

# Den demografischen Wandel im Unternehmen managen

Ergebnisbericht einer Studie von Mercer und der Bertelsmann Stiftung

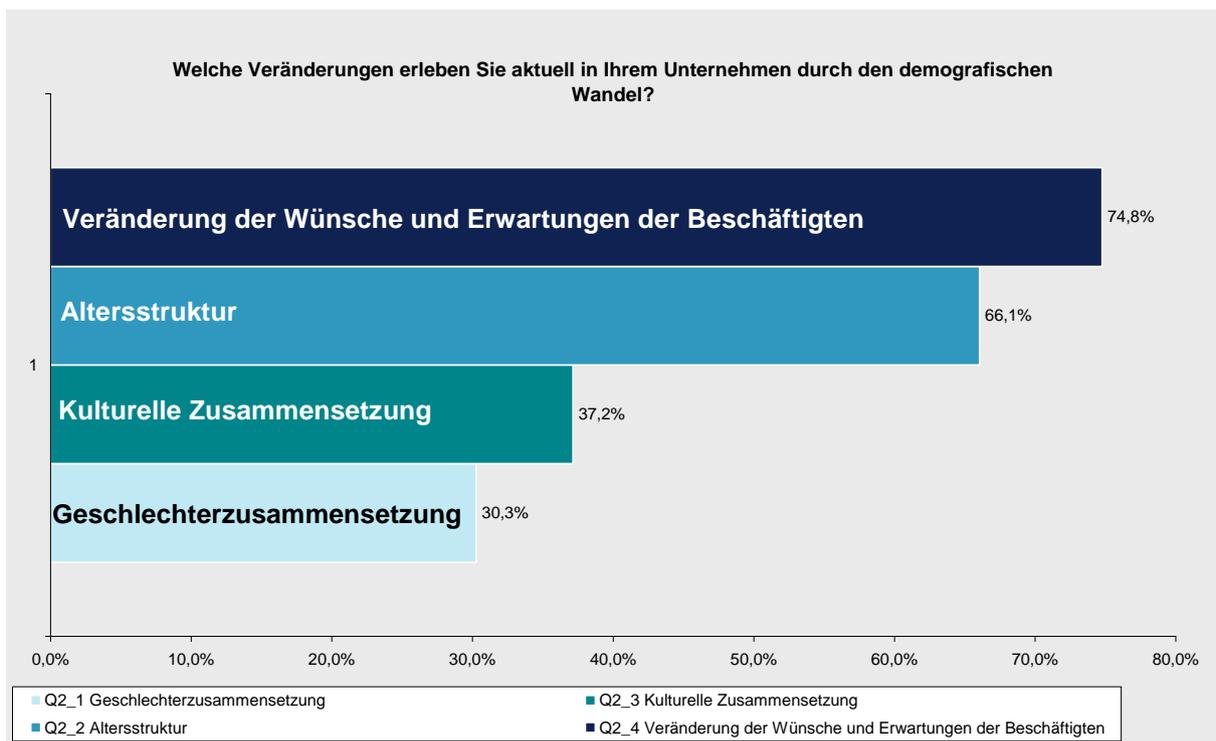
## Einführung

Der demografische Wandel verändert die Arbeitswelt in Deutschland und stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. In Wirtschaft, Politik und Medien sind die Diskussionen über alternde Belegschaften und den Fachkräftemangel längst zum Dauerthema geworden, immer wieder angetrieben durch neue Zahlen und Prognosen. Doch folgen den Worten auch Taten? Wie sieht die Realität in den Unternehmen wirklich aus? Welche Veränderungen werden wahrgenommen und wie versuchen die Entscheider in den Unternehmen, die Herausforderungen zu meistern? Wie wirkt sich der demografische Wandel auf die Rekrutierungsstrategien aus? Welche Ressourcen stellen die Unternehmen bereit, um die Auswirkungen der demografischen Entwicklung erfolgreich bewältigen zu können?

