgehoben und die Darstellung bestimmter Handlungsschwerpunkte weiter vertieft, mit denen Unternehmen auch in Zukunft ihre Leistungs- und Innovationsfähigkeit sicherstellen wollen. Zu diesem Zweck wurden im Sommer 2011 von PwC People & Change 46 Unternehmen in Deutschland befragt.

Die Bedeutung des „demografischen Wandels“ wurde bereits 2008 von vielen Firmen erkannt, die Umsetzung geeigneter Gegenmaßnahmen stand in vielen Fällen aber noch aus. Umso spannender ist es daher, drei Jahre später unter weiter verschärften Bedingungen zu eruieren, wie weit die Unternehmen mit der Vorbereitung auf die Herausforderungen des demografischen Wandels in der Zwischenzeit gekommen sind und welche Methoden und Instrumente sie dabei konkret einsetzen.

Ich wünsche Ihnen nun viel Spaß bei der Lektüre dieser Studie und hoffe, dass Sie daraus wertvolle Erkenntnisse für sich und Ihre Arbeit gewinnen können.

Ihr

Marius Möller

Vorstand Personal

PricewaterhouseCoopers AG

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Vorwort

Den Ergebnissen der ersten Studie aus dem Jahr 2008 konnte man entnehmen, dass vielen Unternehmen die Probleme rund um den demografischen Wandel bewusst geworden waren, sie sich – zumindest in Teilen – darauf einstellten und neue, spezifische Instrumente entwickelten oder auch vorhandene entsprechend modifizierten. Doch kurz danach kam die Finanzkrise und lenkte logischerweise den Blick auf die Notwendigkeit, schnell die eigenen Kapazitäten der immer stärker schrumpfenden Nachfrage anzupassen. Im HR-Bereich hatten Kurzarbeit und Arbeitszeitflexibilisierung die Aufgaben rund um die Demografie in weiten Feldern als vorrangige Priorität – sicherlich zu Recht – verdrängt. Man war froh, über Instrumente wie Kurzarbeit und auch Varianten des Vorruhestandes zu verfügen, um die Kapazitätsreduktionen schnell zu realisieren. Doch dabei sind offensichtlich viele Aufgaben und Vorhaben zum Demografiemanagement nicht nur in der Priorität zurückgestuft, sondern schlicht auf null gesetzt worden.

Sieht man von den ganz aktuellen Unsicherheiten bezüglich der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung ab und schaut in die jüngste Vergangenheit, stellt man nämlich schnell fest, dass dieses Verdrängen dazu geführt hat, dass man sich des „alten“ Themas mit bisweilen deutlich gesteigerter Aktivität wieder angenommen hat. Allerdings mündeten einige Aktivitäten – wie so oft, wenn man zuvor etwas eher mit wenig Nachdruck oder gar keiner Priorität verfolgt – in Übersteigerungen. Unternehmen haben sich regelrecht auf alle möglichen Rekrutierungskanäle gestürzt, sie stehen plötzlich wieder ante portas bei den Hochschulen, Hochschulkontaktmessen sprengen alle Maßstäbe und das „Multi-Channel-Rekrutieren“ verlangt nach möglichst allen neuen Web-2.0-Elementen, weil man dort den gesuchten Nachwuchs vermutet. Während Studierende 2009/2010 händeringend nach (Pflicht-)Praktikumsplätzen suchten und ihnen sehr häufig gerade noch unvergütete Praktika angeboten wurden, ist dies seit 2011 kein Thema mehr, und Anzeigen zu Kontaktveranstaltungen etc. in den entsprechenden Zeitschriften und Zeitungen sind kaum noch zu zählen.

Die Themen „Fachkräftemangel“ und „Fachkräftesicherung“ füllen inzwischen Säle bei Seminar- und Kongressveranstaltern. Da zudem die Hoffnung auf eine Lösung mittels Migration nach der zum 1. Mai 2011 geschaffenen Freizügigkeit nicht in der – erhofften? – quantitativen und qualitativen Dimension stattfindet, zieht deutliche Hektik ein. Überall schießen Initiativen aus dem Boden, wie zum Beispiel die Maßnahme der Berliner Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales: Man möchte gezielt Berliner Unternehmen im Umgang mit dem Thema Fachkräftemangel und Fachkräftesicherung begleiten und unterstützen. Oder um ein zweites Projekt herauszuheben, das sich deutlich gegenüber bisherigen Aktivitäten abhebt: das sogenannte Bargas-Projekt in Niederbayern. Weil im Landkreis Deggendorf in vielen Ausbildungsbereichen keine jungen Menschen mehr zu gewinnen waren, haben sich IHK und Unternehmen zusammengetan, um in Bulgarien nach geeignetem Nachwuchs zu suchen – mit vielfältigen Angeboten zur Unterstützung bei der Integration, die bis hin zum erleichterten Erwerb von Wohneigentum reichen.

Man könnte somit schlussfolgern: Die demografische Herausforderung ist zum zweiten Mal angekommen. Die vorliegende Studie analysiert dies genauer, sie zeigt – zwar nicht repräsentativ, jedoch vielfältig übertragbar – den aktuellen Stand und konkrete Vorhaben. Die Vielzahl der Ergebnisse in Verbindung mit wissenschaftlicher Reflexion verdeutlicht das breite Spektrum in der Umsetzung.

Ziel und Aufgabe dieser Studie aber ist es nicht, nur Befunde darzustellen und zu analysieren, sondern vielfache Handlungsstrategien und -alternativen aufzuzeigen: Die Zeit für umfassende Diskussionen wird zunehmend knapper, vielen Unternehmen ist bewusst, dass unternehmensindividuelle Demografiestrategien entsprechend Zeit benötigen. Und vielen wird auch zunehmend deutlicher, dass man dadurch Wettbewerbsvorteile erzielen kann. Zugleich ist es auch eine große Chance für das HR-Management, die Wertschöpfungsorientierung „greifbar“ mit Leben zu füllen.

Prof. Dr. Gernold P. Frank

Professor für allgemeine Betriebswirtschaftslehre
Hochschule für Technik und Wirtschaft – HTW, Berlin

Inhaltsverzeichnis

Vorwort Marius Möller	5
Vorwort Prof. Dr. Gernold P. Frank.....	7
Abbildungsverzeichnis	10
A Management Summary: Ergebnisse und Stellhebel für ein erfolgreiches Demografiemanagement	12
1 Kernergebnisse der Studie	12
2 Hürden bei der Umsetzung altersstruktureller Maßnahmen.....	13
3 Stellhebel für ein erfolgreiches Demografiemanagement	13
B Der demografische Wandel – Herausforderungen und Strategien.....	17
1 Demografischer Wandel in den Unternehmen	17
2 Bewältigung des demografischen Wandels	22
2.1 Prognose der Auswirkungen des demografischen Wandels.....	22
2.2 Strategisches Demografiemanagement.....	25
2.3 Operatives Demografiemanagement	36
3 Hürden bei der Umsetzung altersstruktureller Maßnahmen.....	50
C Anhang.....	53
Anhang 1: Aktueller Stand der wissenschaftlichen Diskussion	53
Anhang 2: Eckdaten und Design der Studie.....	55
Literatur- und Quellenverzeichnis.....	58
Ihre Ansprechpartner.....	60

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1	Integrierter Ansatz für die Bewältigung des demografischen Wandels	14
Abb. 2	Wichtigkeit der Beschäftigung mit dem demografischen Wandel	17
Abb. 3	Bedeutung des demografischen Wandels für Unternehmensbereiche	18
Abb. 4	Qualifikationsrichtungen mit erhöhtem Personalbedarf	19
Abb. 5	Personalpolitische Aufstellung für den demografischen Wandel	20
Abb. 6	Durchschnittliche Altersstruktur und Prognose für 2016	21
Abb. 7	Verteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Unternehmensbereiche	22
Abb. 8	Prognose der finanziellen Auswirkungen	23
Abb. 9	Kriterien für die Prognose der finanziellen Auswirkungen	24
Abb. 10	Maßnahmen der strategischen Personalplanung	26
Abb. 11	Maßnahmen der Personalgewinnung.....	27
Abb. 12	Maßnahmen der Personalbindung	28
Abb. 13	Bestandteile einer systematischen Nachfolgeplanung	29
Abb. 14	Übersicht der Karrieremodelle	32
Abb. 15	Existenz von Weiterbildungsangeboten für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	34
Abb. 16	Spezielle Lernformen für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	35
Abb. 17	Förderung des Wissenstransfers	37
Abb. 18	Alters- und bedarfsgerechte Arbeitsorganisation.....	40
Abb. 19	Beachtung der Altersdiversität in Abteilungen, Gruppen und/oder Teams	41
Abb. 20	Angebotene Arbeitszeitmodelle.....	42
Abb. 21	Formen der altersgerechten Schichtmodelle.....	43
Abb. 22	Präventive Förderung der Gesunderhaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	44

Abb. 23	Maßnahmen zur Förderung der Gesunderhaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	45
Abb. 24	Angebot an altersgerechten Austrittsmodellen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	47
Abb. 25	Implementierte Austrittsmodelle.....	47
Abb. 26	Hürden bei der Umsetzung altersstruktureller Maßnahmen	50
Abb. 27	Sensibilisierung der Führungskräfte	51
Abb. 28	Bevölkerung Deutschlands in Millionen	53
Abb. 29	Verteilung der befragten Unternehmen nach Branchen.....	57
Abb. 30	Verteilung der befragten Unternehmen nach Größe	57
Abb. 31	Verteilung der Befragten nach Stellenbezeichnung	57

A Management Summary: Ergebnisse und Stellhebel für ein erfolgreiches Demografiemanagement

Der Anteil junger Menschen an der Bevölkerung wird in westlichen Industrienationen in Zukunft ab-, der Anteil älterer Menschen dagegen zunehmen. Diese ungünstigen Trends verstärken sich gegenseitig und verschieben langfristig in den Unternehmen die Altersverteilung innerhalb der Belegschaften in Richtung Generation 50+. Diese Entwicklung wird durch die Verlängerung der Lebensarbeitszeit, gedacht zum Ausbau der Arbeitskräftekapazität, bei gleichzeitigem Wegfall der gesetzlich geförderten Altersteilzeit weiter verstärkt. Zugleich wird es aufgrund geburtenschwacher Jahrgänge immer schwieriger, qualifizierte Nachwuchskräfte („Top Talents“) zu gewinnen (vgl. Anhang 1 für eine weitergehende wissenschaftliche Analyse der gesamtgesellschaftlichen Demografietrends). Unternehmen sind angesichts dieser Veränderungen gefordert, Lösungen zu entwickeln, um so ihre Wettbewerbsfähigkeit langfristig sicherzustellen. Ziel eines zukunftsorientierten Demografiemanagements muss es sein, die mit dem demografischen Wandel verbundenen Kapazitäts- und Produktivitätsrisiken zu minimieren.

In unserer vorliegenden Studie gehen wir der Frage nach, wie gut Unternehmen aus dem deutschsprachigen Raum heute auf den demografischen Wandel vorbereitet sind. Die Arbeit ist das Ergebnis der Kooperation zwischen PricewaterhouseCoopers (PwC) und der Hochschule für Technik und Wirtschaft – HTW, Berlin und führt die Untersuchung *Pro 50 – Arbeit mit Zukunft* aus dem Jahr 2008 fort. Auf Basis der Befragung von 46 Unternehmen untersuchen wir, welche Strategien und Maßnahmen Unternehmen heute im Vergleich zu 2008 ergreifen, um die Herausforderungen des demografischen Wandels in den Griff zu bekommen und ihre Leistungs- und Innovationsfähigkeit in Zukunft sicherzustellen.

1 Kernergebnisse der Studie

Unternehmen zeigen bereits viele Aktivitäten zur Bewältigung des demografischen Wandels

- Den befragten Unternehmen ist die Wichtigkeit des demografischen Wandels für die Aufrechterhaltung der eigenen Wettbewerbsfähigkeit bewusst.
- Sie sind heute insgesamt besser informiert und besser auf die Herausforderungen vorbereitet als 2008.
- Ein Teil der befragten Unternehmen hat die Zweckmäßigkeit einer Altersstrukturanalyse und -prognose als Grundlage für ein systematisches Demografiemanagement erkannt und entsprechende Maßnahmen geplant oder bereits implementiert.
- Die Haupthandlungsfelder sind Maßnahmen zur Förderung der Gesunderhaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Maßnahmen zur Personalgewinnung, Wissensmanagement sowie Maßnahmen zur altersgerechten Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung.

Um im Wettbewerb um Top Talente bestehen und mit alternden Belegschaften erfolgreich am Markt agieren zu können, ist es unerlässlich, ein ganzheitliches Demografiemanagement zu betreiben und bereits heute damit anzufangen. Einige der befragten Unternehmen haben nach einer ausführlichen Analyse bzw. Prognose ihrer Altersstruktur für sich und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herausfordernde und zum Teil unbequeme Entscheidungen getroffen (z. B. weitgehender Verzicht auf vorzeitiges Ausscheiden, alters- und anforderungsbedingte Rotation der Arbeitsplätze). Deren Gelingen fordert alle Beteiligten: Die Beschäftigten sind aufgrund der Anhebung des Renteneintrittsalters dazu gezwungen, länger zu arbeiten, als sich dies viele in Hochzeiten der Altersteilzeit und Frühverrentung erhofft hatten. Es wäre zu einfach, im Sinne eines „Weiter so“ die Bewältigung des demografischen Wandels nur den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu überlassen. Auch die Unternehmen müssen in Vorleistung gehen, um ihren Beschäftigten durch ein abgestimmtes Maßnahmenbündel eine motivierende und produktive Beschäftigung auf altersstabilen Arbeitsplätzen zu ermöglichen. Dazu gehören eine kontinuierliche Analyse und Weiterentwicklung bestehender bzw. künftig benötigter Kompetenzen und das Angebot, die Tätigkeit an die jeweilige Lebensphase und körperliche Leistungsfähigkeit anzupassen. Berufliche Karrieren werden in Zukunft vermutlich nicht mehr linear verlaufen, wie dies heute der Fall ist.

2 Hürden bei der Umsetzung altersstruktureller Maßnahmen

Die Ergebnisse dieser Studie weisen jedoch auch auf die Gefahr hin, dass die Unternehmen ihre eigene Leistungsfähigkeit überschätzen. Denn manche der bereits unternommenen Maßnahmen im Rahmen des aktiven Demografiemanagements – zum Beispiel bei Personalplanung, -bindung und -gewinnung oder Karriere- und Weiterbildungsprogrammen für Ältere – werden noch immer von nachlassendem Problembewusstsein, mangelnder Unterstützung des (Top-) Managements und fehlenden Budgets behindert. Vor allem beim Einbezug des Topmanagements hat sich eine negative Tendenz herausgebildet. Denn 2011 sind nach den vorliegenden Studienergebnissen weniger Führungskräfte für die Problematik des Demografiemanagements sensibilisiert als 2008. Angesichts der Auswirkungen können es sich die deutschen Unternehmen aber nicht leisten, die Herausforderungen des demografischen Wandels nicht ernst zu nehmen und es bei einigen Gegenmaßnahmen zu belassen. Der Aufwand für die Betriebe, ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter optimal einzusetzen, wird eher steigen als abnehmen. Umso wichtiger ist ein faktenbasiertes und umfassendes Demografiekonzept, das im ganzen Betrieb gelebt wird.

Problembewusstsein und systematische Herangehensweise müssen weiter verbessert werden

3 Stellhebel für ein erfolgreiches Demografiemanagement

Ein solches Konzept orientiert sich unserer Erfahrung nach an fünf wesentlichen Leitfragen (vgl. Abbildung 1), die hier schematisch angerissen und in den folgenden Kapiteln aus verschiedenen Perspektiven weiter ausgeführt werden.

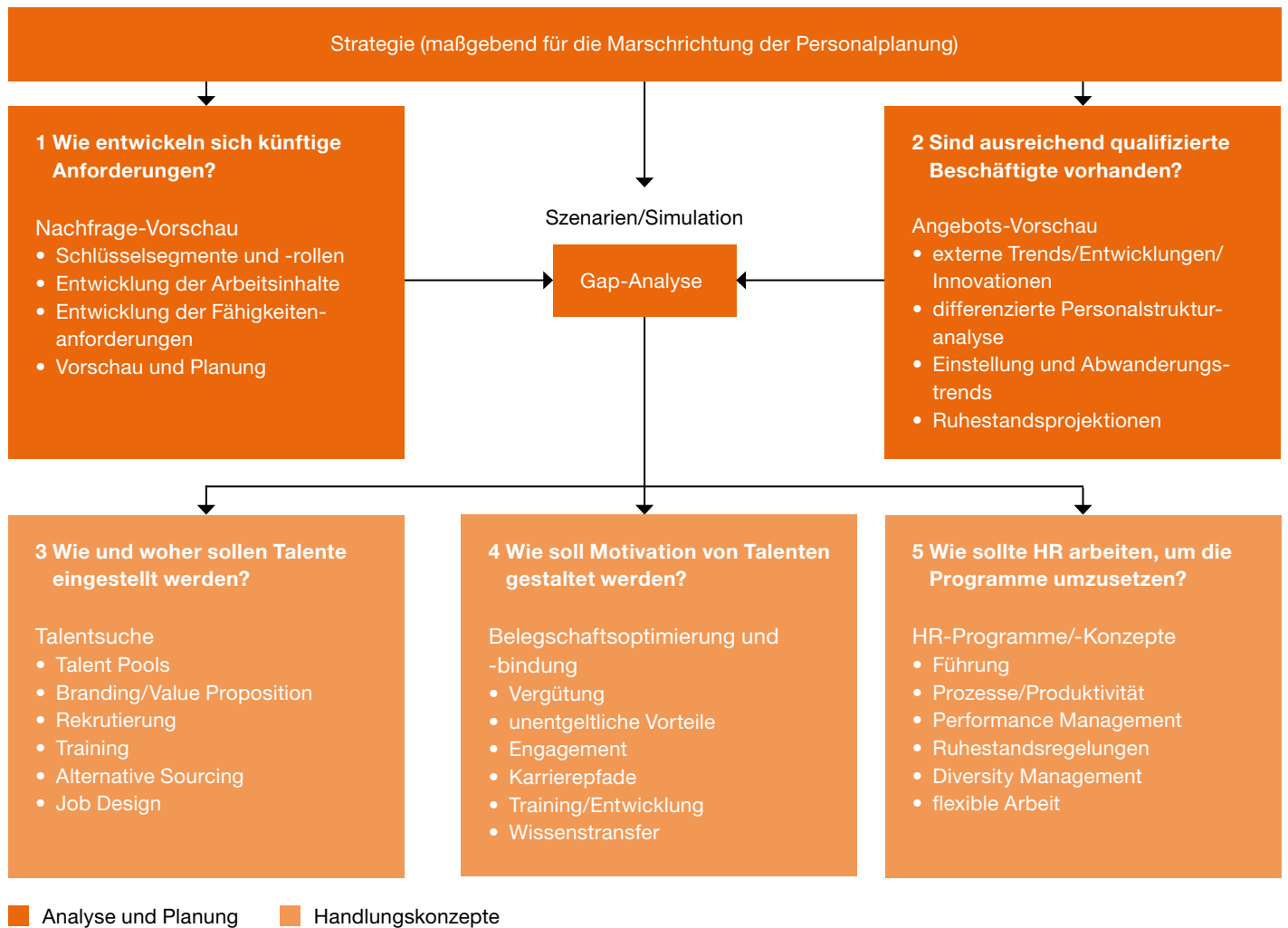
Wie entwickeln sich künftige Anforderungen? Sind dafür ausreichend qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorhanden?

Als Startpunkt für die Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels ist eine umfassende Personalplanung unerlässlich. In einer Abweichungsanalyse vergleicht sie die künftigen Personalanforderungen, die sich aus den möglichen Varianten der Geschäftsstrategie ableiten, mit dem prognostizierten Personalangebot, das aufgrund des demografischen Wandels immer kleiner und härter umkämpft sein wird. Für diese Analysen und Prognosen sind Kennzahlen-

Umfassende Personalplanung als Ausgangsbasis für die Bewältigung des demografischen Wandels

systeme und Reporting Tools notwendig, die zuverlässig über den aktuellen und künftigen Personalbestand mit den zugehörigen Stellen- und Qualifikationsprofilen Auskunft geben. Zu dieser internen Perspektive gehört auch eine Analyse der externen Rahmenbedingungen. Dazu zählen zum Beispiel die regionale Bevölkerungs- und Arbeitskräfteentwicklung, Wettbewerber- und Branchenvergleiche sowie verschiedene Varianten des künftigen Renteneintrittsalters. Leistungsfähige Simulationsinstrumente ermöglichen den Unternehmen einen Abgleich ihrer individuellen Angebots- mit der Nachfragevorschau und eröffnen unter Berücksichtigung der angestrebten Unternehmens- und Personalstrategie einen konkreten Planungshorizont für die nächsten Jahre.

Abb. 1 Integrierter Ansatz für die Bewältigung des demografischen Wandels



Auf Basis dieser detaillierten Analyse- und Simulationsergebnisse hat ein Unternehmen im Rahmen eines integrierten Personalplanungsansatzes drei grundsätzliche Stellhebel zur Verfügung, um dem demografischen Wandel erfolgreich zu begegnen.

Wie und woher sollen Talente eingestellt werden?

In Zukunft wird es nur unter großem Aufwand möglich sein, die bisherige Jugendzentrierung der Belegschaften aufrechtzuerhalten. Der Anteil Jüngerer am Arbeitsmarkt reicht nicht mehr aus, damit Unternehmen selbst mit ausgefeilten Personalmarketingmethoden (z. B. Steigerung der Arbeitgeberattraktivität, Kooperationen mit Universitäten, Bindungsprogramme für Praktikanten usw.) ihren Personalbedarf vollständig decken können. Vielmehr wird es innerhalb der bestehenden Belegschaften zu einer stärkeren Mischung verschiedener Altersgruppen und intern wie extern zu einer Erschließung neuer Zielgruppen (z. B. Ältere, Frauen, Migrantinnen und Migranten) kommen, als dies bisher der Fall ist. Für die Unternehmen besteht die Herausforderung darin, mehr potenzielle Talente in ihren eigenen Reihen zu entdecken und sie nötigenfalls aus ihrer derzeitigen Position heraus gezielt weiterzuentwickeln (z. B. Jobrotation auf altersstabile Arbeitsplätze, Weiterqualifizierung vom Facharbeiter zum Ingenieur). Wissenschaftliche Modelle simulieren bereits eine Umverteilung der Arbeit, die durch eine Ausweitung der Lebensarbeitszeit ermöglicht wird (vgl. hierzu die Modellrechnung des Max-Planck-Instituts für demografische Forschung zur Umverteilung von Arbeit¹). Auch wenn solche Beispiele heute noch abstrakt anmuten, wird an ihnen jedoch deutlich, dass wir uns in Zukunft kreativere und mutigere Gedanken über die Verteilung von Arbeit machen müssen als bisher.

Erschließung neuer Zielgruppen
inner- und außerhalb der Unternehmen

Für die Gewinnung der Zielgruppe ausländischer Fachkräfte zum teilweisen Ausgleich des demografisch bedingten Fachkräfteverlusts können vor allem Großkonzerne und schnell wachsende mittelständische Unternehmen zusätzlich den Auf- bzw. Ausbau internationaler Talentpools vorantreiben. Dieser Ansatz ermöglicht gleichzeitig eine Integration hochqualifizierter Migranten durch die weltweite Rekrutierung und Entsendung von Potenzialträgern.