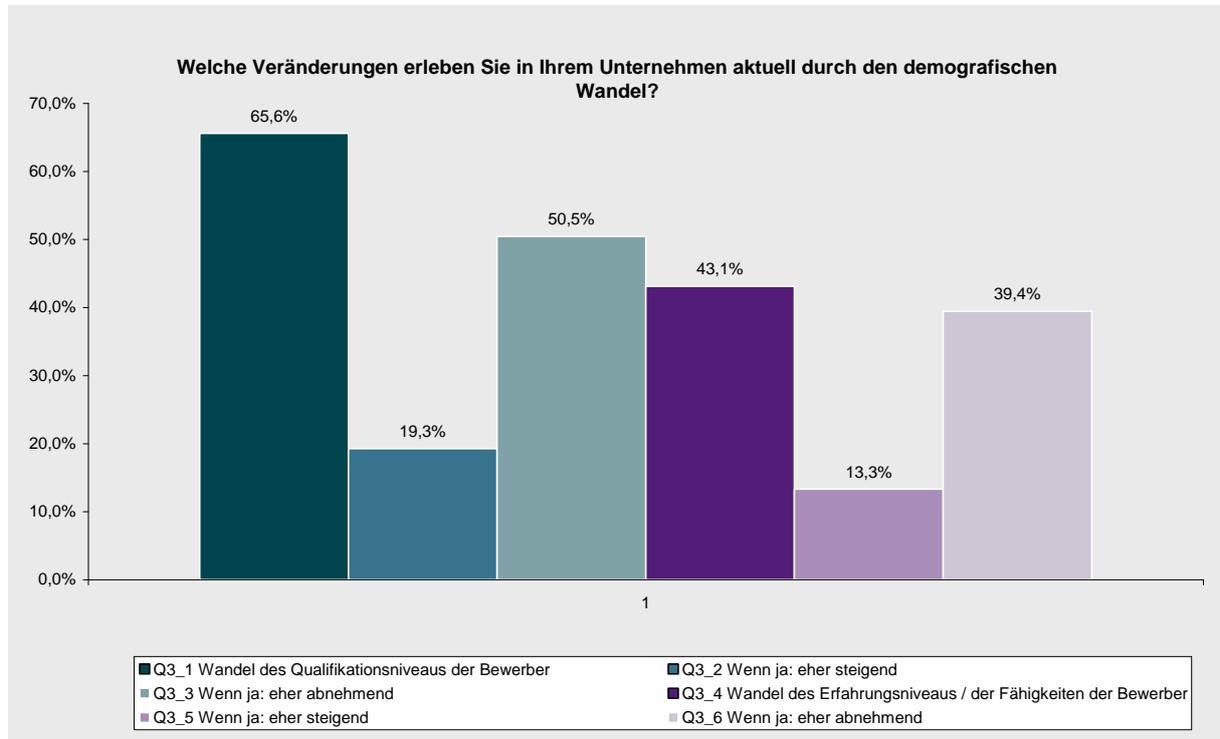
Um Antworten auf diese und viele andere Fragen rund um das Thema Demografiemanagement zu finden, haben Mercer und die Bertelsmann Stiftung Anfang 2012 Geschäftsführer, HR-Manager und -Mitarbeiter sowie Führungskräfte außerhalb des Bereichs HR aus über 200 Unternehmen in Deutschland, Österreich und der Schweiz umfassend befragt. Die zentralen Ergebnisse der Studie fasst dieser Bericht zusammen.

### 1. Demografischer Wandel sorgt für zunehmendes Konfliktpotenzial in den Unternehmen

Als größte Veränderung, die der demografische Wandel im Unternehmen herbeiführt, erleben die Befragten den Wandel der Wünsche und Erwartungen der Beschäftigten. Auf Platz zwei folgt die zunehmende Vielfalt der Altersstruktur. Diese Zahlen unterstreichen den Trend zur Mehrgenerationenbelegschaft, der die Unternehmen dazu zwingt, stärker auf die verschiedenen Bedürfnisse der einzelnen Altersgruppen einzugehen.



Darüber hinaus nehmen die Befragten auch Veränderungen des Arbeitskräfteangebots wahr: Über die Hälfte beobachtet ein eher abnehmendes Qualifikationsniveau der Bewerber und fast 40 Prozent bestätigen die Tendenz zu einem sinkenden Erfahrungsniveau bzw. zu abnehmenden Fähigkeiten der Bewerber.