Wie können Talente nachhaltig motiviert werden?

Wenn es bedingt durch den demografischen Wandel zu einem „Kampf um die Talente“ und zu einer stärkeren Ausschöpfung der bereits in den Unternehmen vorhandenen Talente kommt, ist es für Unternehmen sehr wichtig, sie besonders zu motivieren und stärker an sich zu binden. Dafür gibt es Ansatzpunkte, zum Beispiel eine attraktive Gestaltung von Vergütungs- oder Karriereprogrammen, die Gewährung nichtfinanzieller Vorteile oder das Angebot ehrenamtlichen Engagements. Im Zusammenhang mit der Bewältigung des demografischen Wandels wird es entscheidend sein, durch eine bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf gerade die Zielgruppe der Frauen mit Kindern bzw. der Älteren, die den gegenwärtigen Arbeitsrhythmus nicht in vollem Umfang mittragen können oder möchten, stärker ins Erwerbsleben zu integrieren.

Verbesserung der Vereinbarkeit von
Familie und Beruf

Einen besonders starken Einfluss auf die Motivation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern haben auch Karriere- und Weiterbildungsmodelle, die auf die neuen Zielgruppen der Unternehmen ausgerichtet werden müssen. Für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gibt es in einigen Unternehmen entsprechende Angebote. Dennoch ist ihr Stellenwert noch nicht ausreichend, um dem bevorstehenden Fachkräftemangel und der längeren Verweildauer Älterer im Unternehmen (Rente mit 67) zu begegnen. Aufgrund der spezifischen Bedürfnisse von

Ausbau altersunabhängiger Weiter-
bildungs- und Karriereprogramme

¹ Vgl. Vaupel/von Kistowski, 2006.

Wissenstransfer von älteren auf jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern empfehlen sich flexible Karriereformen, die zum Beispiel die größere Berufserfahrung in Form von Fach- oder Expertenkarrieren, eventuell auch in der Zeit des Ruhestands, abbilden.

Ein weiteres Erfolgskriterium in der gegenwärtigen Demografiediskussion ist das lebenslange Lernen. Denkbar ist in diesem Zusammenhang, dass Universitäten und andere Bildungseinrichtungen von Menschen in den unterschiedlichsten Lebensphasen besucht werden und die Arbeitgeber die fortwährende Weiterbildung ihrer Belegschaft aufgabenbezogen und unabhängig vom Alter aktiv fördern. Große Unternehmen verfügen eventuell sogar über die Mittel, die Qualifizierung der Belegschaft in eigenen Unternehmensakademien auf den eigenen Bedarf auszurichten. Zum lebenslangen Lernen gehört außerdem, den Wissenstransfer von älteren auf jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern und in die alltägliche Arbeit einzubetten. Die größten Lernerfolge werden in praxisnahen Lerntandems erzielt, bei denen die Erfahrung konkret und problemlösungsorientiert weitergegeben werden kann.

Wie kann der Personalbereich die notwendigen Programme optimal umsetzen?

Alle bisher angesprochenen Handlungsansätze benötigen individuell darauf abgestimmte HR-Programme, die die Rahmenbedingungen für eine umfassende Personalplanung, motivierende Führungsbeziehungen, flexible Arbeitszeiten, spezifische Weiterbildungs- und Karriereprogramme zum Beispiel für Ältere schaffen. Dem Personalbereich kommt dabei zunehmend eine strategische Position im Unternehmen zu, von der aus er als Businesspartner die durch die Geschäftsstrategie gesetzten Anforderungen in konkrete Maßnahmen für eine zunehmend heterogene und flexible Belegschaft umsetzen muss. Die wichtigste und dringendste Aufgabe des Personalbereichs ist es jedoch, jetzt im eigenen Unternehmen ein Bewusstsein für die Probleme des demografischen Wandels zu schaffen und eine breite Diskussion darüber auszulösen. Viele Unternehmen, aber auch viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich erst an den Gedanken gewöhnen, künftig länger und in flexibleren Arbeitskonstellationen aufeinander angewiesen zu sein als bisher. Ergebnis dieser Diskussion sollte die Ergänzung der Unternehmenskultur um Aspekte sein, die allen Altersgruppen die Wertschätzung des Unternehmens für ihre individuelle Arbeitsleistung verdeutlichen.

Vor diesem Hintergrund sollen die folgenden Studienergebnisse den Lesern aufzeigen, wo ausgewählte Unternehmen – im Sinne von „Best Practice“ – im Rahmen des Demografiemanagements heute stehen und welche Handlungsalternativen sie bisher wählen, um die mit dem demografischen Wandel verbundenen Chancen zu nutzen und entsprechende Risiken zu minimieren.

Till R. Lohmann Dr. Heiko Lorson Prof. Dr. Gernold P. Frank

B Der demografische Wandel – Herausforderungen und Strategien

1 Demografischer Wandel in den Unternehmen

Der demografische Wandel ist bei den befragten Unternehmen in allen Bereichen spürbar und wird als Herausforderung für die künftige Wettbewerbsfähigkeit erkannt. Dies zeigt sich besonders bei der Deckung des künftigen Personalbedarfs. Hier erwarten die Unternehmen einen großen Bedarf an technischem und kaufmännischem Fachpersonal, der sich durch die zunehmende Alterung der Belegschaften weiter vergrößern wird. Insgesamt fühlen sich die Unternehmen der künftigen Situation aber weitgehend gewachsen.

Auf die Frage, wie wichtig sie die Beschäftigung mit dem Thema „Demografischer Wandel“ für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit einschätzen, hat sich bei den Antworten zwischen den Erhebungen im Jahre 2008 und 2011 nichts Wesentliches verändert.

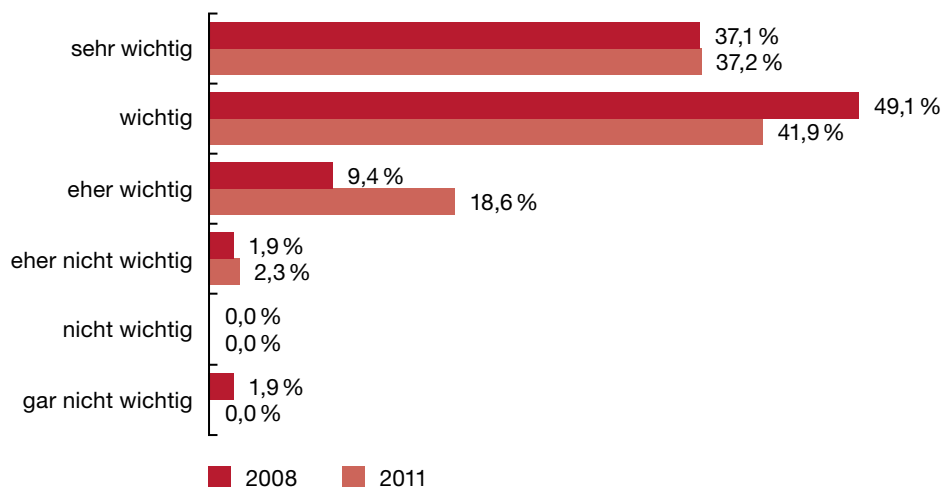
Kaum Veränderung im Vergleich zu 2008 bei der Einschätzung des demografischen Wandels

2008 hielten rund 95 % der Befragten das Thema für „sehr wichtig“ bis „eher wichtig“, 2011 waren es rund 97 %. 2011 traf niemand die Aussage, dass die Problematik nicht oder gar nicht wichtig sei. Im Jahr 2008 bezeichneten immerhin noch 1,9 % das Thema als „gar nicht wichtig“ (vgl. Abbildung 2).

Als eine Kernaussage der Studie kann damit bestätigt werden, dass alle teilnehmenden Unternehmen die Problematik als für sich wichtig erkannt haben. Das bedeutet aber noch nicht, dass auch alle bereits der Situation entsprechende Maßnahmen ergriffen haben oder in naher Zukunft ergreifen werden.

Abb. 2 Wichtigkeit der Beschäftigung mit dem demografischen Wandel

Wie wichtig schätzen Sie die Beschäftigung mit dem Thema „Demografischer Wandel“ für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens ein?



Produktion und Marketing am stärksten vom Wandel betroffen

Wenn fast alle Unternehmen die Relevanz des demografischen Wandels erkannt haben, interessiert besonders, welche Unternehmensbereiche in welchem Ausmaß betroffen sind.

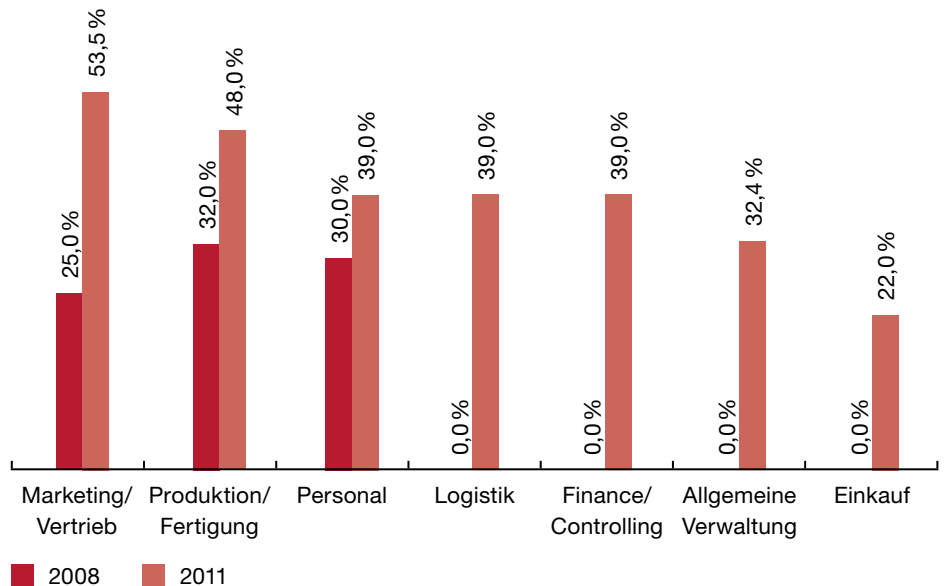
Hierbei zeigt sich, dass nach Ansicht der Befragten vor allem die Kernbereiche aller Unternehmen Produktion/Fertigung (48%) und Marketing/Vertrieb (53%) vom demografischen Wandel betroffen sind. Noch 2008 wurde der Bereich Produktion/Fertigung nur von 32% der Befragten genannt, Marketing/Vertrieb erhielt damals 25% der Nennungen.

Die starke Zunahme kann dadurch begründet sein, dass die deutsche Wirtschaft heute anders noch als 2008 praktisch unter Vollast läuft. In dieser Situation rücken die Probleme des demografischen Wandels stärker ins Blickfeld der Unternehmen, weil jetzt deutlicher die notwendigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in benötigter Anzahl und Qualifikation fehlen und bestimmte Leistungseinschränkungen bei Älteren stärker ins Gewicht fallen. Der Bereich Personal erreicht mit 39% im Jahr 2011 (im Vergleich 30% in 2008) die dritte Position; dies erhärtet damit seine große Bedeutung, die schon in der ersten Umfrage festgestellt wurde.

Es folgen die Bereiche Logistik und Finance/Controlling, die ebenfalls jeweils 39% der Nennungen aufweisen (2008 k. A.), und die allgemeine Verwaltung mit 32% (2008 k. A.). Der Einkauf wird von 22% (2008 k. A.) der Befragten genannt.

Abb. 3 Bedeutung des demografischen Wandels für Unternehmensbereiche

In welchen Bereichen Ihres Unternehmens ist Ihrer Meinung nach der demografische Wandel von Bedeutung?



Mehrfachnennungen waren möglich

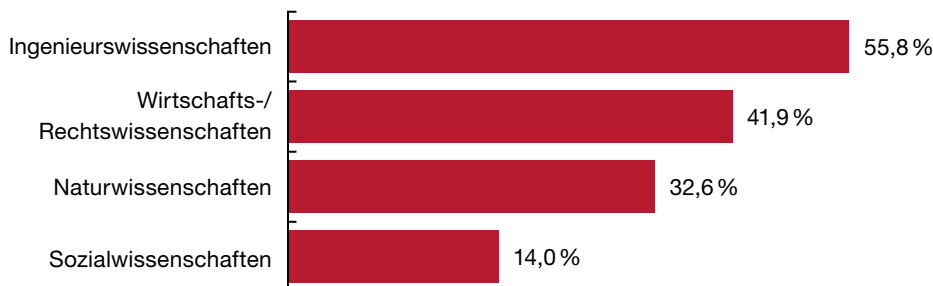
Fachkräfte und vor allem Ingenieure besonders gesucht

Hinsichtlich der Frage, bei welchen Qualifikationsrichtungen in den Unternehmen aufgrund des demografischen Wandels in Zukunft ein erhöhter Personalbedarf bestehen wird, konzentriert sich die Diskussion häufig auf den Mangel an Ingenieuren. Dieser Trend zeigt sich auch deutlich in dieser Studie. Bei den akademischen Fachkräften ist bei den befragten Unternehmen mit 56% der Bedarf an zusätzlichen Ingenieuren am größten (vgl. Abbildung 4). Wirtschafts-

und Rechtswissenschaftler, die in allen kaufmännischen Funktionen tätig sind, folgen mit 42%. Der Bedarf an naturwissenschaftlichen Fachkräften wird überraschenderweise mit 33% nicht so stark eingeschätzt, obwohl sie im Rahmen von Forschung und Entwicklung für den technischen Fortschritt wichtig sind. Für den nichtakademischen Bereich wird der zukünftige Bedarf an ausgebildeten Fachkräften von den Befragten bei den kaufmännischen und den handwerklich-technischen Berufen mit jeweils 51% am höchsten eingeschätzt. Deutlich weniger betroffen sind Anlernertätigkeiten mit 9%. Insgesamt zeigt sich, dass die deutschen Unternehmen vor allem einen Bedarf an qualifizierten Fachkräften in allen Bereichen haben. Dagegen werden selbst in einer Hochkonjunktur niedrig qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter deutlich weniger gesucht.

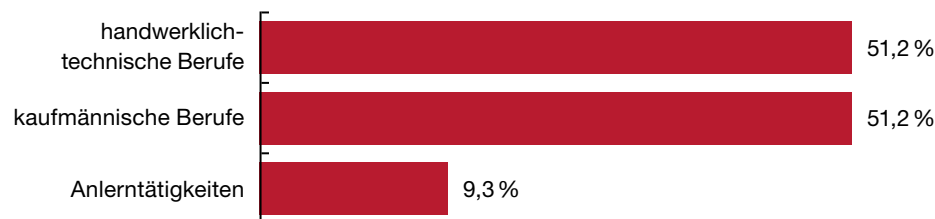
Abb. 4 Qualifikationsrichtungen mit erhöhtem Personalbedarf

Bei welchen Disziplinen wird bei Ihnen aufgrund des demografischen Wandels in Zukunft ein erhöhter Personalbedarf bestehen?



Mehrfachnennungen waren möglich

Bei welchen Qualifikationsrichtungen wird bei Ihnen aufgrund des demografischen Wandels in Zukunft ein erhöhter Personalbedarf bestehen?



Mehrfachnennungen waren möglich

Best Practice: Pilotprojekte in besonders betroffenen Unternehmensbereichen

Die gerade beschriebenen Analysen machen deutlich, dass die befragten Unternehmen im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel einen klaren Bedarf an Fachkräften für nahezu alle Unternehmensbereiche erkannt haben. Trotz dieser Herausforderung sollten sie sich und ihre Belegschaft aber nicht bei Planung und Umsetzung der notwendigen Gegenmaßnahmen überfordern und alle Problem-bereiche auf einmal angehen. Im ersten Schritt empfiehlt sich vielmehr, sich bewusst auf die Bereiche zu konzentrieren, in denen der Handlungsdruck schon jetzt am größten ist, also zum Beispiel auf die fehlenden Ingenieure in Entwicklung und Produktion oder die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Logistik. Für diese Brennpunkte muss analysiert werden, bei welchen Stellenprofilen und damit verbundenen spezifischen Qualifikationsrichtungen es künftig zu kritischen Personalengpässen kommen wird. Im Rahmen von Pilotprojekten können dann in einem überschaubaren Rahmen Erfahrungen gemacht werden, wie für diese Stellen

Pilotprojekte für besonders kritische Unternehmensbereiche als Basis für ein ganzheitliches Demografiemanagement

durch ergonomische Arbeitsorganisation zum Beispiel altersstabile Arbeitsplätze geschaffen, mit Personalmarketingaktivitäten neue Rekrutierungskanäle und -zielgruppen erschlossen oder im Rahmen der Personalentwicklung die Beschäftigten, die bereits an das Unternehmen gebunden sind, gezielt auf diese Positionen hin entwickelt werden können (konkrete Maßnahmen werden hierzu in den Folgekapiteln noch detailliert vorgestellt). Diese ersten Projekte liefern wertvolle Erfahrungen und vor allem erste sichtbare Erfolge. Sie lassen sich später bei der Ausweitung der entwickelten Programme auf das ganze Unternehmen nutzen, um die Belegschaft vom Sinn und Erfolg der geplanten Maßnahmen zu überzeugen und ihre Umsetzung zu beschleunigen.

Unternehmen fühlen sich gut auf demografischen Wandel vorbereitet

Auf die Frage, wie gut die befragten Unternehmen aus personalpolitischer Sicht im Hinblick auf den demografischen Wandel (Geburtenrückgänge und alternde Belegschaften) aufgestellt sind, fällt bei der Studie 2011 gegenüber 2008 ein Punkt auf: 2008 betrachteten sich immerhin 4% der Unternehmen als „sehr gut“ aufgestellt, während 2011 niemand diese Einschätzung wählte.

Jedoch gaben 2011 74% der Befragten an, „gut“ bis „eher gut“ für den demografischen Wandel gerüstet zu sein, während 2008 sich nur rund 60% positiv äußerten (vgl. Abbildung 5).

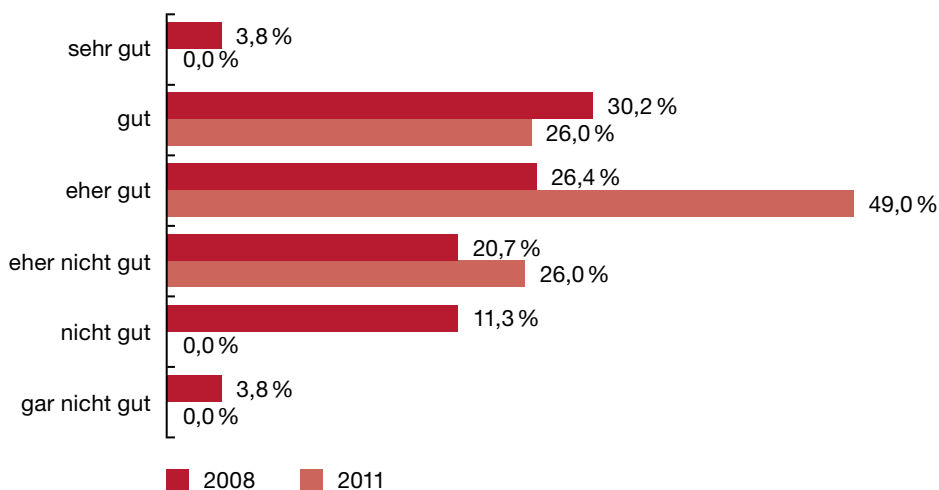
Gleichzeitig hatten 2008 noch rund 36% der befragten Unternehmen das Gefühl, „eher nicht gut“ bis „gar nicht gut“ aufgestellt zu sein. 2011 hingegen schätzen sich immerhin nur noch rund 26% der Unternehmen als „eher nicht gut“ vorbereitet ein.

Wenn sich 2011 kein Unternehmen die Note „sehr gut“ gibt, ist das als eine positive Entwicklung einzuschätzen. Die Unternehmen sind aufgrund der derzeitigen wirtschaftlichen Lage viel stärker und direkter mit diesem Thema konfrontiert, als dies noch 2008 der Fall war. Dementsprechend sind sie in den letzten drei Jahren problembewusster und selbstkritischer geworden.

Die Zunahme der positiven Antworten von 60% auf 74% zeigt, dass immer mehr Unternehmen darauf achten, den Problemen des demografischen Wandels aktiv entgegenzusteuern, um ihre Stellung im Markt und im Wettbewerb zu halten oder weiter zu verbessern.

Abb. 5 Personalpolitische Aufstellung für den demografischen Wandel

Wie gut ist Ihr Unternehmen aus personalpolitischer Sicht im Hinblick auf den demografischen Wandel (Geburtenrückgänge und alternde Belegschaften) aufgestellt?



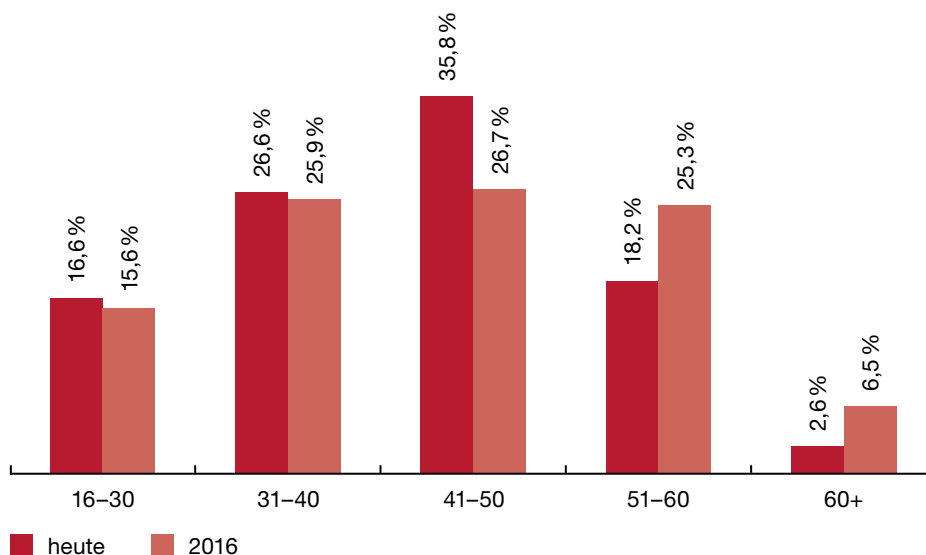
Die Bedeutung des demografischen Wandels und die konkreten Problembereiche wurden von den Unternehmen also bereits erkannt. Wie sehen die Altersstrukturen in den Unternehmen heute und (prognostiziert) für 2016 konkret aus, dass sie ein derart umfassendes Problembewusstsein erzeugen können? Abbildung 6 spiegelt die Problematik der heutigen Altersstruktur wider. Nach derzeitigem Stand sind die Altersgruppen der 31- bis 40-Jährigen und der 41- bis 50-Jährigen mit insgesamt 62% am stärksten vertreten. Die ab 51-Jährigen haben einen Anteil von rund 18%. Das Schlusslicht sind die 16- bis 30-Jährigen mit nur 17%.

Bis zum Jahr 2016 wird der Anteil der 16- bis 30-Jährigen nach Einschätzung der Befragten um einen Prozentpunkt sinken. Die Beschäftigten aus den Altersgruppen der 31- bis 40-Jährigen und der 41- bis 50-Jährigen werden dann insgesamt nur noch einen prozentualen Anteil von 53% besitzen. Dagegen wird die Gruppe der 51- bis 60-Jährigen auf 25% anwachsen. Die über 60-Jährigen werden nach 3% im Jahr 2011 dann 2016 einen Anteil von über 6% haben.

Demografischer Wandel zeigt sich deutlich in der Altersstruktur der Unternehmen

Abb. 6 Durchschnittliche Altersstruktur und Prognose für 2016

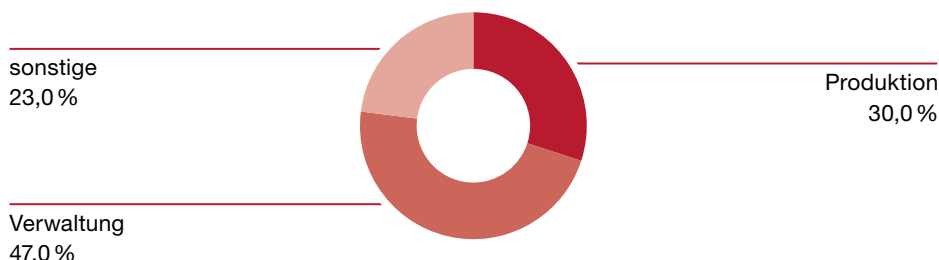
Wie sieht die Altersstruktur in Ihrem Unternehmen heute und prognostiziert für 2016 aus?



Ein weiteres wichtiges Kriterium zur Beurteilung der Altersstruktur ist, wie sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Generation 50+ auf die unterschiedlichen Unternehmensbereiche verteilen und wo sich eventuell besonderer Handlungsbedarf ergibt. Im Jahr 2011 beträgt in den befragten Unternehmen der Anteil der Beschäftigten im Produktionsbereich 30%, im Verwaltungsbereich 47% (vgl. Abbildung 7). In beiden Bereichen ist bereits jetzt jeweils fast ein Fünftel (19%) der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter älter als 50 Jahre. Für beide Bereiche bestehen daher künftig Risiken hinsichtlich der verfügbaren Kapazität und Produktivität, die sich negativ auf die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auswirken können.

Abb. 7 Verteilung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Unternehmensbereiche

Haben Sie die voraussichtlichen finanziellen Auswirkungen einer alternden Belegschaft in der Vergangenheit prognostiziert?



Best Practice: Analyse von Altersstruktur und -prognose

Im Interview: Maria-Christina Drewes, HR-Managerin bei enercity, zum Thema „Demografischer Wandel bei Energieversorgern“

Analyse und Prognose der Altersstruktur als Fundament eines umfassenden Demografieansatzes

Die umfassende Analyse der Altersstruktur und -prognose ist die Basis für alle Maßnahmen im Demografiemanagement. Nur so können genau die Unternehmensbereiche und Mitarbeiter- bzw. Fähigkeiten-Gruppen identifiziert werden, bei denen akuter Handlungsbedarf besteht. enercity als großes kommunales Unternehmen des deutschen Energiemarkts hat vor circa vier Jahren mit der Erstellung einer Altersstrukturanalyse und -prognose das Fundament für die Entwicklung und Umsetzung eines umfassenden Demografieansatzes gelegt. Die Analysen wurden von der Unternehmensebene nach und nach auf einzelne Fachbereiche heruntergebrochen. Anschließend wurden besonders kritische Bereiche einer tiefer gehenden Betrachtung unterzogen. Dazu gehörten zum Beispiel Bereiche in den Kraftwerken, in denen besonders viele Schlüsselkräfte mit wertvoller Fachexpertise arbeiten, die darüber hinaus auch sehr hohen körperlichen Beanspruchungen ausgesetzt sind. Besonderes Augenmerk lag bei den Prognosen auf den Krankenständen der verschiedenen Altersgruppen und Fachbereiche. Je nach Qualifikation und „Unersetzbarkeit“ ist beispielsweise zu überlegen, wie die Fähigkeiten und Erfahrungen eines Mitarbeiters, der auf seinem bisherigen Arbeitsplatz nicht mehr eingesetzt werden kann, anderswo im Unternehmen wertschöpfend genutzt werden können. enercity erhebt darüber hinaus jährlich die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Bewertung der Beziehungen zu Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzten und die täglichen Arbeitsbelastungen. Diese Daten werden mit den bestehenden Krankenständen in Beziehung gesetzt. Die Zusammenhänge sind allerdings verschwindend gering. Daraus kann abgeleitet werden, dass Arbeitsunfähigkeitszeiten in erster Linie auf mangelnde Gesundheit zurückzuführen sind und nur in geringem Maße von der Mitarbeiterzufriedenheit abhängen.

2 Bewältigung des demografischen Wandels

2.1 Prognose der Auswirkungen des demografischen Wandels

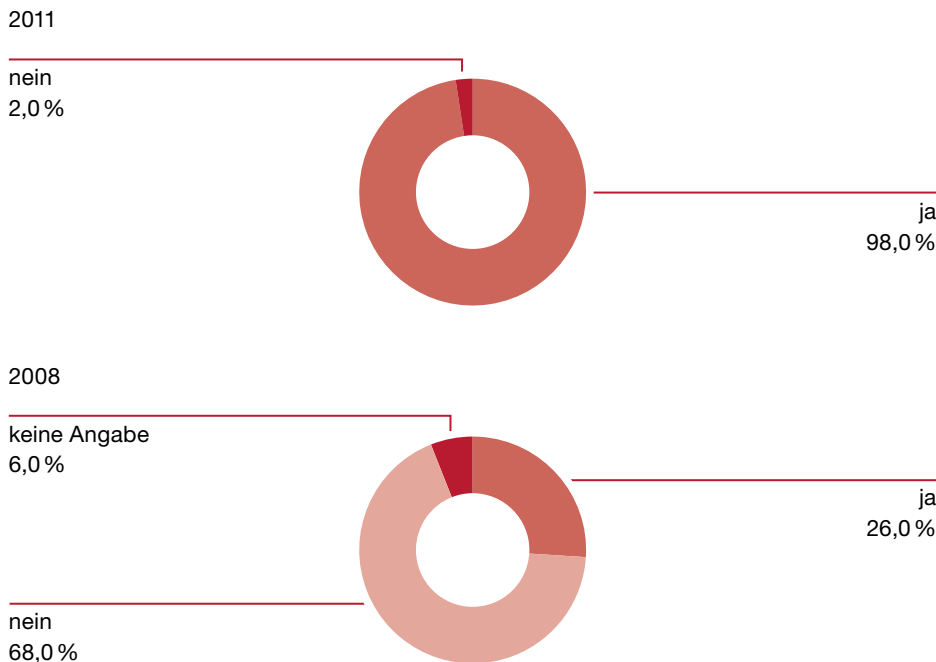
Wie stellen sich die befragten Unternehmen den Herausforderungen des demografischen Wandels und welche Gegenmaßnahmen ergreifen sie? In einem ersten Schritt zählen dazu vertiefte Analyse- und Prognoseinstrumente, die den Wandel für Unternehmen mess- und damit greifbar machen. Dies erfolgt derzeit noch weitgehend unsystematisch und als Fortschreibung bestehender Personalkennzahlen.

Auf die Frage, ob Unternehmen die voraussichtlichen finanziellen Auswirkungen einer alternden Belegschaft prognostiziert haben, antworteten 2011 98% der Befragten mit Ja und nur 2% mit Nein (vgl. Abbildung 8). Im Vergleich dazu antworteten 2008 noch 68% der Befragten mit Nein und nur 26% mit Ja. Die von geringer Aufmerksamkeit für die finanziellen Folgen des demografischen Wandels geprägte Haltung, die 2008 und auch schon früher zu bemerken war, hat sich mittlerweile also stark verändert. Eine mögliche Erklärung hierfür könnte sein, dass die Unternehmen nun schon direkt finanzielle Auswirkungen von demografischen Engpässen zu spüren bekommen und daher ein starkes Interesse daran haben zu prognostizieren, ob und wie sich diese Risiken in Zukunft weiter verschärfen werden.

Finanzielle Prognose der Auswirkungen demografischen Wandels mehr als verdreifacht

Abb. 8 Prognose der finanziellen Auswirkungen

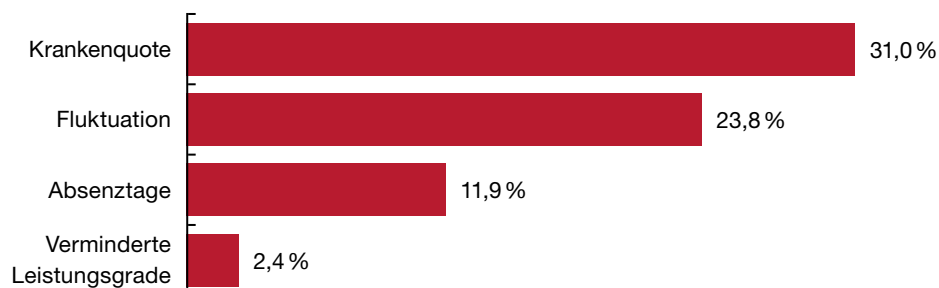
Haben Sie die voraussichtlichen finanziellen Auswirkungen einer alternden Belegschaft in der Vergangenheit prognostiziert?



In die Prognose gingen nach Angaben der Teilnehmer vor allem Aufwendungen für die Krankenquote, die Fluktuation und Absenztage sowie verminderte Leistungsgrade ein (vgl. Abbildung 9). Dies lässt vermuten, dass die Aufmerksamkeit der Führungskräfte für die Wichtigkeit der demografischen Risiken steigt und damit auch die Zahl der Projekte zu diesem Thema zunehmen müsste. Dies kann allerdings mit den Daten der Studie nicht erhärtet werden, eher deuten sie auf das Gegenteil hin. Daher stellt sich bei dem hohen nominellen Anstieg der Prognosemaßnahmen auf über 90% die Frage, ob die finanziellen Auswirkungen des demografischen Wandels tatsächlich umfassend quantitativ bestimmt oder nur spezifische Kennzahlen wie die Krankenquote fortgeschrieben wurden.

Abb. 9 Kriterien für die Prognose der finanziellen Auswirkungen

Haben Sie die voraussichtlichen finanziellen Auswirkungen einer alternden Belegschaft prognostiziert?



Best Practice: Prognose finanzieller Auswirkungen des demografischen Wandels

Business Case für Auswirkungen demografischen Wandels und den Nutzen möglicher Gegenmaßnahmen

Ziel der Prognose finanzieller Auswirkungen des demografischen Wandels ist ein Business Case, der möglichst genau gegenüberstellt, welche Kosten mit einer unveränderten Fortschreibung des Status quo und mit der Umsetzung geeigneter Gegenmaßnahmen verbunden sind.

Als Vergleichsmaßstab müssen hierfür zunächst die bei der aktuell vorhandenen Belegschaft anfallenden Kosten, zum Beispiel für Krankheitsausfälle, Leistungsminderungen, Fluktuation und Rekrutierungsaufwand, erfasst werden. Im nächsten Schritt folgt eine Hochrechnung dieser Kosten auf die künftige Altersstruktur in zum Beispiel zehn Jahren. Die Frage ist: Wie entwickeln sich bei sonst gleichen Bedingungen die Kosten für die Herausforderungen des demografischen Wandels, wenn in zehn Jahren im jeweiligen Unternehmensbereich nicht mehr nur 60 Beschäftigte über 50 Jahre sind, sondern 100?

Im Gegenzug erfolgt eine Abschätzung des Aufwands, den mögliche Aktivitäten im Rahmen eines aktiven Demografiemanagements (z. B. ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Weiterqualifizierung, Rekrutierung und Bindung neuer Zielgruppen usw.) mit sich bringen würden. Für diese Prognose empfiehlt sich eine enge Verknüpfung mit der künftigen strategischen Ausrichtung des Unternehmens und dem daraus abgeleiteten Personalbedarf. In den meisten Fällen wird es darauf ankommen, die derzeitige Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit nicht nur zu halten, sondern weiter auszubauen. Von diesen Kosten sind mögliche Einsparungen, die durch das aktive Demografiemanagement erzielt werden können (z. B. Senkung der Fluktuation, Steigerung und Ausdehnung der Arbeitsproduktivität etc.), abzuziehen. Als Ergebnis erhält man eine fundierte Abschätzung der Kosten, die in Zukunft mit und ohne Eingreifen gegen den demografischen Wandel entstehen.

Hilfsmittel für diese Prognose sind Kennzahlensysteme und eine geeignete Simulationssoftware, die unternehmensindividuell die Herausforderungen des demografischen Wandels für alle Bereiche und Abteilungen messbar machen, beispielsweise über die Ermittlung und Prognose der Altersstruktur, Identifikation kritischer „überalterter“ Unternehmensbereiche, Ermittlung des künftigen Qualifikations-/Kompetenzbedarfs oder die Erstellung individueller Kompetenzprofile der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In die Simulation der künftigen Kosten sollten neben diesen unternehmensinternen Daten aber auch externe Daten einbezogen werden. Dazu zählen zum Beispiel die regionale Bevölkerungs- und Arbeitskräfteentwicklung, Wettbewerber- und Branchenvergleiche sowie verschiedene Varianten des künftigen Renteneintrittsalters.

Für diese komplexe Analyseaufgabe und die praktische Umsetzung der daraus abgeleiteten Lösungsansätze kommt dem Personalbereich eine stark geschäftsorientierte und strategische Position im Unternehmenskontext zu. Um sie ausfüllen zu können, muss der Personalbereich noch mehr als Businesspartner agieren und die dafür nötigen Kompetenzen in den Bereichen HR-Strategie, Change Management und personalwirtschaftliches Know-how aufbauen (vgl. dazu ausführlicher die PwC-Businesspartner-Studie²).

Positionierung des Personalbereichs als HR-Businesspartner

2.2 Strategisches Demografiemanagement

Bereits in der PwC-Studie *Pro 50 – Arbeit mit Zukunft* von 2008 wurden die beiden Haupthandlungsfelder operatives und strategisches Demografiemanagement thematisiert. Wenn vermehrt schwer ersetzbar Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Unternehmen verlassen und aufgrund des Nachwuchsmangels dringend benötigte Talente fehlen, entstehen für Unternehmen Kapazitätsrisiken. Treten bei den Beschäftigten mit zunehmendem Alter gesundheitliche Probleme oder leistungsbezogene Einschränkungen auf, sieht sich ein Unternehmen mit weitgehenden Produktivitätsrisiken konfrontiert. Drei Jahre später sind diese Handlungsfelder die gleichen geblieben; ob die Unternehmen weitere strategische Maßnahmen ergriffen haben, um diesen Risiken entgegenzuwirken, soll an dieser Stelle überprüft werden.

Wie auch die bisher vorgestellten Ergebnisse dieser Studie zeigen, wird sich der für Deutschland mehrfach proklamierte Fachkräftemangel drastisch verschärfen und seinen Zenit mit dem Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge der 1950er und 1960er Jahre erreichen. Jeweils circa vier Fünftel der befragten Unternehmen betreiben hierzu strategische Personalplanung, -gewinnung und -bindung sowie eine systematische Nachfolgeplanung. Allerdings ist bei all diesen strategischen Aktivitäten noch eine stärkere Ausrichtung auf die Gewinnung junger und neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom externen Arbeitsmarkt erkennbar. Die Erschließung neuer Zielgruppen, wie zum Beispiel Ältere, Frauen und Migrantinnen und Migranten, steht demgegenüber noch etwas zurück.

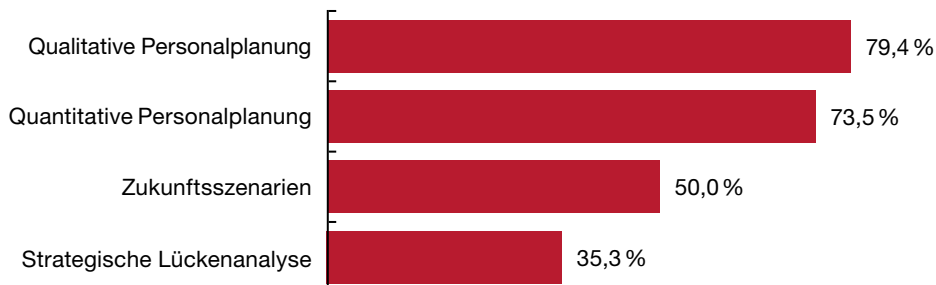
Ausscheiden der Baby Boomer führt zu gravierenden Produktivitäts- und Kapazitätsrisiken

Wie gehen die Unternehmen mit den Risiken des demografischen Wandels aus strategischer Perspektive konkret um? Mehr als drei Viertel (79%) der befragten Unternehmen berücksichtigen Auswirkungen des demografischen Wandels in der strategischen Personalplanung. Verwunderlich ist, dass und vor allem warum damit immer noch mehr als 20% den demografischen Wandel unberücksichtigt lassen (siehe oben). Die Gründe dafür können mangelnde Ressourcen für die Planung sein oder aufgrund mangelnden akuten Handlungsdrucks die Überzeugung, dass sich der demografische Wandel nicht auf die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auswirken wird. Viel entscheidender ist nicht, ob sondern wie eine Planung stattfindet. Genau dies wurde in der vorliegenden Studie genauer hinterfragt. Wie im vorigen Kapitel gezeigt, reicht es nicht aus, nur makrodemografische Daten ungefiltert auf die Personalplanung zu übertragen. Allein die Tatsache, dass im Jahr 2020 das Erwerbspersonenpotenzial zu 40% aus 50- bis 65-Jährigen bestehen wird, macht den Handlungsbedarf für eine unternehmensspezifische, langfristige Personalplanung deutlich. Wie genau gehen also die befragten Unternehmen vor, die angegeben haben, den demografischen Wandel in der langfristigen Planung zu berücksichtigen?

² Vgl. Lohmann/Görtz, 2011.

Abb. 10 Maßnahmen der strategischen Personalplanung

Werden die Auswirkungen des demografischen Wandels in der strategischen Personalplanung Ihres Unternehmens berücksichtigt?



Strategische Personalplanung bei Unternehmen weit verbreitet

Die Ergebnisse lassen vermuten, dass Unternehmen, die eine quantitative Personalplanung betreiben, diese Personalplanung auch qualitativ, also mit benötigten Fähigkeiten und Kompetenzen, anreichern (vgl. Abbildung 10). Interessant ist, dass die Hälfte der befragten Unternehmen konkrete Zukunftsszenarien bildet und ein Drittel sogar strategische Lückenanalysen anfertigt, um einem möglichen Kapazitätsrisiko entgegenzuwirken. Der breite Einsatz dieser aufwendigen Instrumente beweist, dass der demografische Wandel bei den befragten Unternehmen ernst genommen und entsprechend in der Planung Berücksichtigung findet.

Ein integrierter Ansatz umfasst Personalplanung und -analyse sowie konkrete Handlungskonzepte

Best Practice: Personalplanung

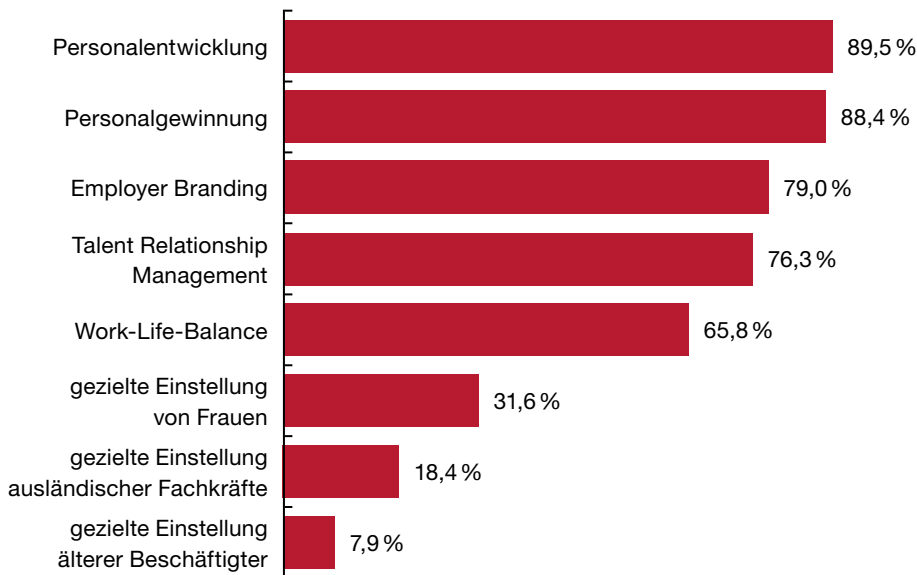
Wie bereits im vorhergehenden Kapitel dargestellt, ist die Grundlage jeder Personalplanung und darauf aufbauender Demografieaktivitäten eine umfangreiche Abweichungsanalyse. Sie vergleicht kurz-, mittel- und langfristig die künftigen Personalanforderungen, die sich aus verschiedenen Varianten der Geschäftsstrategie ableiten, mit dem künftigen Personalangebot, das aufgrund des demografischen Wandels immer kleiner und härter umkämpft sein wird. Auf Basis dieser Analyse- und Simulationsergebnisse hat ein Unternehmen im Rahmen eines integrierten Personalplanungsansatzes drei grundsätzliche Handlungskonzepte zur Verfügung, um geeignete Gegenmaßnahmen abzuleiten und für die Zukunft zu planen. Zum einen gibt es verschiedene Möglichkeiten, die notwendigen Talente für das Unternehmen zu rekrutieren (z. B. über verschiedene Talentpools, gezielte Weiterbildung, Steigerung der Arbeitgeberattraktivität). Zum anderen bietet auch die bestehende Belegschaft noch Optimierung- und Bindungspotenzial, zum Beispiel durch eine attraktive Gestaltung von Vergütungs- oder Karriereprogrammen, die Gewährung nichtfinanzieller Vorteile oder das Angebot ehrenamtlichen Engagements. Beide Handlungsansätze benötigen individuell darauf abgestimmte HR-Programme, die die Rahmenbedingungen für positive Führungsbeziehungen, flexible Arbeitszeiten, ein wirkliches Diversity Management oder ein funktionierendes Performance Management schaffen.

Personalgewinnung orientiert sich immer noch stark an klassischen Zielgruppen des externen Arbeitsmarkts

Die Personalplanung wirkt sich unmittelbar auf die Personalgewinnungsstrategie aus. Vor drei Jahren bejahten circa 75 % der Befragten die Aussage, dass die Auswirkungen des demografischen Wandels in der Personalgewinnungsstrategie berücksichtigt werden, 2011 sind es bereits über 88 % (vgl. Abbildung 11). Das bedeutet aber auch, dass einige Unternehmen eine Personalgewinnungsstrategie entwickeln, ohne sie auf einer strategischen Personalplanung (79 % der Befragten) zu gründen.

Abb. 11 Maßnahmen der Personalgewinnung

Eine Folge des demografischen Wandels ist, dass es durch geburtenschwache Jahrgänge zunehmend weniger Nachwuchskräfte auf dem Arbeitsmarkt geben wird. Wird diese Auswirkung in der Personalgewinnungsstrategie Ihres Unternehmens derzeit berücksichtigt?