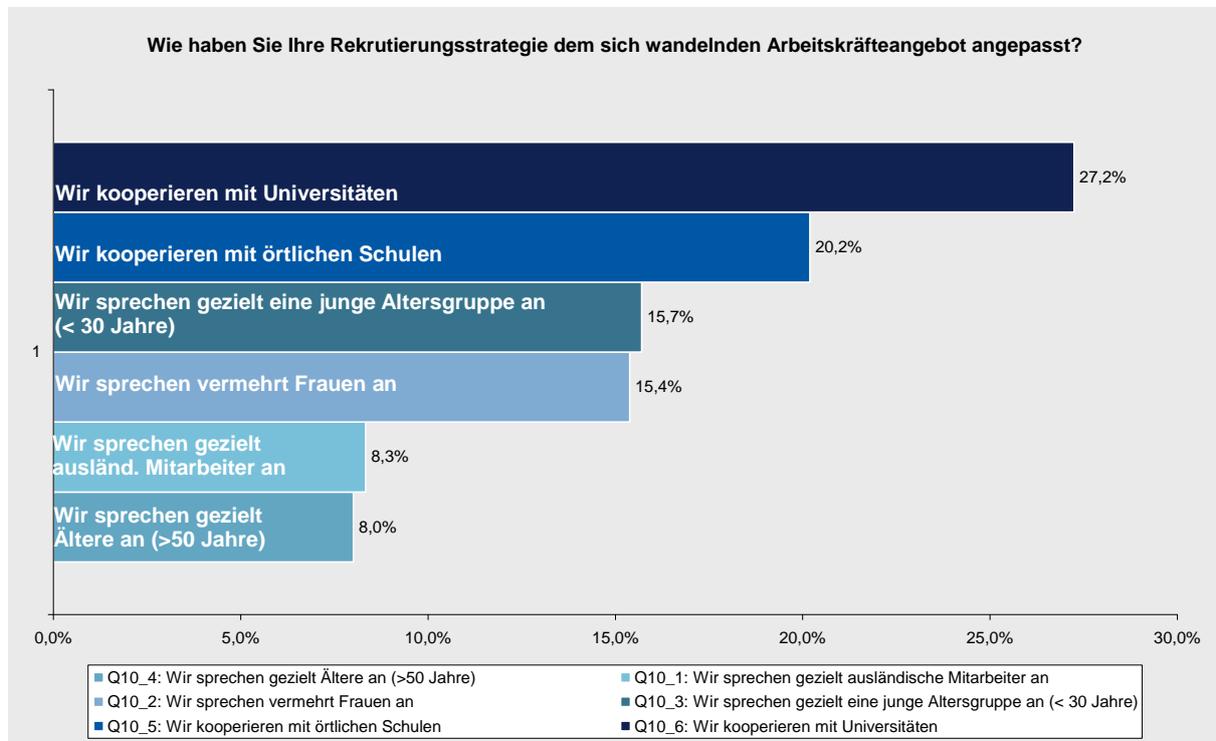


Für mehr als die Hälfte aller Befragten (52,8 Prozent) sorgt der demografischen Wandel für einem erhöhten Konfliktpotenzial im Unternehmen, resultierend aus dem Wandel der Wünsche und Erwartungen der Belegschaft (45,5 Prozent), der Altersstruktur (37,6 Prozent), dem Wandel des Qualifikationsniveaus der Bewerber (23,5 Prozent) sowie dem Wandel des Erfahrungsniveaus/der Fähigkeiten der Bewerber (22,6 Prozent).

## 2. Mitarbeitergewinnung: Nur acht Prozent sprechen gezielt Ältere an

Nur knapp über die Hälfte der Unternehmen in Deutschland (53,2 Prozent) rechnet mit einem Anstieg an Arbeitsplätzen für über 60-Jährige. Angesichts der Tatsache, dass die Erwerbstätigenquote der 60- bis 64-Jährigen 2010 in Deutschland gegenüber dem Vorjahr um 2,4 Prozent auf 40,8 Prozent gestiegen ist und allen Prognosen nach in den nächsten Jahren weiter zunehmen wird, ist dieses Ergebnis überraschend.

Geradezu alarmierend ist, dass nur acht Prozent der Unternehmen im Rahmen ihrer Rekrutierungsstrategie gezielt Ältere ansprechen. Zwar hat etwas mehr als die Hälfte der Unternehmen (52,3 Prozent) die Rekrutierungsstrategie an das veränderte Arbeitskräfteangebot angepasst, jedoch zielen die Bemühungen in erster Linie auf die jüngeren Altersgruppen.