Bei den Maßnahmen zur Personalgewinnung dominieren die klassischen Instrumente wie Personalentwicklung (interne Gewinnung von qualifizierten Fachkräften) und Personalgewinnung (hier: externe Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern), aber auch modernere Konzepte wie Talent Relationship Management und Employer Branding sind bereits weit verbreitet (vgl. Abbildung 11). Grundsätzlich überwiegen die Instrumente der externen Rekrutierung jüngerer Kräfte. Dies kann mit einem grundsätzlich gestiegenen Personalbedarf aufgrund von Wachstumsstrategien zusammenhängen, der nur extern gedeckt werden kann. Oder aber die internen Potenziale sind bereits ausgeschöpft bzw. wurden noch nicht als wertvolle Verstärkung entdeckt. Die Einbeziehung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird gegebenenfalls zu wenig geprüft und als sinnvolle Alternative gesehen. Trotz des hohen Gesamtwerts von 88 % muss bei genauerer Betrachtung konstatiert werden, dass die klassischen Instrumente langfristig nicht ausreichen, um den Auswirkungen des demografischen Wandels entsprechend zu begegnen.

Best Practice: Personalgewinnung

Der stark zurückgehenden Zahl der Erwerbstätigen kann nur durch gezielte Einstellung, Förderung und Bindung von Älteren sowie Frauen und Migrantinnen und Migranten entgegengewirkt werden (vgl. hierzu auch die ausführliche Darstellung in Anhang 1 und die Ergebnisse des „14. Global CEO Survey“ von PwC). Obwohl die gezielte Entwicklung und Einstellung dieser Gruppen in einigen Teilarbeitsmärkten als „Muss“ angesehen wird, sieht die Realität zurzeit noch anders aus. Ein Umdenken ist dringend nötig, um die entstehenden Kapazitätsrisiken zu minimieren. So muss und kann bei älteren Beschäftigten beispielsweise eine lebensphasenorientierte Personalpolitik stattfinden, die sich an den alterstypischen Fähigkeiten und Leistungsmöglichkeiten orientiert und sie als Chance nutzt.

Gezielte Einstellung, Förderung und Bindung von Älteren sowie Frauen und Migranten

Größere Unternehmen können hier Maßnahmen zum Diversity Management durchsetzen, im besten Fall sogar Diversity Manager zur gezielten Umsetzung benennen. Nur durch eine aktive Ansprache und positive Diskriminierung der entsprechenden Zielgruppen können ausreichend hochqualifizierte Leistungsträger im Unternehmen integriert werden.

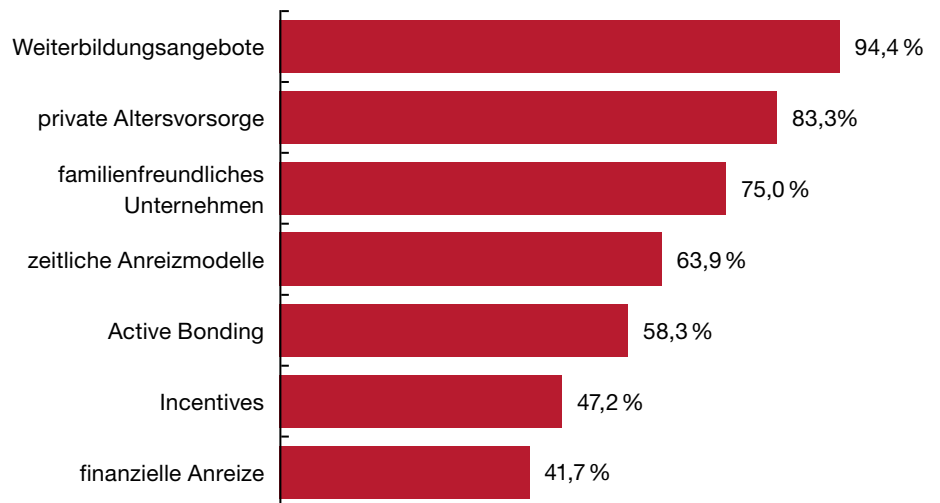
**Strategische Personalbindung
konzentriert sich auf nicht-finanzielle
Anreize**

Neben der Gewinnung von neuen Fachkräften ist es entscheidend, Kompetenzträger langfristig an das Unternehmen zu binden. Dabei geben über 83 % (vgl. Abbildung 12) der Befragten an, dass sie den demografischen Wandel in der strategischen Personalbindung berücksichtigen. Die Bindung wird vor allem durch Maßnahmen wie Weiterbildung, private Altersvorsorge und durch ein familienfreundliches Unternehmen sichergestellt. Der hohe Wert für Familienfreundlichkeit (75 %) signalisiert in erster Linie die intensive Absicht, vor allem auch Frauen dauerhaft als Beschäftigte zu binden. Interessanterweise sind rein finanzielle Anreize (42 %) eher weniger vertreten, wenn es darum geht, die Beschäftigten eines Unternehmens zum Bleiben zu motivieren.

Extrinsische Faktoren (Benefits, Incentives) spielen im Vergleich zu Angeboten, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter intrinsisch motivieren (Weiterbildung, familienfreundliches Unternehmen, zeitliche Anreizmodelle) eine eher untergeordnete Rolle bei der Mitarbeiterbindung. Dieser Trend zeigt sich auch auf internationaler Unternehmensebene, wenn man die Ergebnisse des 14. PwC Global CEO Survey als Vergleich heranzieht.

Abb. 12 Maßnahmen der Personalbindung

Werden die Auswirkungen des demografischen Wandels in der strategischen Personalbindung Ihres Unternehmens derzeit berücksichtigt?



Best Practice: Personalbindung

Eine nachhaltig funktionierende Personalbindung besteht aus einer Kombination verschiedener Angebote: Notwendige Voraussetzung sind gesunde Arbeitsbedingungen, die es den Beschäftigten ermöglichen, möglichst lang ihre physische und psychische Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu zeigen. So profitieren zum Beispiel die jüngeren Kolleginnen und Kollegen in der Produktion von spezieller Arbeitskleidung oder ergonomischer Arbeitsorganisation. Dabei sollte künftig auch stärker darauf geachtet werden, dass Alter kein Stigma mehr darstellt, sondern die spezifischen Bedürfnisse Älterer offen thematisiert und möglichst erfüllt werden.

**Personalbindung als Angebotsmix für
alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

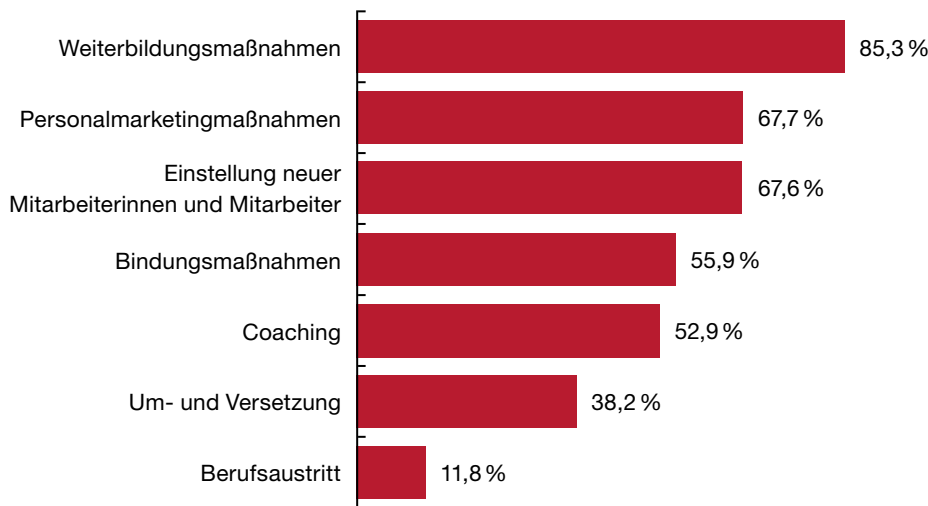
Ebenfalls positiv auf die Bindung an den Arbeitgeber wirken attraktive Weiterbildungsangebote, die es allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, sich fachlich und persönlich weiterzuentwickeln und sich dadurch den Wechsel in einen anderen Tätigkeitsbereich zu ermöglichen. Flexible Arbeitszeit- und Vergütungsmodelle sind schließlich weitere wichtige Stellschrauben, durch die sich die Zufriedenheit und Identifikation der Beschäftigten mit ihrem Arbeitgeber deutlich steigern lässt.

Um diese Aktivitäten über das Unternehmen hinaus bekannt zu machen, bietet sich zum Beispiel die Teilnahme an einem bekannten Audit wie „Beruf und Familie“ der gemeinnützigen Hertiestiftung an. Dort werden Unternehmensangebote wie die Bereitstellung von Krippenplätzen für arbeitende Mütter, Sonderurlaubsmöglichkeiten für die Pflege von Eltern und Elternteilen, Eltern-Kind-Büros sowie Ferienbetreuung für Kinder bewertet und veröffentlicht. Diese öffentlichkeitswirksame Positionierung als familienfreundliches Unternehmen kann zu einem Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen werden und zum Beispiel verstärkt Frauen an das Unternehmen binden.

Um dem Kapazitätsrisiko entgegenzuwirken, verwenden viele Unternehmen eine systematische Nachfolgeplanung oder sind dabei, sie zu implementieren.

Abb. 13 Bestandteile einer systematischen Nachfolgeplanung

Verfolgt Ihr Unternehmen eine systematische Nachfolgeplanung, um den Folgen des demografischen Wandels entgegenwirken zu können?



Ziel einer systematischen Nachfolgeplanung muss es sein, frei werdende Stellen stets verzögerungsfrei mit qualifizierten Fachkräften zu besetzen. 2011 haben fast vier Fünftel (79 %) der befragten Unternehmen bestätigt, eine systematische Nachfolgeplanung zu betreiben. Im Jahr 2008 waren dies dagegen lediglich zwei Fünftel der Unternehmen. Dabei stellt sich die Frage, wie sich dieser hohe Anstieg erklären lässt. Einerseits könnten natürlich viele Unternehmen innerhalb von drei Jahren eine systematische Nachfolgeplanung eingeführt haben. Andererseits wurde 2008 nicht der Zusatz „Wir setzen die Planung um mit folgenden Maßnahmen“ abgefragt. Detailliert betrachtet verstärkt sich der Eindruck, dass manche Unternehmen unter systematischer Nachfolgeplanung bereits das Vorhandensein von Weiterbildungsangeboten oder Ähnlichem verstehen (vgl. Abbildung 13). An dieser

Umsetzung einer systematischen Nachfolgeplanung ist noch fraglich

Stelle darf jedoch nicht ein Teil für das Ganze genommen werden. Weiterbildungsangebote sind ohne Zweifel Bestandteil einer systematischen Nachfolgeplanung, allerdings zählt zu einem ganzheitlichen Ansatz eine Vielzahl von verknüpften Maßnahmen. Weiterbildung und die Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter allein dürfen somit nicht mit systematischer Nachfolgeplanung gleichgesetzt werden.

Diese Antworten machen das große Interesse der Unternehmen an einer langfristigen systematischen Nachfolgeplanung deutlich.

Best Practice: Systematische Nachfolgeplanung

Die Herausforderung bei einer systematischen Nachfolgeplanung besteht darin, die einzelnen gegebenenfalls schon vorhandenen Maßnahmen in ein ganzheitliches Konzept zu überführen. Dabei müssen auch die durch die künftige strategische Ausrichtung der Geschäftsbereiche gestellten Anforderungen und die darauf abgestimmte Personalplanung berücksichtigt werden. Darauf aufbauend sollten im Rahmen einer Nachfolgeplanung ausscheidende Kolleginnen und Kollegen, ihre Fähigkeiten und die zukünftig für die Stelle erforderlichen Kompetenzen analysiert werden. Es müssen Personen, die die Stelle neu besetzen sollen, identifiziert, beschafft und/oder zum Beispiel im Rahmen eines Patenmodells unternehmensintern entwickelt werden. Die Verantwortung für das Gelingen der Nachfolgeplanung liegt nicht nur im Personalbereich, sondern vor allem auch aufseiten der Führungskräfte. Sie müssen den konkreten Bedarf und mögliche Gegenmaßnahmen zeitnah identifizieren und sie mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gemeinsam umsetzen. Aufgrund der demografischen Entwicklung wird künftig der Fokus stärker auf einer Deckung des Bedarfs aus der eigenen Belegschaft liegen, da eine externe Nachbesetzung nur noch beschränkt und mit hohem zeitlichem und finanziellem Aufwand verbunden ist. Erfolgversprechende Ansätze bieten hier durchlässige Berufs- und Karrieremodelle, die aktiv bisher noch vergleichsweise seltene „Personalumsetzungen“ fördern, zum Beispiel den Aufstieg durch Weiterqualifizierung vom Facharbeiter zum Ingenieur.

Stärkere Ausrichtung der Personalarbeit auf die verschiedenen Lebensphasen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Bisher wurden vor allem die strategischen Aufgaben behandelt, die die Unternehmen möglichst im Vorfeld des Einsatzes bestehender und künftiger Kolleginnen und Kollegen berücksichtigen sollten. In diesem Zusammenhang muss auch bedacht werden, wie die Beschäftigten in diese Planung mit einbezogen werden können. Die Erhöhung des Rentenalters hat nicht nur den Effekt, dass die Sozialversicherungssysteme entlastet werden, sie führt auch dazu, dass die Erwerbsquote länger auf einem höheren Niveau verweilen wird. Der zunehmende Lebensstandard in Deutschland dehnt das biologische Lebensalter aus, wodurch der Begriff „alt“ nach wie vor als relativ anzusehen ist. Nach neuer Gesetzgebung hat ein Mitarbeiter oder eine Mitarbeiterin im Alter von 50 Jahren gegebenenfalls erst zwei Drittel des eigenen Erwerbslebens vollendet. Weiterhin werden es die Beschäftigten dieser Altersstufe sein, die in Zukunft den Großteil der Belegschaft ausmachen werden. Um ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten, sollten sich Unternehmen mit den Bedürfnissen dieser Gruppe auseinandersetzen, sie kontinuierlich weiterqualifizieren und ihr auch im letzten Drittel ihres Erwerbslebens ansprechende Perspektiven bieten. Wie dies in der Praxis konkret umgesetzt werden kann, zeigt das folgende Beispiel einer deutschen Großbank. Dort werden alle Personalinstrumente an die spezifischen Anforderungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angepasst, die diese während ihres Berufslebens durchlaufen.

Best Practice: Strategische Umgestaltung der Personalarbeit

Im Interview: HR-Spezialistin für Demografie und Trendscouting bei einer deutschen Großbank zum Thema „Lebensphasenorientierte Personalarbeit“

Welche Zielsetzungen verfolgen Sie mit der lebensphasenorientierten Personalarbeit?

Wir wollen in allen Funktionsbereichen und auf allen Karriereebenen leistungsfähige und kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – unabhängig von Alter oder Geschlecht. Daher haben wir uns entschlossen, in einem übergreifenden Konzept alle bestehenden HR-Instrumente an die Anforderungen unterschiedlicher Lebensphasen anzupassen bzw. dafür neue HR-Instrumente zu entwickeln. Dadurch wollen wir unsere Beschäftigten in all ihren Lebensphasen optimal in allen Personalthemen unterstützen.

Wie viele und welche Lebensphasen haben Sie definiert?

Wir haben insgesamt fünf verschiedene Lebensphasen definiert. Sie sind durchaus typisch, jedoch nicht in einer bestimmten Chronologie zu sehen, denn individuelle Lebensläufe haben heutzutage oft eine andere Reihenfolge:

- „Weg in die Eigenständigkeit“ für die Zeit des Berufseinstiegs nach Schule oder Studium, mit der ersten eigenen Wohnung, ersten Partnerschaft
- „Profilentwicklung“ wenn es gilt, nach einer Einarbeitung erste eigene berufliche und fachliche Schwerpunkte zu setzen, Netzwerke zu bilden, privat erste große Investitionen zu tätigen, zu heiraten
- „Etablierung“ ist die Phase, in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre endgültige Position im Unternehmen gefunden haben und sie mit ihrer großen Berufserfahrung weiter ausbauen, eine Familie gründen, sesshaft werden
- „Seniorität und Neuorientierung“ umfasst die Zeit, in der sich die Kolleginnen und Kollegen weiter in einem Fachgebiet spezialisieren oder sich noch einmal neu orientieren möchten, ein zweites Studium beginnen, privat eventuell in der Umbruchphase sind, mit der Pflege von Angehörigen konfrontiert werden, eine neue Partnerschaft eingehen
- „Beruflicher Rückzug“ unterstützt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ihrem Übertritt in den Ruhestand

Wir haben den Blick dabei bewusst auch auf den privaten Aspekten der Lebensphasen, da sie durchaus Auswirkungen auf die Einsatz- und Leistungsfähigkeit unseres Personals, und somit auf unsere HR-Arbeit, haben können. Schon heute bieten wir unseren Beschäftigten ein breites Angebot an Zusatzleistungen für ihr privates Umfeld, beispielsweise in der Kinderbetreuung oder der Pflege von Angehörigen.

Welche Analysen haben Sie im Vorfeld der Einführung der lebensphasenorientierten Personalarbeit durchgeführt?

Um den konkreten Bedarf und die Verteilung der Beschäftigten auf die einzelnen Lebensphasen im Vorfeld möglichst genau einschätzen zu können, haben wir eine Altersstrukturanalyse und -prognose durchgeführt. Dabei haben wir auch funktions- bzw. abteilungsspezifische Ergebnisse und Besonderheiten erhoben.

Welche Bereiche des HR-Managements orientieren sich an dem Lebensphasenmodell?

Wie bereits oben erwähnt, wird unsere gesamte Personalarbeit auf die neue Lebensphasenorientierung hin ausgerichtet. Darunter fallen also alle Bereiche, wie

- Personalentwicklung und -weiterbildung
- Gesundheitsförderung
- Führung und Zusammenarbeit
- Arbeitsplatzgestaltung und -organisation
- Personalpolitik/Unternehmenskultur

Wie wird das Modell von den Menschen in Ihrem Unternehmen angenommen? Gibt es erste Reaktionen?

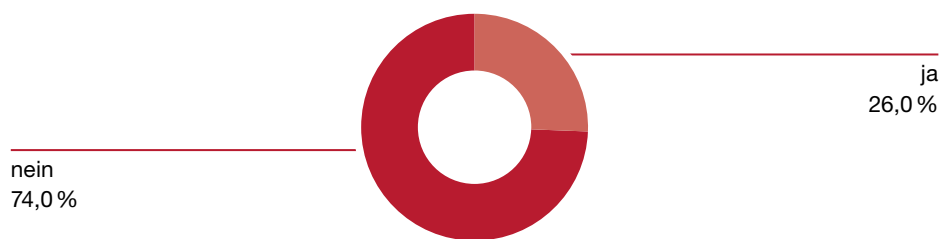
Da wir uns derzeit noch in der Entwicklungs-/Projektphase befinden, stehen konkrete Feedbacks unserer Kolleginnen und Kollegen noch aus. Wir hoffen allerdings, sie mit dieser Neuorientierung der Personalarbeit noch individueller unterstützen zu können.

Es gibt keinen Zweifel daran, dass ältere Beschäftigte andere Leistungen erbringen als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Sie besitzen mehr praktische Erfahrung, sind geduldiger, loyaler, erfahrener und arbeiten vielfach genauer und gründlicher als jüngere Kollegen.³ Diese und andere Eigenschaften können Unternehmen gezielt nutzen und zum Beispiel bei der Verteilung der Arbeitsaufgaben berücksichtigen oder entsprechende Projekt- und Beraterkarrieren für ältere Firmenangehörige entwickeln.

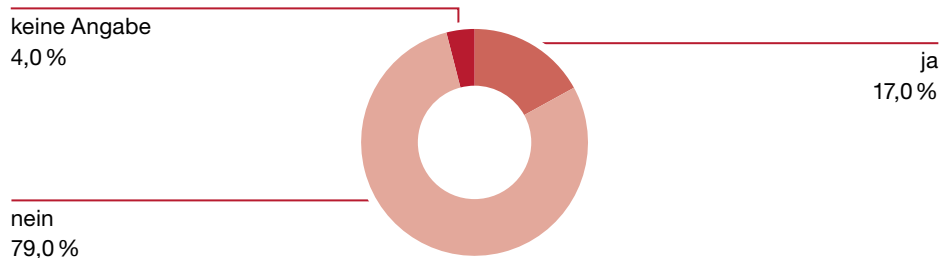
Abb. 14 Übersicht der Karrieremodelle

Gibt es in Ihrem Unternehmen spezifische Karrieremodelle für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?

2011



2008



³ Vgl. Böhme et al, S. 96ff, 2003.

In der Studie von 2008 wurde bereits ein Umdenken in der Karriereentwicklung gerade für ältere Kolleginnen und Kollegen gefordert. Im Vergleich zur ersten Studie gab es allerdings bis 2011 kaum eine Veränderung bezüglich der Karrieremöglichkeiten für Ältere. Nur knapp ein Viertel der befragten Unternehmen bietet heute derartige Programme an (vgl. Abbildung 14), obwohl sich durch die Einführung der Rente mit 67 die Arbeits- und Lebensperspektive für viele Beschäftigte deutlich verändert hat.

Ältere immer noch mit wenigen
Karrieremöglichkeiten

Bei der Betrachtung der Zahlen könnte der Eindruck entstehen, dass zumindest ein kleiner Teil der Unternehmen diesen Handlungsbedarf erkannt hat.⁴ Bei einer gezielten Nachfrage hat sich jedoch herausgestellt, dass kaum ein Unternehmen wirklich über spezifische Angebote für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügt. In Anbetracht dieser Tatsache sollte eine Implementierung solcher Modelle langfristig auf der Demografieagenda stehen. Die Zurückhaltung gegenüber diesem Thema ist sicherlich auch auf die durch die Finanzkrise ausgelöste „Entspannungspolitik“ zurückzuführen. Zu bedenken ist jedoch, dass ein nachhaltiges Wirtschaftswachstum den Druck wieder verstärken wird.

Best Practice: Karrieremodelle für Ältere

Ziel der Karrieremodelle für Ältere muss es sein, die Beschäftigten im letzten Drittel ihrer Lebensarbeitszeit zu motivieren und ihnen eine anspruchsvolle Perspektive anzubieten. Ein unmotiviertes „Weitermachen/Auslaufen“ bis zur Rente führt zu erheblichen Leistungseinschnitten bzw. Produktivitätsproblemen. Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben viel an Erfahrung mitzugeben und können „karrieretechnisch“ zum Beispiel auch als Mentoren für Jüngere eingesetzt werden. Nach den vergangenen Jahren, die ganz im Zeichen von Frühverrentung und der Fokussierung auf jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter standen, ist es für die Motivation der Älteren notwendig, ihnen zu sagen, dass sie willkommen sind und gebraucht werden. Ihre Erfahrung muss von den Führungskräften wieder wertgeschätzt und aktiv nachgefragt werden. Karrieremodelle sollten sich daher weniger auf klassische Führungskarrieren, sondern auf die Etablierung von Experten- und Fachkarrieren konzentrieren. Die deutliche Jugendzentrierung der Personalpolitik der letzten Jahre bringt in diesem Zusammenhang ein Problem mit sich, das häufig vernachlässigt wird: Derzeit gibt es relativ wenige Ältere in den Unternehmen. Dementsprechend sind die häufig jüngeren Führungskräfte den Umgang mit dieser Beschäftigtengruppe nicht mehr in ausreichendem Maße gewohnt. Karriereentwicklung von Älteren muss daher immer ein Coaching ihrer direkten Führungskräfte beinhalten, um sie auf die Führung und die speziellen Bedürfnisse bzw. Arbeitsgewohnheiten ihrer älteren Kolleginnen und Kollegen vorzubereiten.

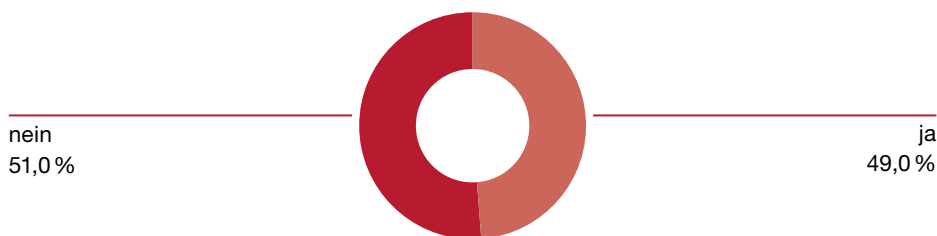
Karrieremodelle für Ältere setzen
Verständnis und Coaching ihrer
Führungskräfte voraus

Auch damit zusammenhängende Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen sind wichtig in der Betrachtung. Damit lassen sich einerseits Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter besser motivieren, andererseits kann das benötigte Know-how vermittelt werden, um als Unternehmen insgesamt wettbewerbsfähig zu bleiben.

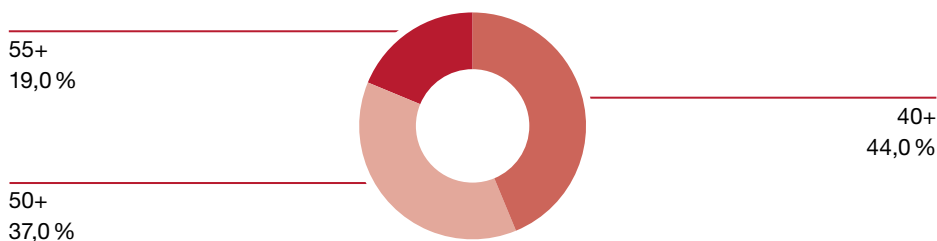
⁴ Bei dieser Frage waren keine Mehrfachnennungen möglich.

Abb. 15 Existenz von Weiterbildungsangeboten für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Gibt es in Ihrem Unternehmen Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen speziell für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?



Wie teilen sich die Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen auf die unterschiedlichen Altersklassen auf?



Noch zu wenige Qualifizierungsmaßnahmen speziell für Ältere

Knapp die Hälfte der Unternehmen macht ihrem Personal entsprechende Angebote. Dies wirkt auf den ersten Blick relativ hoch (vgl. Abbildung 15).⁵ Die Existenz von Weiterbildungsangeboten für Ältere ist nicht nur lobenswert, sondern aus inhaltlichen und didaktischen Gesichtspunkten notwendig. Bei genauerer Betrachtung der „Ja“-Antworten wird allerdings deutlich, dass – wie bei den Karrieremodellen für Ältere – fast die Hälfte (44 %) der Mitarbeiterschaft ab 40 Jahren als „alt“ bezeichnet wird, was für einige Branchen und Produktionsbereiche (z. B. Automobil, Chemie etc.) sogar der Realität entsprechen mag. Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dann „noch älter“ werden, sinken die Karriere- und Weiterbildungsangebote deutlich ab. Andere Studien bestätigen diesen Trend. Bei fast einem Viertel der deutschen Unternehmen, die circa die Hälfte der Beschäftigten repräsentieren, werden Ältere bewusst von Weiterqualifizierungsmaßnahmen ausgeschlossen und können deshalb auch gar nicht mehr so produktiv sein wie ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen.⁶

Die befragten Unternehmen haben an dieser Stelle häufig angemerkt, dass bei Weiterbildung und Karriere grundsätzlich alle Beschäftigten gleich behandelt werden. Die Realität sieht leider häufig anders aus, was weder den Bedürfnissen der Älteren noch denen des Unternehmens gerecht wird. Nur vereinzelt wurden spezielle Programme für Führungskräfte oder auch Sprachtrainings sowie Gesundheitsprogramme für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genannt. Auf lange Sicht wird dies vermutlich nicht ausreichen. Ein entscheidender Wettbewerbsvorteil könnte sich ergeben, wenn konkrete Maßnahmen geschaffen werden, die über das rechtliche Mindestmaß der Gleichbehandlung hinausgehen.

⁵ Im Vergleich zu 2008 wurde die Antwortmöglichkeit „Gleiches, für alle“ nicht mehr angeboten, da die Intention der Frage war, spezielle Programme ausfindig zu machen und keine rechtlich AGG-konformen Antworten zu erhalten. Daher kein Vergleich der Werte 2008 zu 2011.

⁶ Vgl. Bellmann et al., S. 94ff, 2006.

Best Practice: Weiterbildungsprogramme für Ältere

Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen anders und müssen auch anders qualifiziert werden (dazu mehr im folgenden Teil „Operatives Demografiemanagement“). Über die Intensität der bisherigen Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere kann jedoch keine Aussage getroffen werden. Oft nimmt die Teilnahme an Weiterbildungen mit steigendem Alter ab. Dagegen sollte es im Hinblick auf eine möglichst lange Ausdehnung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit Ziel von Unternehmen und der Mitarbeiterschaft gleichermaßen sein, das vorhandene Wissen durch lebenslanges Lernen immer auf dem neuesten Stand zu halten. Es darf daher gar nicht erst zu einer Entwöhnung bestimmter Mitarbeitergruppen vom Lernen kommen, die es später umso schwerer macht, das Versäumte nachzuholen. Personalarbeit und vor allem die Weiterbildung müssen sich an allen Lebensphasen orientieren. Daher sollten spezifische Programme (z. B. für erfahrene Fach- und Führungskräfte über 55) entwickelt und transparent kommuniziert werden, um mögliche Vorbehalte von vornherein auszuräumen. Grundsätzlich sollten die Beschäftigten jedoch an ihren Anforderungen orientiert weitergebildet werden, unabhängig von ihrem Alter. Ein Argument für diese stetige Qualifizierung ist, dass die Halbwertszeit von Wissen stetig abnimmt. Das führt einerseits dazu, dass Qualifizierungsmaßnahmen in einer höheren Frequenz stattfinden müssen, andererseits hat es den Effekt, dass sich Investitionen in Qualifizierung und Weiterbildung schneller amortisieren als früher. Somit ist es auch in ihrem eigenen Interesse sinnvoll, ältere Kolleginnen und Kollegen fortwährend und weitreichend zu qualifizieren.

Weiterbildung sollte sich an den Aufgaben und nicht am Alter der Beschäftigten orientieren

Gerade für große Unternehmen empfiehlt sich für diesen Zweck der Aufbau von Unternehmensakademien. In ihnen werden für den jeweils identifizierten Lernbedarf im Unternehmen systematisch die am meisten geeigneten Lernformen (z. B. Coaching, strukturierter Erfahrungsaustausch usw.) für die einzelnen Zielgruppen entwickelt und für die Nutzung zur Verfügung gestellt. Kleineren Unternehmen bietet sich die Möglichkeit, diese Akademien im Sinne einer überbetrieblichen Ausbildung zum Beispiel in Kooperation mit anderen Betrieben gemeinsam aufzubauen und zu betreiben.

Die Bedeutung von Wissen als Wettbewerbsfaktor nimmt stets zu. Dabei muss der Versuch unternommen werden, das gesamte Know-how eines Unternehmens zu steigern. Der Verlust von Wissen führt zur Reduzierung der Innovationsfähigkeit oder sogar zum Verlust der Kernkompetenzen. Welches Instrument wird besonders häufig genutzt und kann als erfolgversprechend angesehen werden? Bei Lernformen, Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen speziell für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden bisher noch keine speziellen Lernformen favorisiert (vgl. Abbildung 16).

Keine speziellen Lernformen für Ältere favorisiert

Abb. 16 Spezielle Lernformen für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Welche Lernformen setzen Sie bei Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein?



Das könnte einerseits daran liegen, dass bei Qualifizierungsmaßnahmen keine Unterschiede zwischen Älteren und Jüngeren gemacht werden, da sich in den Befragungen oft herausgestellt hat, dass „alle Mitarbeiter gleich behandelt werden“. Andererseits existieren gegebenenfalls Mischformen, die zunächst auf eine Kombination verschiedener Instrumente setzen und sich später als bestimmte Lernformen manifestieren werden. Dabei sollte auch in Erfahrung gebracht werden, welches Wissen besonders erfolgskritisch ist, welche Gruppen innerhalb des Unternehmens Träger dieses Wissen sind und wie es in aufgabenbezogene Handlungskompetenz umgesetzt werden kann. Weiterhin muss der Zeitbedarf für den Transfer des Wissens überprüft werden.

Best Practice: Spezielle Lernformen für Ältere

Klassische Seminare mit geringem Praxisanteil sollten bei älteren Beschäftigten nach Möglichkeit weniger eingesetzt werden. Die fluide Intelligenz nimmt im Gegensatz zu der kristallinen Intelligenz mit zunehmendem Alter ab.⁷ Es ist effektiver, immer wiederkehrende Lerneinheiten in den Arbeitsalltag (am besten direkt am Arbeitsplatz) zu integrieren, als einmalige Seminare zu verordnen. Zusätzlich müssen entsprechende Datenbanken existieren, in denen das vorhandene Wissen dokumentiert wird bzw. den Kolleginnen und Kollegen (z. B. für das Selbststudium) leicht und direkt zugänglich gemacht wird.

2.3 Operatives Demografiemanagement

Der folgende Teil befasst sich mit operativen Maßnahmen, die neben der Umsetzung des Wissenstransfers auch andere Handlungsfelder des Demografiemanagements aufzeigen sollen. Im Zusammenhang mit dem operativen Demografiemanagement sollten die alters- und bedarfsgerechte Arbeitsorganisation, das Angebot von entsprechenden Gesundheitsmaßnahmen und Arbeitszeit- sowie Austrittsmodelle einen zunehmend höheren Stellenwert bei unternehmerischen Demografiemanagement-Aktivitäten einnehmen. In der Studie *Pro 50 – Arbeit mit Zukunft* wurde dieses Thema 2008 bereits analysiert. Schon damals wurden – unter dem operativen Blickwinkel betrachtet – im Tagesgeschäft viele Maßnahmen umgesetzt; bis heute wurden zahlreiche weitere Einzelaktivitäten initiiert. Dabei fehlen aber häufig noch eine systematische und konzeptionelle Verknüpfung oder auch der Mut, über bisher bewährte Methoden hinauszugehen.

Um den Wissenstransfer zwischen ausscheidenden und jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu gewährleisten, können spezielle Programme positive Effekte für junge und ältere Beschäftigte gleichermaßen auslösen. Die meisten Unternehmen haben das erkannt und halten dementsprechend den Wissenstransfer zwischen alten und jungen Firmenangehörigen für wichtig.

Deutlicher Anstieg der Förderung des Wissenstransfers seit 2008

Im Vergleich zur Studie von 2008 gab es einen Anstieg um 6 Prozentpunkte bezüglich der gezielten Förderung des Wissenstransfers auf nun 71 % der befragten Unternehmen. Mentoring-Programme haben bei den Nennungen altersgemischte Projektgruppen und die systematische Einarbeitungszeit überholt und stellen inzwischen die beliebteste Lösung für den Transfer von Wissen dar (vgl. Abbildung 17). Sie sollten jedoch keinen einseitigen Verlauf annehmen, das

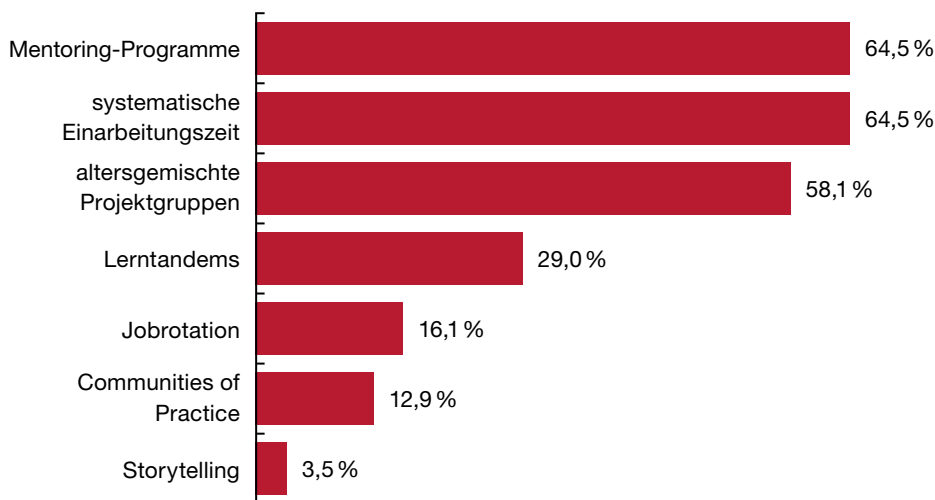
⁷ Vgl. Müller/Sander, 2009.

Fluide Intelligenz beschreibt die angeborene geistige Kapazität, die Auffassungsgabe, das generelle Verarbeitungsniveau. Kristalline Intelligenz umfasst dagegen das explizite Wissen, das durch die Umwelt beeinflusst wurde, z. B. Faktenwissen (bereits gelernt), aber auch implizit Gelerntes, z. B. Verhaltensweisen oder Rechenmethoden etc.

heißt, dass nur die Mentorin oder der Mentor der/dem Mentee etwas vermittelt, sondern die Vermittlung sollte auch umgekehrt stattfinden. Eine Weiterbildung, die zum Beispiel in Lern-Tandems oder durch Mentoring realisiert wird, kann dazu beitragen, das gesamte Know-how innerhalb des Unternehmens massiv zu steigern. Kaum verwunderlich, dass diese Instrumente in den letzten drei Jahren den größten Zuwachs erfahren haben.

Abb. 17 Förderung des Wissenstransfers

Gibt es in Ihrem Unternehmen eine gezielte Förderung des Wissenstransfers zwischen älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und Nachwuchskräften?



Generell lässt sich im Vergleich zu 2008 über alle Instrumente hinweg ein Anstieg erkennen. Dabei muss abgewartet werden, ob innovative Instrumente eine größere Bedeutung erhalten oder bereits gut eingeführte und damit bekannte Instrumente weiter ausgebaut werden. Eine dieser neuen Methoden sind zum Beispiel die Communities of Practice, die insbesondere in Verbindung mit Social Media und verteilten Arbeitsstrukturen zunehmend wichtiger werden. Ob innovative Instrumente wie Storytelling weiter an Bedeutung gewinnen werden, bleibt zu beobachten.

Best Practice: Weiterbildung und Wissenstransfer

Im Interview: Dr. Peter Dolfen, Leiter Arbeitssicherheit/Gesundheit bei Continental, zum Thema „Weiterbildungsprogramme für die Generation 50+“

Was war der ausschlaggebende Grund für den gezielten Ausbau der Weiterbildungsprogramme für die Generation 50+?

Wir haben bereits 2005 bei Continental eine umfangreiche Altersstrukturanalyse und -prognose durchgeführt. Wir gehen seitdem davon aus, dass sich allein in Deutschland die Zahl der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 55 Jahre in unseren Fertigungsstätten von 2005 bis zum Jahr 2015 verdreifachen wird. Die bisherige Entwicklung hat diese frühe Prognose voll bestätigt. Gerade bei den älteren Beschäftigten haben wir dabei einen großen Nachholbedarf an kontinuierlicher Weiterqualifizierung erkannt. Uns war von Anfang an klar, dass wir unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dabei helfen müssen, dass sie sich auf die Situation einrichten können, unter gleichen Bedingungen statt zum Beispiel bis 60 jetzt bis 67 weiterzuarbeiten. Daher wollten wir ein positives Zeichen setzen,

den Kolleginnen und Kollegen unsere Wertschätzung für ihre längere Arbeitsleistung deutlich machen, zum Beispiel durch das Angebot, konkret für jede Person über 50 im Unternehmen einen geeigneten Arbeitsplatz bereitzustellen.

Welche Zielsetzungen verfolgen Sie mit Weiterbildungsprogrammen für die Generation 50+?

Als direkte Reaktion auf die Ergebnisse unserer Altersstrukturanalyse haben wir 2007 ein umfassendes Demografieprogramm an allen deutschen Produktionsstandorten umgesetzt. Die größte Herausforderung durch den demografischen Wandel stellt sich für uns bei unseren Produktionsarbeitsplätzen in unseren Fabriken, da hier primär die Wertschöpfung für Continental erbracht wird. In unserem Demografieprogramm verfolgen wir daher vier Hauptziele: die Arbeitsplatzgestaltung, die Gesunderhaltung für den längeren Arbeitseinsatz, gezielte Qualifizierungsmaßnahmen und die Motivation für ein längeres Berufsleben.

Wurde im Zuge der Einführung dieser Programme ein ganzheitliches Konzept entwickelt, das beispielsweise Bedürfnisse, Ziele und Anforderungen innerhalb der verschiedenen Teilnehmergruppen bestimmt und daraus entsprechende Maßnahmen ableitet?

Im Rahmen unseres Demografieprogramms berechnen wir kontinuierlich, wie viele altersstabile Arbeitsplätze wir an welchen Standorten, in welchen Fertigungsbereichen mit welchen Qualifikationsanforderungen gemäß unserer aktuellen Altersstruktur benötigen werden. Danach richten sich dann unsere Qualifizierungsangebote, die individuell entwickelt und umgesetzt werden, zum Beispiel die Einarbeitung in neue Arbeitsgebiete oder spezielle Schulungen. Wir bemühen uns dabei, strukturierte Qualifizierung in den Fabriken unabhängig vom Alter weiterzutreiben. Den direkten Führungskräften zum Beispiel auf der Meisterebene kommt in der Umsetzung eine entscheidende Mittlerfunktion zwischen den Bedürfnissen gerade der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und denen des Unternehmens zu. Daher haben wir für sie ein Konzept „gesundes Führen“ entwickelt, das gezielt Themen wie Lernen, Stressbewältigung, seelische Erkrankungen, den Umgang mit Restrukturierungen und Unsicherheit sowie Wertschätzung als Treiber für Motivation beinhaltet.

Um die Fortschritte in der Umsetzung des Demografieprogramms nachhalten zu können, führen wir regelmäßige Audits an allen Standorten durch, deren Ergebnisse anschließend konzernweit veröffentlicht werden. Daraus erwachsen Möglichkeiten, voneinander zu lernen und den Veränderungsprozess zu beschleunigen bis hin zum Wettbewerb um beste Lösungen.

Welche Programme gibt es genau und was sind jeweils deren Hauptinhalte?

Unsere Weiterbildungsprogramme richten sich grundsätzlich an alle Beschäftigten, unabhängig von ihrer Altersstufe. Aufgrund des demografischen Wandels haben wir allerdings einen sehr großen Nachholbedarf bei unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 50+. Ein späterer Renteneintritt mit 67 macht es erforderlich, dass sie noch deutlich länger arbeiten müssen als bisher erwartet.

In Verwaltung, Forschung und Entwicklung stellt die kontinuierliche Qualifizierung auch im Alter aufgrund der umfangreicheren Berufsausbildung und der ständig wechselnden Arbeitsanforderungen keine größere Herausforderung dar. Im Produktionsbereich arbeiten dagegen vielfach berufsfremd eingesetzte oder angelernte Arbeitskräfte in unter anderem körperlich anspruchsvollen Tätigkeiten. Hier ist die Erkenntnis enorm wichtig, durch die Rotation an den Arbeitsplätzen sowohl die physische Gesundheit als auch die kontinuierliche Weiterqualifizierung zu altersstabilen Arbeitsplätzen aktiv zu fördern und sicherzustellen.

Dafür führen jährlich alle unsere Kolleginnen und Kollegen mit ihrer direkten Führungskraft ein Personalentwicklungsgespräch. Darin wird individuell erarbeitet, über welche Fähigkeiten die einzelne Person aktuell verfügt, welche Einsatzmöglichkeiten sich ihr damit am gesamten Standort bieten und welche zusätzlichen Qualifikationen sie für einen Wechsel auf eine andere Position benötigt. Für die Weiterbildung haben sich neben anderen Lernformen vor allem Lerntandems aus jüngeren und älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bewährt (z. B. Teams aus 2 × 2 Personen): Die Älteren lernen dabei etwas beim Umgang mit modernen Techniken (z. B. beim Computereinsatz), die Jüngeren profitieren von der größeren Erfahrung und von den alterstypischen Arbeitseigenschaften ihrer Kolleginnen und Kollegen (z. B. höheres Qualitätsbewusstsein, Arbeitsdisziplin). Auch bei uns besteht noch Bedarf, diese Lernmöglichkeiten stärker zu nutzen.

Wie werden die Programme von den Beschäftigten und Ihren Führungskräften akzeptiert?

Bei den jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem Produktionsbereich kommen diese neuen Möglichkeiten für die berufliche Weiterentwicklung und für abwechslungsreiche Einsätze sehr gut an. Bei den Älteren sind die Reaktionen noch gemischt. Sie erkennen natürlich die Chance, möglichst gesund und abwechslungsreich bis zu ihrem Renteneintritt arbeiten zu können. Andererseits fühlen sich manche auch dadurch verunsichert, nach langen Jahren in einer gewohnten Tätigkeit noch einmal etwas Neues zu lernen und sich auf neue Arbeitsbedingungen einzustellen. Hier ist besonders das vermittelnde Fingerspitzengefühl der direkten Führungskräfte gefragt, um möglichen Spannungen frühzeitig zu begegnen.

Erfüllen die neuen Weiterbildungsprogramme für die Generation 50+ Ihre Zielsetzungen bzw. werden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an diesen Programmen später auch entsprechend ihren neuen Qualifikationen im Unternehmen eingesetzt?

Wir haben kein konkretes Weiterbildungsprogramm 50+. Die Maßnahmen sind, wie oben beschrieben, auf das Individuum jeden Alters und die spezifischen Arbeitsprozesse ausgerichtet. Aber wir vertrauen sehr auf die Expertise der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die wir schon seit Langem an Bord haben.

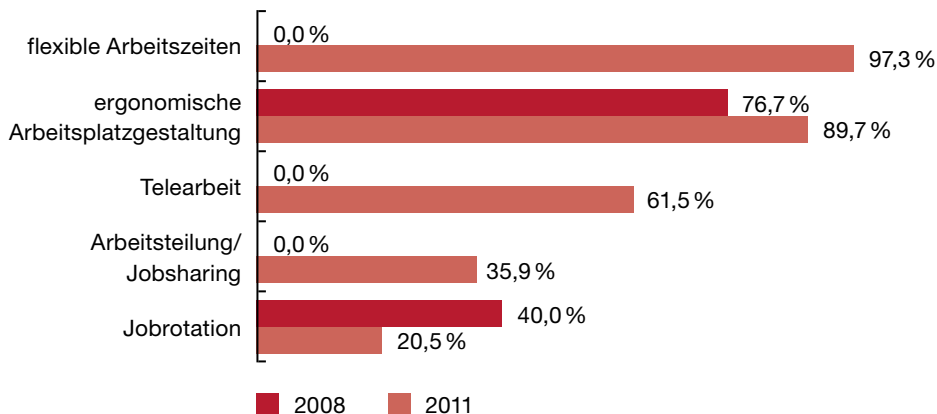
Wie erfolgreich dieses Weiterbildungsprogramm langfristig für das Unternehmen insgesamt sein wird, wird sich erst in der Zukunft zeigen. Jetzt ist allerdings schon deutlich zu bemerken, dass durch die wachsende Qualifizierung vor allem auch der älteren Kolleginnen und Kollegen Bewegung in das Unternehmen gekommen ist. Die Investitionen in altersstabile Arbeitsplätze und die Weiterbildung der Beschäftigten sind deutlich gestiegen, die Zahl der Weiterqualifizierungen und altersspezifischen Arbeitsplatzwechsel hat ebenfalls zugenommen. Angesichts der Herausforderungen durch den demografischen Wandel müssen wir unsere Anstrengungen auf jeden Fall weiter fortsetzen.

Altersgerechte Arbeitsorganisation kann den Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und die Vermeidung von starker Belastung aktiv unterstützen bzw. sicherstellen. Diese Tatsache haben die Unternehmen zunehmend erkannt. So gaben 91 % der befragten Unternehmen an, eine altersgerechte Arbeitsorganisation anzubieten, wohingegen 2008 lediglich 56 % diese Frage bejahten. Die altersgerechte Arbeitsorganisation umfasst unterschiedliche Maßnahmen und Modelle, wie auch Abbildung 18 zeigt.

Altersgerechte Arbeitsorganisation gewinnt an Stellenwert

Abb. 18 Alters- und bedarfsgerechte Arbeitsorganisation

Findet in Ihrem Unternehmen eine alters- und bedarfsgerechte Arbeitsorganisation statt?



Arbeitsorganisation sollte sich zunehmend an den individuellen Bedürfnissen der Beschäftigten ausrichten

Best Practice: Alters- und bedarfsgerechte Arbeitsorganisation

Der Hauptfokus der Unternehmen liegt nach wie vor auf der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung und einer möglichst weitgehenden Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Ziele der Ergonomie sind die Schaffung geeigneter Ausführungsbedingungen für die Arbeit und die Nutzung technischer Einrichtungen und Werkzeuge vor allem im Produktions- und Logistikbereich von Unternehmen. Deutlich wird auch, dass Telearbeit und Arbeitsteilung zu gängigen Modellen geworden sind, um die Arbeit altersgerecht zu gestalten. Jobrotation ist ein relativ aufwendiges Instrument und wird scheinbar aus diesem Grund im Vergleich zur letzten Studie heute seltener genutzt. Dennoch können durch Jobrotation, speziell für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus dem Produktionsbereich, einseitige Belastungen vermieden und es kann somit die Leistungsfähigkeit aufrechterhalten bzw. gesteigert werden. Einige Befragte gaben an, ihre Arbeitsorganisation ganz im Sinne des AGG altersunabhängig zu gestalten. Jedoch ist es sinnvoll, ältere Beschäftigte produktivitäts- und kapazitätsorientiert im Hinblick auf ihre Stärken einzusetzen und sie bezogen auf ihre Schwächen zu entlasten. So bringt es Vorteile, wenn man sich weniger auf den Grundsatz der Gleichheit konzentriert und die Individualität jeder einzelnen Person in den Vordergrund stellt. Bei der bedarfs- und altersgerechten Arbeitsorganisation sollte auf eine produktivitäts- und kapazitätsorientierte Aufgabenverteilung geachtet werden. Um eine optimale Passung zwischen dem Arbeitsplatz und der Person herzustellen, die ihn innehat, sollte jeder Arbeitsplatz einem Demografiecheck unterzogen werden, der klar die physischen und psychischen Anforderungen an die jeweilige Mitarbeiterin oder den jeweiligen Mitarbeiter analysiert. Diese Anforderungen sind in der Produktion im Mehrschichtbetrieb anders als bei einer Tätigkeit in der Verwaltung. Dementsprechend individuell erfolgen dann die Zuordnung und nötigenfalls auch die Umsetzung der Beschäftigten.

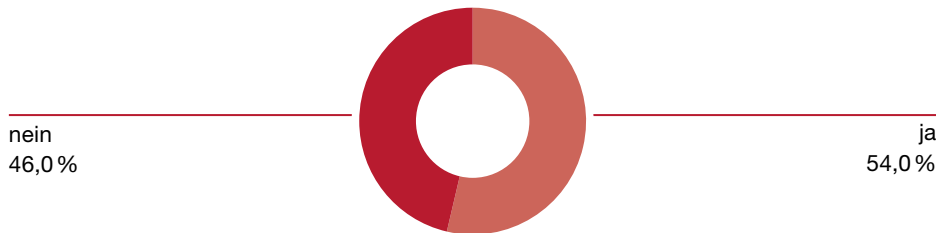
Altersdiversität unzureichend berücksichtigt

Schließlich sollte es ebenfalls Aufgabe im operativen Demografiemanagement sein, bei der Aufstellung von Abteilungen, Gruppen und/oder Teams darauf zu achten, dass sie eine hohe Altersdiversität aufweisen. Denn altersgemischte Teams sind, entgegen den Erwartungen, produktiver als altershomogene Gruppen. Wobei der Vorteil im gegenseitigen „Voneinanderlernen“ gesehen werden kann. Diesen Aspekt beachten viele Unternehmen jedoch unzureichend (vgl. Abbildung 19): Nur knapp über die Hälfte der Unternehmen (54%) achtet auf Altersvielfalt in aufgestellten Abteilungen, Gruppen und/oder Teams.

Dieses Ergebnis aus der Befragung ist interessant. Insbesondere die Unternehmen, die viele ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigen, aber nicht auf Altersdiversität achten, werden bei einer weiteren Verschärfung des demografischen Wandels immer schlechter aufgestellt sein.

Abb. 19 Beachtung der Altersdiversität in Abteilungen, Gruppen und/oder Teams

Achten Sie bei der Zusammenstellung von Abteilungen, Gruppen oder Teams darauf, ob sie eine hohe Altersdiversität (Vielfältigkeit) aufweist?



Best Practice: Altersdiversität in Unternehmen

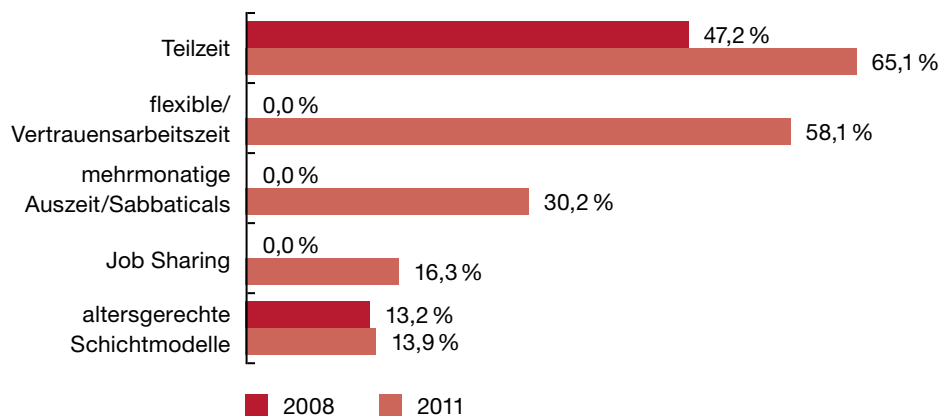
Zur Förderung von Coachings, Mentorings und des Wissenstransfers ist es daher bedeutsam, eine „Kultur des lebenslangen Lernens“ durch die Einführung altersgemischter/altersdiverser Gruppen, Teams und Abteilungen zu implementieren. Dabei geht das Wissen von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die das Unternehmen verlassen, nicht verloren, sondern nahtlos an die jüngeren Kolleginnen und Kollegen über. Insbesondere im Zusammenhang mit der zunehmenden Wichtigkeit von Teamarbeit in vielen Unternehmen sollte das Thema Altersdiversität in Zukunft stärker berücksichtigt werden. Denkbar ist hier zum Beispiel eine explizite Verankerung und Umsetzung einer altersübergreifenden Unternehmenskultur (vgl. hierzu ausführlicher das Kapitel zu Umsetzungshürden). Darin kann bewusst auf mögliche Unterschiede in der Leistungserbringung älterer und jüngerer Beschäftigter mit all ihren Vor- und Nachteilen eingegangen werden. Ziel muss es sein, dass bei allen Beteiligten die derzeit vorherrschende Jugendzentriertheit aufgeweicht und durch ein gleichberechtigtes Miteinander ersetzt wird. Die Angehörigen der Generation 50+ werden dadurch weiter motiviert und gelten nicht mehr automatisch als „alt“ und „unfähig“, mit den aktuellen Herausforderungen umzugehen.

In der heutigen Zeit ist es notwendig, dass Unternehmen ihren Belegschaften unterschiedliche Arbeitszeitmodelle anbieten, die eine flexible Arbeitszeit ermöglichen. Traditionelle Arbeitszeitmodelle, die feste Arbeitszeiten und Wochenstunden vorschreiben, sind nicht in der Lage, die unterschiedlichen sozialen Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den betrieblichen Anforderungen zu vereinbaren. Um den sozialen Bedürfnissen der Beschäftigten und den eigenen wirtschaftlichen Zielen gerecht zu werden, sollte sich ein Unternehmen der unterschiedlichen Formen von flexiblen Arbeitszeitmodellen bedienen (vgl. Abbildung 20).

Teilzeitarbeit bei Arbeitszeitmodellen weiterhin auf Platz eins

Abb. 20 Angebotene Arbeitszeitmodelle

Welche Arbeitszeitmodelle bieten Sie speziell älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an?



Speziell bei einer zunehmend älter werdenden Belegschaft spielt die Förderung einer ausgewogenen Work-Life-Balance eine große Rolle. Eine Möglichkeit, die Work-Life-Balance der Beschäftigten positiv zu beeinflussen, stellt die Teilzeitarbeit dar. Bereits 2008 gaben 47% der Unternehmen an, das Modell der Teilzeitarbeit in Anspruch zu nehmen. Anhand der jetzigen Befragungsergebnisse wird deutlich, dass sich das Teilzeitarbeitsmodell nach wie vor auf dem ersten Platz liegt und mit steigender Tendenz für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genutzt wird (Anstieg um 16 Prozentpunkte gegenüber der Studie von 2008).

Best Practice: Arbeitszeitmodelle für Ältere

Flexiblere Gestaltung der Lebensarbeitszeit

Dennoch ist zu überlegen, Altersteilzeit in Zukunft durch andere Maßnahmen (z. B. Gesundheitsmaßnahmen) zu ersetzen, die darauf abzielen, dass der ältere Mitarbeiter oder die ältere Kollegin dauerhaft einer Vollzeitbeschäftigung nachgehen kann. Denn gerade Ältere haben zum Großteil weniger familienbezogene Verpflichtungen (beispielsweise Kinderbetreuung) und verfügen über mehr freie Zeit. Demzufolge könnte eine ausgewogene Work-Life-Balance älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht nur durch eine Verkürzung der Arbeitszeit erreicht werden, sondern auch durch andere Maßnahmen. Im Sinne eines lebensphasenorientierten Arbeitszeitmodells (vgl. hierzu auch das weiter oben erwähnte Praxisbeispiel einer deutschen Bank) könnte die Zeiteinteilung für alle Beschäftigtengruppen flexibler auf die jeweils altersindividuellen Bedürfnisse ausgerichtet werden. Nach Zeiten hoher Arbeitsbelastung könnten dann wieder Ruhephasen folgen, in denen dem Privatleben mehr Zeit gewidmet werden kann (z. B. Hausbau, Kindererziehung, Pflege der Angehörigen, längere Reisen etc.). Von dieser Individualisierung der Arbeits- und damit auch der Lebenszeit würden nicht nur Ältere, sondern auch jüngere Talente profitieren, die darauf gesteigerten Wert legen (vgl. hierzu ausführlicher die PwC-Studie *Millennials at work – perspectives from a new generation*).

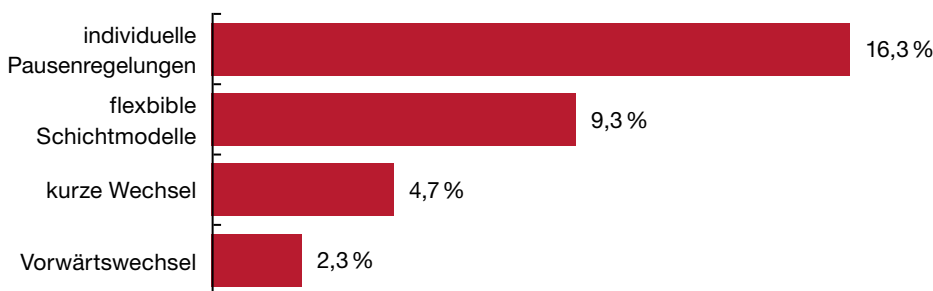
Ein mit 30% relativ großer Anteil der befragten Unternehmen bietet seinen älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bereits heute mehr oder weniger lange Auszeiten (z. B. Sabbatical, „Enkelzeit“) an. Diese Form der flexiblen Arbeitszeitgestaltung hat in den letzten Jahren an Bedeutung gewonnen. Zum einen bietet

ein Sabbatical den Vorteil, dass es allein durch das Vorhandensein eine Motivations- und Zufriedenheitssteigerung bewirkt, zum anderen kann durch die Inanspruchnahme die Arbeitsfähigkeit länger erhalten bzw. gesteigert werden. Auf der anderen Seite können mithilfe von Sabbaticals auch die Personalkapazitäten reduziert werden, wenn die wirtschaftlichen Gegebenheiten es erfordern.

Um das Thema Arbeitszeitmodelle eingehender zu differenzieren, wurden auch die angebotenen Schichtmodelle noch weiter untersucht (vgl. Abbildung 21).

Abb. 21 Formen der altersgerechten Schichtmodelle

Welche Schichtmodelle bieten Sie speziell für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an?



Altersgerechte Schichtmodelle finden im Vergleich zu 2008 keine häufigere Verwendung und stagnieren auf einem Niveau von circa 10 % der Nennungen bei den befragten Unternehmen. Dies hängt vermutlich damit zusammen, dass der Prozess der Einführung eines Schichtmodells im Unternehmen sehr zeit- und organisationsaufwendig ist (u. a. hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht). Unternehmen, die altersgerechte Schichtmodelle anbieten, nannten am häufigsten (mit 16 %) individuelle Pausenregelungen als eine Form. Sie ermöglichen dem Einzelnen die individuelle Einschätzung seiner Leistungsfähigkeit und die danach ausgerichtete Pauseneinteilung. Dies hat letztlich auch eine Effektivitäts- und Effizienzsteigerung für das Unternehmen zur Folge.

Bisher wenig Veränderungen der vorhandenen Schichtmodelle

Best Practice: Schichtmodelle für Ältere

Gerade bei dauerhafter Schichtarbeit ist die körperliche Belastung für das eingesetzte Personal sehr groß. Eine altersgerechte Gestaltung von Schichtmodellen sollte vor allem auf kürzere und vorwärts rotierende Schichten achten. Gerade für Ältere kann dann durch eine Reduzierung der Gesamtarbeitszeit, zum Beispiel in Form zusätzlicher Freischichten an Wochenenden, und eine Reduzierung der Nachtschichten zusätzliche Entlastung geschaffen werden. Bei diesen aus arbeitsmedizinischer Sicht sinnvollen Umgestaltungen dürfte auch die Unterstützung des Betriebsrats einfach zu erlangen sein.

Ein konkretes Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung neuer Schichtmodelle zeigte sich im Interview mit einem international tätigen Unternehmen aus der Luftfahrtbranche

Das Unternehmen hat einen Bildungsfonds für Schichtmitarbeiter (Vollkontinuierlicher Wechselschichtbetrieb) eingerichtet, da der Anteil der schichtuntauglichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab einem bestimmten Alter sehr stark wächst. Sie sollen trotzdem weiterbeschäftigt und ihr Wissen soll für den laufenden Betrieb erhalten werden. Ein Teil der Beschäftigten kann durch Weiterqualifizierung aus den Schichten herausgenommen und an anderen Stellen im Unternehmen eingesetzt werden (z. B. Weitergabe von Wissen, Arbeitsvorbereitung,

Sachbearbeitung). Weiterhin hat das Unternehmen in der Tarifrunde 2010 die Förderung der unternehmerischen Altersteilzeit für Beschäftigte im Schichtdienst beschlossen, da sie besonders unter körperlichen Einschränkungen und Krankheiten aufgrund der Wechselschichtbelastungen leiden. Demnach haben 20% der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Jahrgangs Anspruch auf die betrieblich geförderte Altersteilzeit. Darüber hinaus bietet das Unternehmen Lebensarbeitszeitkonten an, in die in Absprache mit dem direkten Vorgesetzten zum Beispiel Mehr- oder Minderarbeit einfließen. Den Beschäftigten steht es frei, sich ihre Zeitguthaben auszahlen zu lassen oder sie in Freizeit umzuwandeln.

Gesundheitschecks wurden verdoppelt

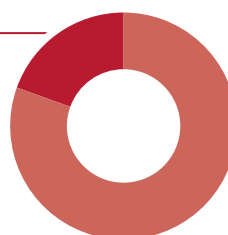
Neben flexiblen Arbeitszeitmodellen sollte auch die Gesunderhaltung der Beschäftigten weiterhin im Vordergrund stehen, um die Auswirkungen des demografischen Wandels zu bekämpfen. Wegen der Verlängerung der Erwerbsbiografien (Rente mit 67) ist es von besonderer Bedeutung, Leistungseinschränkungen sowie krankheitsbedingten Leistungsabfällen Älterer durch betriebliche Gesundheitsmaßnahmen entgegenzuwirken.⁸ Sie haben zum Ziel, Produktivitätsrisiken, die durch gesundheitliche Probleme und altersbedingte Einschränkungen der älteren Belegschaft auftreten, zu senken. Besonders im Fokus der Unternehmen sollte dabei die Gruppe der 30- bis 45-Jährigen stehen. Ihre Vertreter werden in Zukunft von der Erhöhung des Renteneintrittsalters betroffen sein und haben keinen gesetzlichen Anspruch mehr auf Altersteilzeit und Frühverrentung. Dennoch sollten sich die Gesundheitsmaßnahmen an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richten, denn auch die Jüngeren werden eines Tages alt sein und können sich jetzt noch nicht sicher sein, wirklich „schon“ mit 67 in Rente gehen zu können.

Abb. 22 Präventive Förderung der Gesunderhaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Wird die Gesunderhaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen im Rahmen betrieblicher Gesundheitsmaßnahmen präventiv gefördert?

2011

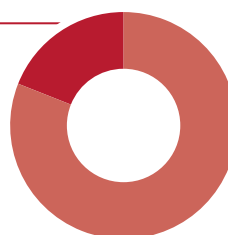
nein
20,0%



ja
80,0%

2008

nein
19,0%



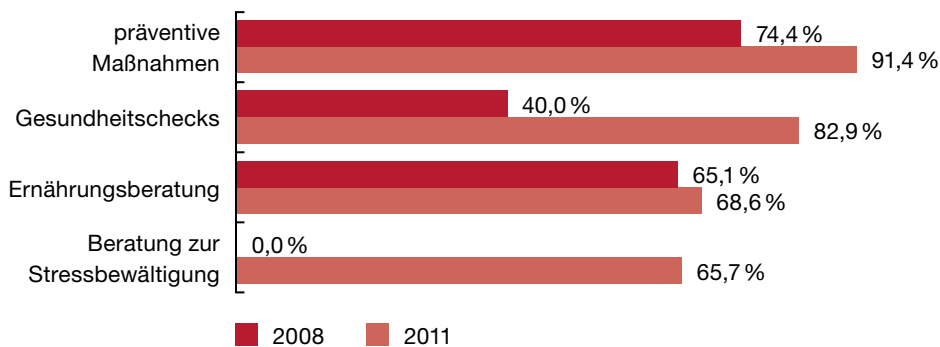
ja
81,0%

⁸ Vgl. Baumann, 2005.

In der Studie von 2008 gaben 81 % der Unternehmen an, die Gesunderhaltung der Beschäftigten zu fördern. 2011 konnte bei nahezu gleichem Anteil der Nennungen kein weiterer Anstieg im Vergleich zu dem bereits bestehenden hohen Niveau verzeichnet werden (vgl. Abbildung 22).

Abb. 23 Maßnahmen zur Förderung der Gesunderhaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Wie wird die Gesunderhaltung in Ihrem Unternehmen im Rahmen betrieblicher Gesundheitsmaßnahmen präventiv gefördert?



So hat der Großteil der Unternehmen erkannt, dass die Förderung der Gesundheit dazu beiträgt, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und den Unternehmenserfolg zu sichern und länger zu erhalten. Besonders deutlich wird diese Tatsache dann, wenn man die Angaben der Unternehmen zum Angebot von Gesundheitschecks näher betrachtet (vgl. Abbildung 23). 83 % der Unternehmen gaben an, Gesundheitschecks für ihre Beschäftigten anzubieten. Im Vergleich zu 2008 konnte hier ein Anstieg um knapp 43 Prozentpunkte verzeichnet werden.

Best Practice: Gesundheitsförderung

Zu den präventiven Maßnahmen in diesem Bereich zählen beispielsweise Angebote wie Betriebssport und physiotherapeutische Behandlungen. Hier ist ein Anstieg um 17 Prozentpunkte im Vergleich zur Studie aus dem Jahr 2008 zu registrieren.

Das Thema Stressbewältigung scheint in zunehmendem Maße an Relevanz zu gewinnen. Der stets vorhandene Druck in den Unternehmen, wettbewerbsfähig zu bleiben, wirkt sich folglich speziell auch auf ältere Beschäftigte aus, die weniger stressresistent sind als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen. Dieser Zusammenhang spiegelt sich in der Tatsache wider, dass 66 % der Unternehmen eine Beratung zur Stressbewältigung anbieten.

Dies zeigt sich auch bei der Auswertung der unter „Sonstiges“ gemachten Angaben. In der Auftaktstudie wurden hier überwiegend Maßnahmen zur Erhaltung der physischen/körperlichen Gesundheit, beispielsweise Nichtraucherseminare oder Impfungen, angegeben. 2011 standen dagegen vor allem Maßnahmen zur psychischen Gesundheitsprävention im Vordergrund, wie Burn-out-Präventionsprogramme und Beratungsangebote für Familienmitglieder in schwierigen Lebenssituationen. Die Unternehmen wollen scheinbar den psychisch bedingten Leistungsabfall verhindern, da sich die Tendenz hin zu psychisch bedingten Erkrankungen in den letzten Jahren offenbar verstärkt hat.

Gesundheitsprävention bezieht sich zunehmend auf psychische Erkrankungen

Ein konkretes Beispiel für die erfolgreiche Umsetzung von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung zeigte das Interview mit Maria-Christina Drewes von enercity

Der Aufbau eines demografieorientierten Gesundheitsmanagements wird bei enercity zurzeit weiter vorangetrieben. Bereits seit längerer Zeit wird eine Reihe von Vorsorgeuntersuchungen durch den Betriebsarzt und vielfältige Sportaktionen angeboten (z. B. Betriebssportgruppen, Fitnessraum, mit dem Fahrrad zur Arbeit etc.). Im Rahmen eines neuen Gesundheitsförderungsprojekts wird darüber hinaus im Vorfeld evaluiert, welche physischen und psychischen Belastungen mögliche Ursachen für langfristige Erkrankungen sind. Im nächsten Schritt geht es darum, Führungskräfte dafür zu sensibilisieren, wie sie diese Ursachen erkennen und durch ihre Vermeidung zum Beispiel die Häufigkeit ernsthafter körperlicher Erkrankungen oder von Burn-outs reduzieren können. Im nächsten Jahr steht das Thema Ernährung auf der Agenda: Geplant ist eine vollständige Überarbeitung des bestehenden Ernährungskonzepts und eine weitere Anpassung des Speisenangebots des Betriebsrestaurants.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Gesunderhaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter primäres Ziel im Sinne eines guten Demografiemanagements sein sollte. Diese Tatsache wurde vom Großteil der Interviewpartner erkannt, und sie verfolgen durch unterschiedliche Angebote für ihre Beschäftigten die Erreichung dieses Ziels.

Austrittsmodelle werden in nahezu allen befragten Unternehmen angeboten

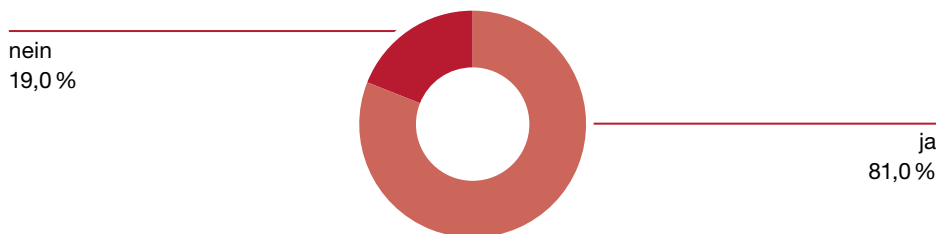
Im Zuge des demografischen Wandels erscheint eine Erhöhung des Renteneintrittsalters als sinnvolle Maßnahme, um seine Auswirkungen auf die Wirtschaft zu kompensieren. Dennoch wird es weiterhin Beschäftigte geben, denen es zum Beispiel aus gesundheitlichen Gründen nicht möglich ist, bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter die notwendige Leistung zu erbringen, und bei denen dann ein vorzeitiger Austritt erforderlich ist (z. B. in Produktions- und Logistikbereichen von Unternehmen). In einem solchen Fall ist es nötig, den Betroffenen den frühzeitigen Ausstieg durch ein passendes Austrittsmodell zu ermöglichen, das für Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen frühzeitig die finanziellen Auswirkungen abschätz- und handhabbar macht.

Die Frage, ob der Belegschaft altersgerechte Austrittsmodelle angeboten werden, wurde im Jahr 2008 von 67% der Interviewten bejaht. Drei Jahre später ist bei den Antworten ein Anstieg um 14 Prozentpunkte auf 81% zu verzeichnen (vgl. Abbildung 24). Dieses Ergebnis deutet darauf hin, dass bedarfsgerechte Austrittsmodelle anscheinend auch nach dem Auslaufen der staatlich geförderten Altersteilzeit noch eine große Rolle in Unternehmen spielen.

Abb. 24 Angebot an altersgerechten Austrittsmodellen für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Bieten Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern altersgerechte Austrittsmodelle an, die einen frühzeitigen Austritt aus dem Berufsleben ermöglichen?

2011



2008

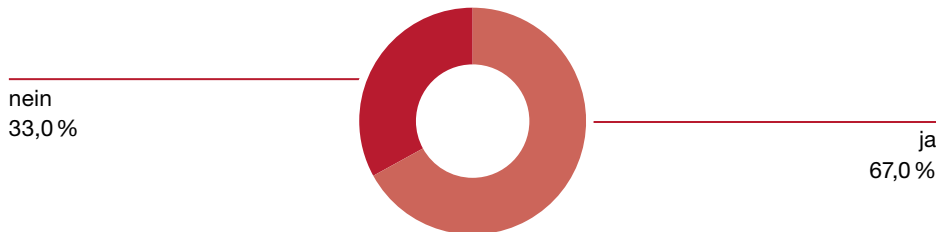
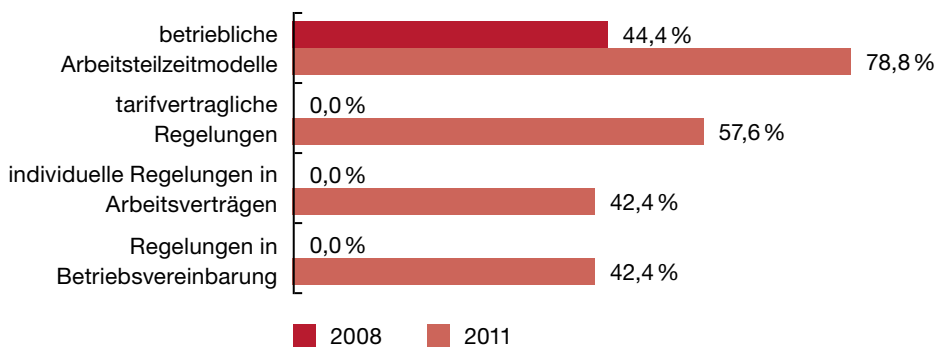


Abb. 25 Implementierte Austrittsmodelle

Welche altersgerechten Austrittsmodelle bieten Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die einen frühzeitigen Austritt aus dem Berufsleben ermöglichen?



Im Jahr 2008 nutzten die meisten Unternehmen das gesetzlich geförderte Alters-
 teilzeitmodell, um den vorzeitigen Ausstieg von älteren Beschäftigten zu forcieren.
 Da die geförderte Altersteilzeit durch den Staat jedoch ausgelaufen ist, liegt es an
 den Unternehmen selbst, Austrittsmodelle umzusetzen. Dies schlägt sich in einer
 Vielzahl diverser Instrumente nieder (vgl. Abbildung 25). Die betriebliche Alters-
 teilzeit wird von knapp 79% der Befragten angeboten. 2008 waren es hingegen
 nur 44%, was auf die damals noch existierende gesetzlich geförderte Altersteilzeit
 zurückzuführen ist. Den zweiten Platz in der Reihenfolge der Austrittsmodelle
 nehmen tarifvertragliche Regelungen ein. Individuelle Regelungen in Arbeits-
 verträgen und Regelungen in der Betriebsvereinbarung wurden von jeweils 42%
 der Unternehmen genannt.

Austrittsmodelle müssten angesichts des demografischen Wandels deutlich seltener werden

Insgesamt kann angenommen werden, dass Austrittsmodelle in den kommenden Jahren weiter rückläufig sein werden. Instrumente, die den vorzeitigen Austritt von Beschäftigten ermöglichen, sind für die Unternehmen mit Kosten verbunden, vor allem nach dem Wegfall der gesetzlich geförderten Altersteilzeit. Angesichts der gegenwärtigen Entwicklung sollte es vielmehr das primäre Ziel der Unternehmen sein, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch entsprechende betriebliche Gesundheits- und Weiterbildungsmaßnahmen bis ins hohe Alter eine durchgehende und erfüllende Beschäftigung zu ermöglichen. Mit diesem Ziel vor Augen, dürften Unternehmen dazu imstande sein, Austrittsmodelle zu einem „aussterbenden“ Instrument werden zu lassen. Ein Beispiel für eine vorausschauende Planung und Umsetzung von Austrittsmodellen im Produktionsbereich der Pharmaindustrie zeigt das folgende Tiefeninterview mit einer verantwortlichen HR-Managerin von Boehringer Ingelheim.

Best Practice: Austrittsmodelle und Langzeitkonten

Im Interview: Gabriele Chrubasik, HR Central Functions Germany, Boehringer Ingelheim, zum Thema „Langzeitkonten zum vorzeitigen Unternehmensaustritt“

Was war der ausschlaggebende Grund für die Einführung von Langzeitkonten für den früheren Unternehmensaustritt?

Nach der Änderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen zur Altersteilzeit und zu einem vorzeitigen Renteneintritt bestand auch aufgrund einer entsprechenden tarifvertraglichen Regelung von unserer Seite aus Handlungsbedarf. Wir wollten vor allem auch weiterhin Kolleginnen und Kollegen, die zum Beispiel aus gesundheitlichen Gründen nicht bis zum offiziellen Renteneintrittsdatum arbeiten können, die Möglichkeit eines vorzeitigen Ruhestands ohne finanzielle Abschläge offenhalten.

Wurde im Vorfeld der Einführung eine Altersstrukturanalyse und -prognose durchgeführt? Wurden dabei funktions- bzw. abteilungsspezifische Ergebnisse erhoben?

Selbstverständlich. HR-Instrumente wie zum Beispiel gerade Langzeitkonten benötigen eine sehr langfristige und genaue Vorbereitung. So haben wir zunächst die Personalstammdaten unserer Belegschaft hinsichtlich der künftigen Alters- und Beschäftigtenstruktur analysiert. Diese Ergebnisse haben wir anschließend mit der strategischen Ausrichtung und dem daraus resultierenden Kapazitätsbedarf unserer verschiedenen Geschäftsbereiche abgeglichen. Wir müssen für die Zukunft sicherstellen, dass wir für die Erreichung unserer Unternehmensziele immer ausreichend Personal mit den notwendigen Qualifikationen auf den richtigen Positionen einsetzen können. Frühzeitige Planung ist auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst von enormer Bedeutung, um ihnen Sicherheit zu geben. Jede Vereinbarung über die eigene Lebensarbeitszeit muss langfristig und vorausschauend bedacht und mit uns als Arbeitgeber in gegenseitigem Einvernehmen vertraglich geregelt werden.

Gibt es bestimmte Fokusbereiche oder -funktionen bzw. Berufsgruppen im Unternehmen, für die Sie diese Langzeitkonten besonders stark ausgebaut haben?

Nein, das Angebot zur Nutzung von Langzeitkonten für einen vorzeitigen Unternehmensaustritt richtet sich grundsätzlich an all unsere Beschäftigten. Allerdings stellt dieses Angebot natürlich für bestimmte Gruppen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine besonders interessante Option dar, wenn sie zum Beispiel aufgrund jahrelanger Schichtarbeit im Alter mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen rechnen müssen.

Welche Modelle für Langzeitkonten und vorzeitigen Unternehmensaustritt gibt es genau? Was sind jeweils ihre Hauptgestaltungsinhalte und Hauptzielgruppen?

Wir unterscheiden zwei Modelle von Langzeitkonten, die all unseren Beschäftigten einen früheren Renteneintritt ermöglichen:

Zum einen gibt es das Urlaubsausgleichskonto. Auf ihm können unsere Kolleginnen und Kollegen pro Jahr maximal zehn Tage ihres Urlaubs ansparen. Nach 30 Berufsjahren kämen auf diese Weise zum Beispiel 300 Arbeitstage zusammen, die man bereits vor dem offiziellen Rentenbeginn bei vollen Bezügen aus dem Unternehmen austreten könnte.

Zum anderen bieten wir auch ein Langzeitkonto an, auf dem durch Entgeltumwandlung Geld angespart werden kann. Der Betrag ist auf maximal 10% des Bruttogehalts begrenzt. Das hierbei im Laufe der Jahre gebildete Vermögen wird dann entsprechend der vor dem Renteneintritt erreichten Position und Vergütungshöhe in Arbeitstage umgerechnet. Auf diese Weise können die teilnehmenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis zu zwei Jahre vor dem offiziellen Renteneintrittsdatum ihre aktive Tätigkeit beenden.

Wie werden die einzelnen Personen für den vorzeitigen Unternehmensaustritt über die Nutzung von Langzeitkonten ausgewählt?

Wie bereits erwähnt, richtet sich das Angebot zur Nutzung von Langzeitkonten für einen vorzeitigen Unternehmensaustritt an alle Beschäftigten. Um durch das Ansparen einen längeren Zeitraum zu erreichen, ist eine Beteiligung natürlich besonders für diejenigen sinnvoll, die jetzt jünger als 50 Jahre sind. Es liegt jedoch ganz im Ermessen jedes Einzelnen, ab wann und in welchem Umfang er für sein Alter zusätzlich vorsorgen möchte.

Wie organisieren Sie vor dem jeweiligen Unternehmensaustritt den Wissenstransfer von älteren auf jüngere Kolleginnen und Kollegen? Welche Methoden und Hilfsmittel setzen Sie dafür ein?

Dieses Thema wird frühzeitig im jährlichen Mitarbeitergespräch thematisiert. Dann liegt es in der Verantwortung der direkten Führungskraft, eine vorausschauende Personalplanung zu erstellen, eine Person für die Nachfolge zu benennen und ihre frühzeitige Einarbeitung in Abstimmung mit der Vorgängerin oder dem Vorgänger umzusetzen.

Wie werden die Langzeitkonten von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern akzeptiert? Gibt es dazu bereits Feedback?

Langzeitkonten sind besonders für jüngere Kolleginnen und Kollegen sinnvoll. Sie machen sich häufig jedoch noch nicht so viele Gedanken darüber, wann genau sie in Rente gehen möchten und ob es Möglichkeiten gibt, diesen Termin nach vorn zu verschieben. Dazu kommt, dass sich gerade die Zielgruppe der Jüngeren schwertut, in der Gegenwart auf einen Teil des Entgelts zugunsten eines Langzeitkontos zu verzichten. Daher ist es für uns notwendig, kontinuierlich auf unser Angebot hinzuweisen. Die ersten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden circa in 15 bis 20 Jahren von ihrem angesparten Langzeitkonto profitieren.

Erfüllen die neuen vorzeitigen Austrittsmodelle Ihre Zielsetzungen, und können Sie Ihren Arbeitskräftebedarf damit auch in Zukunft sicher decken?

Die Langzeitkonten erfüllen auf jeden Fall das Ziel, den Beschäftigten, die zum Beispiel aufgrund gesundheitlicher Beeinträchtigungen nicht bis zum offiziellen Rentenbeginn arbeiten können, eine Möglichkeit für einen vorzeitigen Unternehmensaustritt bei vollen Bezügen zu bieten. Denkbar wäre in diesem Zusammenhang auch eine Weiterentwicklung des Langzeitkontos, bei dem die angesparte Zeit nicht nur für einen vorzeitigen Unternehmensaustritt, sondern auch für andere Lebensphasen genutzt werden könnte, zum Beispiel für Weiterqualifizierung, ein

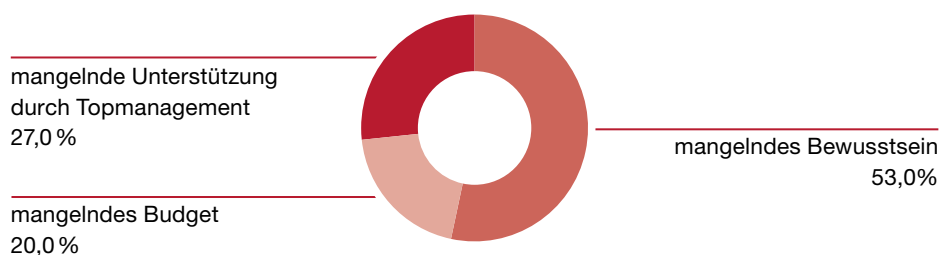
Sabbatical oder für die Pflege von Familienangehörigen. Dies ist derzeit noch nicht möglich.

Um unseren Arbeitskräftebedarf auch in Zukunft sicher decken zu können, sind jedoch noch viele andere Instrumente nötig, zum Beispiel kontinuierliche Weiterqualifizierung, Schaffung altersstabiler Arbeitsplätze oder Teilzeitmodelle für eine allmähliche Arbeitsreduzierung. Entscheidend wird in diesem Zusammenhang ein Bewusstseinswandel sein, dass ein Weiterarbeiten bis zur Rente mit 67 nicht unbedingt so aussehen muss, wie wir heute einen klassischen Vollzeitarbeitsplatz erleben.

3 Hürden bei der Umsetzung altersstruktureller Maßnahmen

Wie die bisherigen Ausführungen zeigen, ist das Bewusstsein der befragten Unternehmen für die Demografieproblematik hoch. Die Unternehmen fühlen sich besser auf diese Herausforderung vorbereitet als 2008. Jedoch rechnen sie damit, dass die Problematik auch in Zukunft (2016) weiter besteht und die Wirtschaft stark beeinflussen wird. Vor dem Hintergrund dieser Problematik müssen die Unternehmen mit internen und externen Hürden bei der Umsetzung altersstruktureller Maßnahmen und der allgemeinen Handhabung von Demografiemanagement-Aktivitäten rechnen. Aus den Antworten der befragten Unternehmen haben sich drei wesentliche „Hauptthürden“ herauskristallisiert (vgl. Abbildung 26).

Abb. 26 Hürden bei der Umsetzung altersstruktureller Maßnahmen



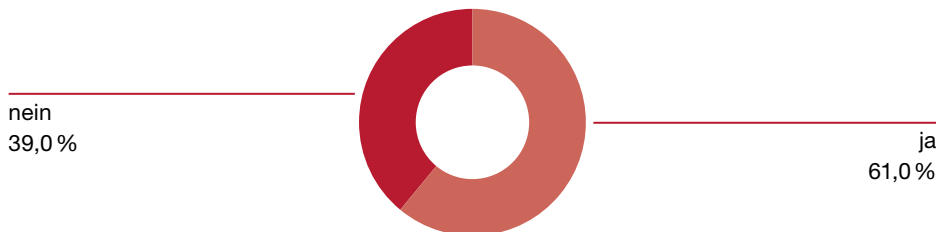
Verankerung in den Köpfen des Topmanagements fehlt weiterhin und somit auch seine Unterstützung von Maßnahmen im Demografiemanagement

Die Hälfte der Unternehmen nannte hierzu das mangelnde Bewusstsein für die Demografieproblematik in den Etagen des Topmanagements und bei den Führungskräften als eine der größten Hürden dafür, notwendige Maßnahmen im Demografiemanagement umzusetzen. Es wird deutlich, dass vielen Führungskräften das Demografieproblem und seine möglichen Folgen für ihre Unternehmen nicht ausreichend bewusst sind und sie hier noch keinen Handlungsbedarf sehen. Diese Tatsache hängt vermutlich damit zusammen, dass diese Folgen zurzeit noch nicht genau identifizierbar und noch in ferner Zukunft liegen, Maßnahmen dagegen aber heute schon finanziell spürbar sind. Die Bewusstseinsbildung im Topmanagement ist daher noch nicht flächendeckend ausgeprägt und demzufolge auch nicht bei allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern angekommen. Demografie-relevante Fragestellungen werden oft als isoliertes Thema betrachtet. Jedoch sollten sie in Zukunft in allen Unternehmensbereichen Einzug halten. Vor allem ist es notwendig, Bewusstsein für das Problem beim Topmanagement und den Führungskräften zu erzeugen. Denn nur über ihr klar sichtbares Engagement, das heute bei circa einem Viertel der befragten Unternehmen noch nicht spürbar vorhanden ist, kann eine hinreichende Kommunikation über das Demografieproblem und die damit verbundenen Veränderungen erreicht werden. Seit 2008 hat es hier keinen Fortschritt gegeben. Stattdessen hat die Sensibilisierung von Führungskräften für alternde Belegschaften sogar deutlich abgenommen – der Anteil der positiven Antworten ist um 16 Prozentpunkte gesunken (vgl. Abbildung 27).

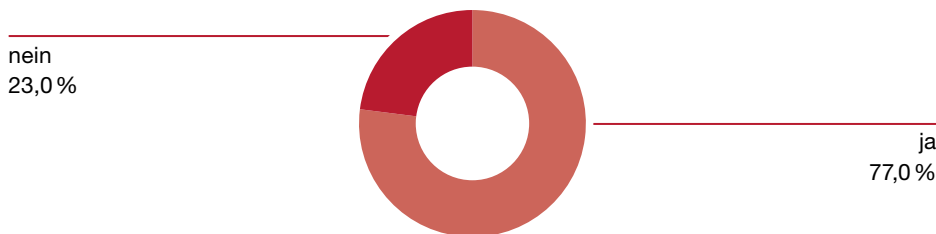
Abb. 27 Sensibilisierung der Führungskräfte

Werden speziell die Führungskräfte für das Thema der „alternden Belegschaft“ sensibilisiert und in die notwendigen Veränderungen einbezogen?

2011



2008



Dies sind schlechte Voraussetzungen, insbesondere wenn es um die zügige und wirkungsvolle Umsetzung notwendiger Top-down-Veränderungsprozesse im ganzen Unternehmen geht. Es reicht nicht aus, das Thema gelegentlich in einer Schulung oder Informationsveranstaltung zu behandeln, wenn die konkreten Herausforderungen und Folgen des demografischen Wandels dabei nicht dauerhaft in das Bewusstsein von Führungskräften und allen anderen Beschäftigten vordringen und ihr Handeln bestimmen. Die Unternehmen gefährden damit langfristig ihre Wettbewerbsfähigkeit und letztlich ihre Existenz. Nur nach einer Bewusstseinsbildung beim Topmanagement ist auch mit einer Unterstützung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für Maßnahmen im Rahmen des Demografiemanagements zu rechnen.

Best Practice: Verankerung des Bewusstseins für den demografischen Wandel in der Unternehmenskultur und Erfolgskriterien

Von besonderer Bedeutung ist die dauerhafte und unternehmensweite Verankerung des Bewusstseins für die Demografieproblematik in Unternehmenskultur, Unternehmenszielen, Führungsgrundsätzen, Betriebs- und Prozessvereinbarungen mithilfe von konkret definierten Maßnahmen, Zielen und Meilensteinen. An ihnen können sich das Topmanagement, die Führungskräfte und alle Beschäftigten orientieren und sie in der alltäglichen Arbeit umsetzen. Es genügt jedoch nicht, in die Unternehmenskultur den Satz aufzunehmen „Wir handeln künftig im Sinne der Altersdiversität“. Der demografische Wandel ist ein gesamtgesellschaftliches Problem, das Unternehmen und ihre Belegschaften in gleichem Maße betrifft. Für beide Seiten ist eine Richtungsänderung notwendig, weg von einer starken Jugendzentriertheit und dem Wunsch nach Frühverrentung hin zu einer Wertschätzung aller Altersgruppen mit ihren spezifischen Stärken und Schwächen. Um alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von der Dringlichkeit dieser Herausforderung und den Auswirkungen auf ihr eigenes Arbeitsleben zu überzeugen, sind breit angelegte und offene Diskussionen notwendig. Sie können je nach Unternehmensgröße in

Breite Diskussion des demografischen Wandels in den Unternehmen und Verankerung in der Unternehmenskultur

altersgemischten Projekten, klassisch in Workshops auf Teamebene und in Großveranstaltungen auf Bereichsebene oder virtuell in sogenannten Jam Events geführt werden und breites Interesse und Engagement erzeugen. Entscheidend ist, dass den Beschäftigten die ehrliche Wertschätzung des Unternehmens für die Arbeit aller Altersgruppen deutlich wird. Dieser respektvolle Umgang macht für alle Beteiligten die staatliche Heraufsetzung der Renteneintrittsgrenze handhabbar. Entscheidend für den Erfolg und die praktische Umsetzung dieser Demografiediskussion sowie die Verankerung der Ergebnisse in der Unternehmenskultur ist, dass das Topmanagement diesen Richtungswandel konsequent unterstützt und ihn selbst vorlebt. Denkbar ist zum Beispiel die sichtbare Teilnahme der Führungskräfte an Gesundheits- und Weiterbildungsangeboten, die Inanspruchnahme von Familienzeiten oder Sabbaticals usw. Eine „harte Kontrolle“ für die Umsetzung der Ziele des demografischen Wandels in der Unternehmenskultur wäre darüber hinaus durch die Aufnahme demografischer Parameter in die Zielvereinbarungen für die Führungskräfte möglich. Darin könnten zum Beispiel Altersdiversitätsgrade, Weiterbildungsquoten usw. für das ganze Team vereinbart und im jährlichen Feedbackgespräch nachgehalten werden. Signalcharakter und damit einen positiven Einfluss auf die Veränderung der Unternehmenskultur können auch Pilotprojekte für ältere Beschäftigte haben, die in Mitarbeiterzeitung, Intranet, Unternehmensfernsehen etc. öffentlichkeitswirksam bekannt gemacht werden. Hier ist zum Beispiel an Seminare bzw. Coachings für erfahrene Fach- und Führungskräfte zu denken, die bisher bei der Personalentwicklung vernachlässigt wurden. Gerade diese Gruppe ist von der Heraufsetzung des Rentenalters betroffen und benötigt eine individuelle Standortbestimmung zu den Themen „Was bedeutet es für mich, nicht mehr nur noch fünf, sondern zwölf Jahre arbeiten zu müssen? Wie kann ich die bisherigen Denkmuster meiner Lebensplanung überwinden? Was kann und will ich in dieser Zeit beruflich noch erreichen?“ Diese Kolleginnen und Kollegen können dann in ihren Abteilungen als Multiplikatoren für einen neuen Umgang des Unternehmens mit Älteren fungieren.

Investitionen in Demografie-
management sind Investitionen in die
Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit

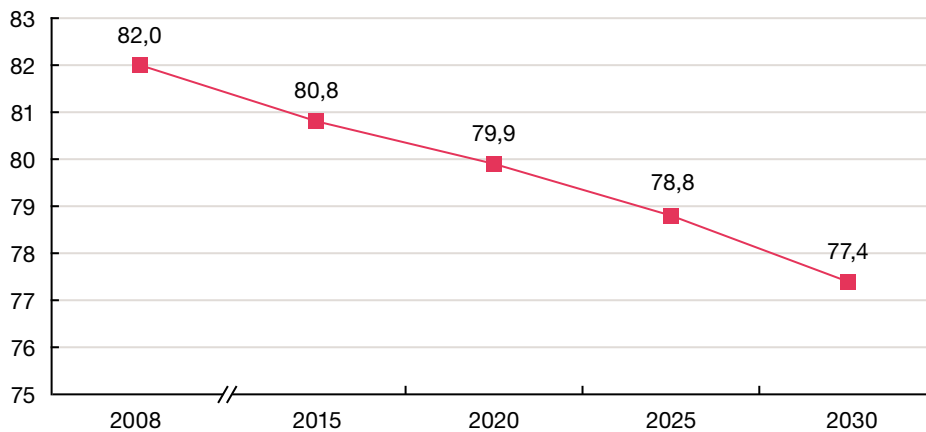
Als letzte Hürde für das konkrete Angehen des demografischen Wandels wurde von den Befragten ein (zu) knappes Budget für die Umsetzung altersstruktureller Maßnahmen genannt. Mit der Perspektive, dass ein unberücksichtigtes Demografieproblem im Unternehmen in der Zukunft weitaus schlimmere finanzielle Auswirkungen haben wird, ist es als sinnvoller zu erachten, wenn die Unternehmen „jetzt in die Zukunft investieren“. Denn es besteht die Gefahr, bei einem weiter niedrigen Niveau der Investitionen in Demografiemaßnahmen vom Markt verdrängt zu werden. Aus dieser Perspektive lohnt es sich also für Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen, sich jetzt mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auseinanderzusetzen und gemeinsam Gegenmaßnahmen zu ergreifen.

C Anhang

Anhang 1: Aktueller Stand der wissenschaftlichen Diskussion

Die Bevölkerung Deutschlands schrumpft und altert unaufhaltsam. Dies bedeutet nicht nur für die Gesellschaft und jeden Einzelnen gravierende Veränderungen, sondern stellt vor allem die deutsche Wirtschaft vor große Herausforderungen. In Prognosen des Statistischen Bundesamts zeichnet sich ein deutlicher Trend bei der Bevölkerungsentwicklung ab. Während im Jahr 2008 noch 82,0 Millionen Menschen in Deutschland lebten, werden es 2030 lediglich noch 77,4 Millionen Menschen sein (vgl. Abbildung 28).

Abb. 28 Bevölkerung Deutschlands in Millionen



Quelle: Statistisches Bundesamt, 2007.

In Verbindung mit der steigenden Lebenserwartung und der Erhöhung der Lebensarbeitszeit wird dies die Überalterung der Belegschaften weiter verschärfen.

Die aktuelle Demografiediskussion in der Wissenschaft konzentriert sich im Wesentlichen auf drei bedeutende thematische Schwerpunkte, deren Konsequenzen für die deutsche Wirtschaft schon jetzt spürbar werden:⁹

- Verknappung der Zahl der Erwerbspersonen aufgrund einer sinkenden Geburtenrate
- zunehmende Überalterung der deutschen Bevölkerung und damit der Arbeitnehmerschaft
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf

⁹ Vgl. Klingholz, 2011.

Verknappung der Zahl der Erwerbspersonen aufgrund einer sinkenden Geburtenrate

Langzeitstudien zeigen, dass in Deutschland ein Rückgang der Geburtenrate zu verzeichnen ist. Dies bedeutet eine Abnahme der Neugeborenenzahlen von 830.000 im Jahre 1991 auf 683.000 in 2008, ein prozentualer Rückgang von insgesamt 18%. Eine Prognose des Statistischen Bundesamts für das Jahr 2030 bestätigt diesen Trend und sagt für Deutschland eine Zahl von 580.000 Neugeborenen voraus. Das entspräche einem weiteren Rückgang von 15%. Für die Zahl der Personen im erwerbsfähigen Alter bedeutet dies bis dahin eine Verminderung um 15% bzw. 7,5 Millionen Menschen.¹⁰

Zunehmende Überalterung der deutschen Bevölkerung und damit der Arbeitnehmerschaft

Im Gegenzug zu dieser Schrumpfung ist von einem weiteren Anstieg der Lebenserwartung in Deutschland auszugehen. Während die Lebenserwartung zwischen 2006 und 2008 noch bei 77,2 Jahren für Männer und bei 82,4 Jahren für Frauen lag, wird bis 2030 mit einer weiteren Zunahme um knapp vier Jahre für Männer und circa drei Jahre für Frauen gerechnet. Diese Entwicklung führte bereits im Jahr 2009 dazu, dass auf 100 Personen im erwerbsfähigen Alter (zwischen 20 und 65 Jahren) 34 Personen im Rentenalter (ab 65 Jahre) entfielen (sogenannter Alterslastquotient). Noch 1970 betrug dieses Verhältnis lediglich 25 Personen im Rentenalter auf 100 Erwerbstätige. Ein Ausblick in das Jahr 2030 bildet ein noch bedenklicheres Szenario ab: Laut einer Prognose des Statistischen Bundesamts soll die Gruppe der über 65-Jährigen von 16,7 Millionen Menschen 2008 auf ein Niveau von 22,3 Millionen Personen im Jahr 2030 ansteigen. Das bedeutet, dass 2030 mehr als 50 Personen im Rentenalter auf 100 Personen im erwerbsfähigen Alter entfallen werden. Diese rapide Zunahme lässt die immensen Herausforderungen für die künftige Verteilung der Erwerbsarbeit und die daran geknüpfte nachhaltige Finanzierung der Sozialversicherungssysteme erahnen.¹¹

Besonders kritisch ist diese Bevölkerungsveränderung in Hinsicht auf die Unternehmen zu betrachten. Die Rekrutierung neuer Talente wird in Anbetracht der sinkenden Geburtenraten immer schwieriger, und ein „Kampf um die Talente“ bereitet vielen Unternehmen schon jetzt große Probleme, zum Beispiel in Bezug auf eine geeignete Stellennachbesetzung. Gleichzeitig wird die deutsche Arbeitnehmerschaft immer älter, was einerseits spezielle Anforderungen an die Arbeitsplatzgestaltung stellt und andererseits nach neuen Arbeitszeit- und Arbeitsorganisationsmodellen verlangt. Diese Entwicklung hat jedoch auch einen positiven Effekt: Die steigende Lebenserwartung in Deutschland wirkt sich positiv auf die Lebensspanne aus, in der heutige und zukünftige Arbeitnehmer gesund, arbeits- und leistungsfähig sein können. Ein heute 50-Jähriger ist ebenso vital wie ein 40-Jähriger im Jahre 1970 oder ein heute 65-Jähriger wie ein damals 55-Jähriger. Ältere Personen könnten infolgedessen länger aktiv ihre Arbeits- und Freizeit gestalten.¹² Verstärkt wird diese Diskussion durch Hinweise auf eine weitere Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 70 Jahre. Diesen Trend sollten Unternehmen in den kommenden Jahren für sich nutzen und ihren Beschäftigten attraktive Karriere- und Arbeitszeitmodelle anbieten.

¹⁰ Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2011.

¹¹ Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2011.

¹² Vgl. Schwentker/Vaupel, S. 5, 3. März 2011.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Eine bis heute vernachlässigte Möglichkeit zur Erhöhung der Erwerbstätigenquote bietet die stärkere und dauerhafte Beteiligung weiblicher Mitarbeiter. Die mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf macht es insbesondere Müttern schwer, dauerhaft einer ihren Qualifikationen entsprechenden Beschäftigung nachzugehen.

Ein Blick in den Mikrozensus des Statistischen Bundesamts aus dem Jahr 2007 zeigt, dass 2005 deutschlandweit 7,3 Millionen Mütter und 6,2 Millionen Väter im erwerbstätigen Alter und mit mindestens einem Kind unter 15 Jahren in einem gemeinsamen Haushalt lebten. Im Vergleich zu diesen Zahlen waren 4,1 Millionen Mütter und 5,4 Millionen Väter aktiv erwerbstätig. Prozentual gesehen bedeutet dies eine Erwerbstätigenquote von 56,5 % bei den Müttern und 87,3 % bei den Vätern. Speziell bei der Gruppe der Mütter bestimmt das Alter des jüngsten Kindes die Beteiligung am Erwerbsleben. Vor allem Mütter, deren jüngstes Kind im Krippenalter von unter drei Jahren ist, waren nur zu 32,5 % aktiv erwerbstätig. Befand sich das jüngste Kind in einem Alter zwischen drei bis fünf Jahren, gingen bereits 55,5 % der Mütter einer Erwerbstätigkeit nach. Eine Erwerbstätigenquote von 71,1 % erreichten die Mütter, deren jüngstes Kind bereits zwischen zehn und vierzehn Jahre alt war.¹³

Eine Erhebung des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung aus dem Jahr 2011 befasste sich zudem mit der generellen Wiedereingliederung nicht erwerbstätiger Frauen. Demnach gelang es Frauen, die länger als drei Jahre nicht erwerbstätig gewesen waren, auch nur in 13 % der Fälle, wieder beschäftigt zu werden. Davon nahmen lediglich 3 % erneut eine Vollzeitbeschäftigung auf, 53 % kehrten in eine Teilzeitbeschäftigung zurück und 44 % blieben erwerbslos.¹⁴

Somit wird deutlich, dass eine noch umfangreichere und gezieltere Unterstützung der Mütter sowohl von staatlicher Ebene als auch vonseiten der Unternehmen ausgehen muss. Letztere können es sich angesichts des beschriebenen demografischen Wandels nicht länger leisten, weiter so verschwenderisch mit dem Potenzial der weiblichen Arbeitskräfte umzugehen. Mögliche Ansatzpunkte sind die Ausweitung bezahlbarer und flexibler staatlich und betrieblich unterstützter Kinderbetreuungsmöglichkeiten sowie geeignete „Work-Life-Balance“-Maßnahmen in Form flexiblerer Arbeitszeitmodelle.¹⁵

Anhang 2: Eckdaten und Design der Studie

Die Studie „Demografiemanagement 2011“ zielt auf das in Anhang 1 skizzierte Spannungsfeld des demografischen Wandels ab und ist ein Ergebnis der Kooperation zwischen PwC und dem Masterstudiengang Arbeits- und Personalmanagement der Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin. Sie ist eine Fortführung der Studie von 2008 *Pro 50 – Arbeit mit Zukunft* und hat folgende Ziele und Thesen als Ausgangspunkt:

¹³ Vgl. Statistisches Bundesamt, Mikrozensus, 2007.

¹⁴ Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, S. 18, April 2011.

¹⁵ Vgl. Schwentker/Vaupel, S. 10, 3. März 2011.

Ziele der Studie

- aufzeigen des aktuellen Status und der Bedeutung des Demografiemanagements in deutschen Unternehmen (allgemein, umgesetzte Maßnahmen, geplante Aktivitäten)
- aufzeigen von Veränderungen und Entwicklungen im Vergleich zur Studie 2008 auf der Maßnahmenebene, soweit dies auf Basis des gewonnenen Zahlenmaterials möglich ist
- Identifizierung aktueller Schwerpunktthemen im Demografiemanagement und Vertiefung dieser Themen durch ausführliche Tiefeninterviews

Thesen zur Studie

- Die meisten Unternehmen beschäftigen sich mit Demografiemanagement, sind aber in der konkreten Umsetzung von Maßnahmen noch nicht viel weiter als 2008.
- Die Risiken, die sich aus dem demografischen Wandel für die Unternehmen ergeben, sind
 - nicht allen in der Gesamtbedeutung und
 - selten unter dem Aspekt ihrer finanziellen Auswirkungen bekannt.
- Die Schwerpunkte haben sich nach entsprechenden Gesetzesänderungen (Rente mit 67, Auslaufen der staatlich geförderten Altersteilzeit) verändert in Richtung Weiterbeschäftigung und stärkere Motivation sowie Einbindung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Durchführung der Studie

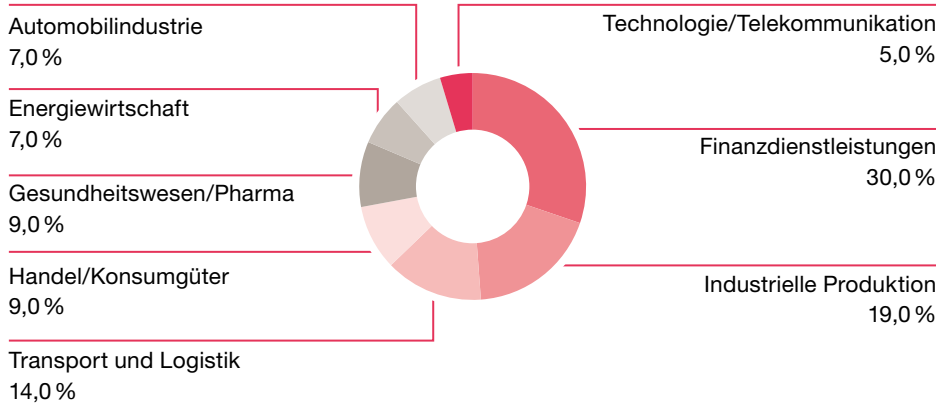
Die Studie basiert auf einer Befragung deutscher Unternehmen aus verschiedenen Branchen, die im Zeitraum von Mai bis Juli 2011 stattgefunden hat. Die Fragebögen wurden in Form einer PDF-Datei per E-Mail verschickt und konnten elektronisch ausgefüllt werden. Hierzu wurde der Fragebogen von 2008 den Anforderungen und Zielen der neuen Studie angepasst. Er bestand aus 24 Fragen, die Quervergleiche zu der Vorgängerstudie ermöglichten und darüber hinaus vertiefende Informationen lieferten. Der Fragebogen gliederte sich in folgende Themenblöcke:

- allgemeine Fragen zum demografischen Wandel
- Altersstruktur und Prognose
- strategisches Demografiemanagement
- operatives Demografiemanagement
- Angaben zur Person und zum Unternehmen.

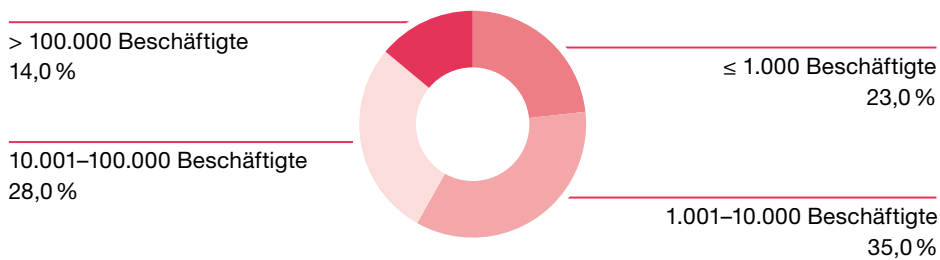
Insgesamt wurden circa 100 Unternehmen für die Studie kontaktiert. Davon haben 46 an der Befragung teilgenommen. Anschließend wurden fünf Unternehmen für mündliche Tiefeninterviews ausgewählt, um ihre spezifischen Einstellungen und Maßnahmen für die Bewältigung des demografischen Wandels näher zu beleuchten und sie als Beispiele für Best Practices aufzubereiten.

Befragungsteilnehmer

An der Studie „Demografiemanagement 2011“ haben 46 Unternehmen aus verschiedenen Branchen teilgenommen (vgl. Abbildung 29). Am stärksten vertreten waren die Branchen Finanzdienstleistungen, industrielle Produktion sowie Transport und Logistik.

Abb. 29 Verteilung der befragten Unternehmen nach Branchen

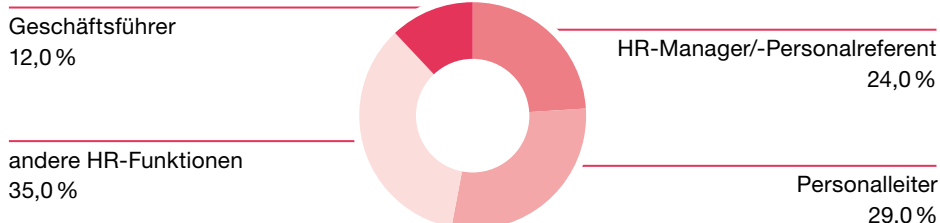
Innerhalb der befragten Branchen wurden Unternehmen mit unterschiedlicher Größe befragt (vgl. Abbildung 30). Neben einigen mittelständischen Unternehmen sind überwiegend Großunternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten vertreten.

Abb. 30 Verteilung der befragten Unternehmen nach Größe

Als Zielgruppe der Studie wurden vor allem Personalleiter und -manager befragt, die sich im Rahmen ihrer Tätigkeit mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf ihr Unternehmen beschäftigen und entsprechende Gegenmaßnahmen vorbereiten (vgl. Abbildung 31).

Abb. 31 Verteilung der Befragten nach Stellenbezeichnung

Wie lautet Ihre Stellenbezeichnung?



Literatur- und Quellenverzeichnis

Baumann, E. (2005)

Demographischer Wandel – Herausforderung für Unternehmen, Pressegespräch, BMW Lenbachplatz.

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (April 2011)

Arbeitskräftepotenziale – Wer kann wie in Zukunft arbeiten?, in: Bevölkerungsforschung aktuell: Mitteilungen aus dem Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung, 32. Jahrgang.

Bellmann, L./Leber, U./Gewiese, T. (2006)

Ältere Arbeitnehmer/innen im Betrieb. Abschlussbericht des Forschungsprojektes HBS 2004-588-3. Im Internet abgerufen am 05.08.2011 unter www.boeckler.de/pdf_fof/S-2004-588-3-2.pdf

Böhme, S./Heinecker, P./Huber, A./Kistler, E. (2003)

Personalstruktur und Personalpolitik der Betriebe im Freistaat Bayern. Repräsentative Analysen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2002. Im Internet abgerufen am 05.08.2011 unter www.stmas.bayern.de/arbeit/panel/betpan02.pdf

Klingholz, R. (2011)

Demografie: Was Deutschland erwartet, in: GEO Magazin Nr. 05/04 – Deutschland 2020.

Lohmann, T./Görtz, E. (2011)

Personalmanagement im Wandel. Eine Untersuchung zum HR-Businesspartner-Modell. Herausgegeben von PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Frankfurt am Main.

Mayer, T. (2011)

Demografiepolitik – gestalten oder verwalten?, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Demografischer Wandel. Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ), 10–11/2011.

PricewaterhouseCoopers (2008)

Millennials at work – perspectives from a new generation.

PricewaterhouseCoopers (2011)

14. Global CEO Survey. Growth reimaged. The Talent Race is back on.

Schwentker, B./Vaupel, J. W. (3. März 2011)

Eine neue Kultur des Wandels, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Demografischer Wandel. Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ), 10–11/2011.

Statistisches Bundesamt (2007)

Mikrozensus: Leben und Arbeiten in Deutschland.

Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2011)

Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern, Heft 1, Ausgabe 2011.

Strack, R./Baier, J./Fahlander, A. (2008)

Managing demographic risk. Harvard Business Review, 2, 119–128.

Vaupel, J./von Kistowski, K. (2006)

Dem Alter eine neue Zukunft geben. Max Planck Forschung 2/2006, 14–18.

Von Loeffelholz, H. D. (3. März 2011)

Demografischer Wandel und Migration als Megatrends, in: Bundeszentrale für politische Bildung (Hrsg.): Demografischer Wandel. Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ), 10–11/2011.

Ihre Ansprechpartner

Till R. Lohmann

Partner
Tel.: +49 40 6378-8835
E-Mail: till.r.lohmann@de.pwc.com

Dr. Heiko Lorson

Senior Manager
Tel.: +49 89 5790-5462
E-Mail: heiko.lorson@de.pwc.com

Prof. Dr. Gernold P. Frank

Professor für allgemeine Betriebs-
wirtschaftslehre
Hochschule für Technik und
Wirtschaft – HTW, Berlin
Tel.: +49 30 5019-2433
E-Mail: gernold.frank@htw-berlin.de

Über uns

Unsere Mandanten stehen tagtäglich vor vielfältigen Aufgaben, möchten neue Ideen umsetzen und suchen Rat. Sie erwarten, dass wir sie ganzheitlich betreuen und praxisorientierte Lösungen mit größtmöglichem Nutzen entwickeln. Deshalb setzen wir für jeden Mandanten, ob Global Player, Familienunternehmen oder kommunaler Träger, unser gesamtes Potenzial ein: Erfahrung, Branchenkenntnis, Fachwissen, Qualitätsanspruch, Innovationskraft und die Ressourcen unseres Expertennetzwerks in über 150 Ländern. Besonders wichtig ist uns die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit unseren Mandanten, denn je besser wir sie kennen und verstehen, umso gezielter können wir sie unterstützen.

PwC. 8.700 engagierte Menschen an 28 Standorten. 1,33 Mrd. Euro Gesamtleistung. Führende Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft in Deutschland.

People & Change

Für Ihre Unternehmensziele spielt der Faktor Mensch eine entscheidende Rolle. Mit Konzepten und Dienstleistungen im Bereich Human Resources möchten wir Ihnen helfen, die besten Talente für Ihr Unternehmen zu finden. Ihr Personal weiterzuentwickeln. Und alle rechtlichen sowie strategischen Herausforderungen im Personalmanagement zu meistern. Wir beraten Sie zu allen Themen von Talentmanagement, HR Transformation sowie Change Management.