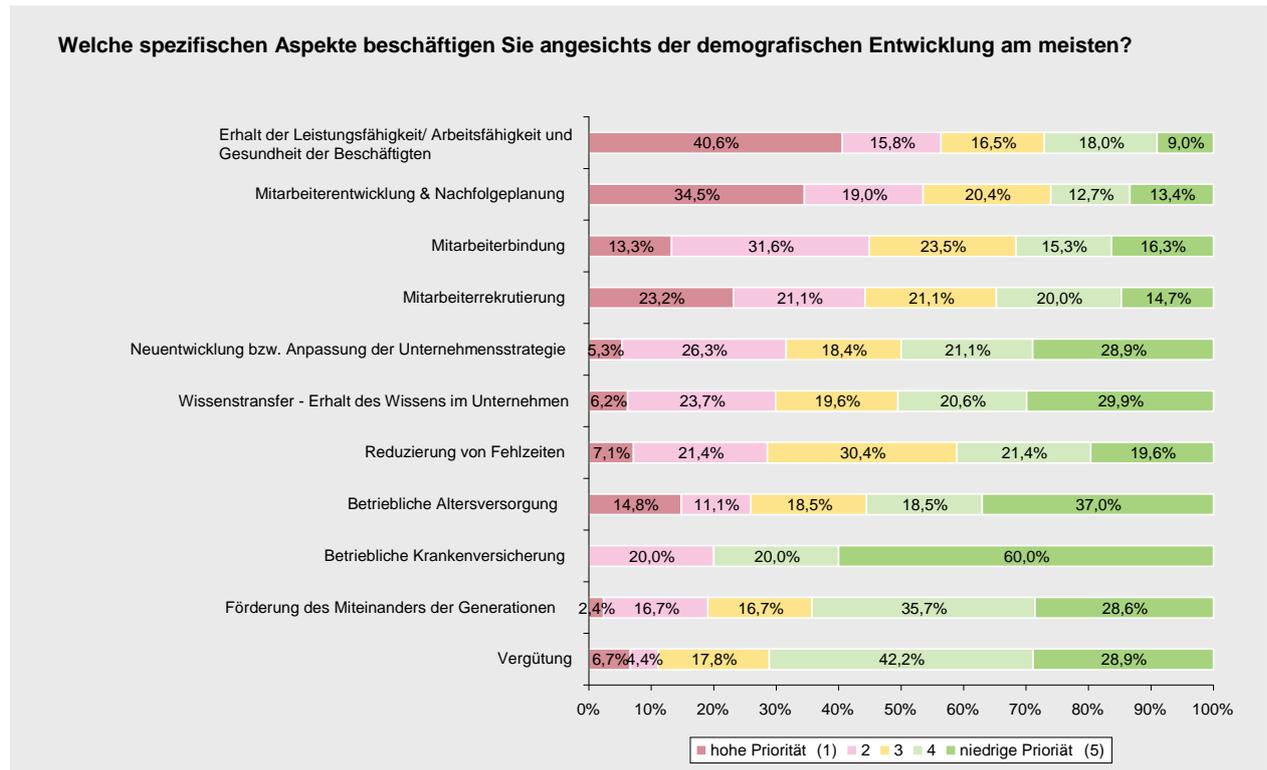


Dass über ein Viertel der Befragten inzwischen mit Universitäten kooperiert, macht deutlich, dass die Unternehmen versuchen, bereits bei der Ausbildung potenzieller neuer Mitarbeiter anzusetzen, um auf das von vielen beobachtete abnehmende Qualifikations- und Kompetenzniveau Einfluss zu nehmen.

Über ein Drittel der Unternehmen hat noch keine Altersstrukturanalyse durchgeführt, unter den Unternehmen, die weniger als 250 Mitarbeiter haben, gilt dies sogar für über die Hälfte. Bei den Großunternehmen mit über 5.000 Mitarbeitern liegt die Quote nur bei rund 20 Prozent.

### 3. Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten ist Top-Thema

Der Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit sowie der Gesundheit der Beschäftigten ist im Kontext des demografischen Wandels das Thema, das die Unternehmen am meisten beschäftigt. Auch die Mitarbeiterentwicklung und Nachfolgeplanung hat eine hohe Relevanz. Der Förderung des Miteinanders der Generationen wird dagegen nur eine relativ niedrige Priorität beigemessen, obwohl in der Generationenvielfalt ein großes Konfliktpotenzial gesehen wird.

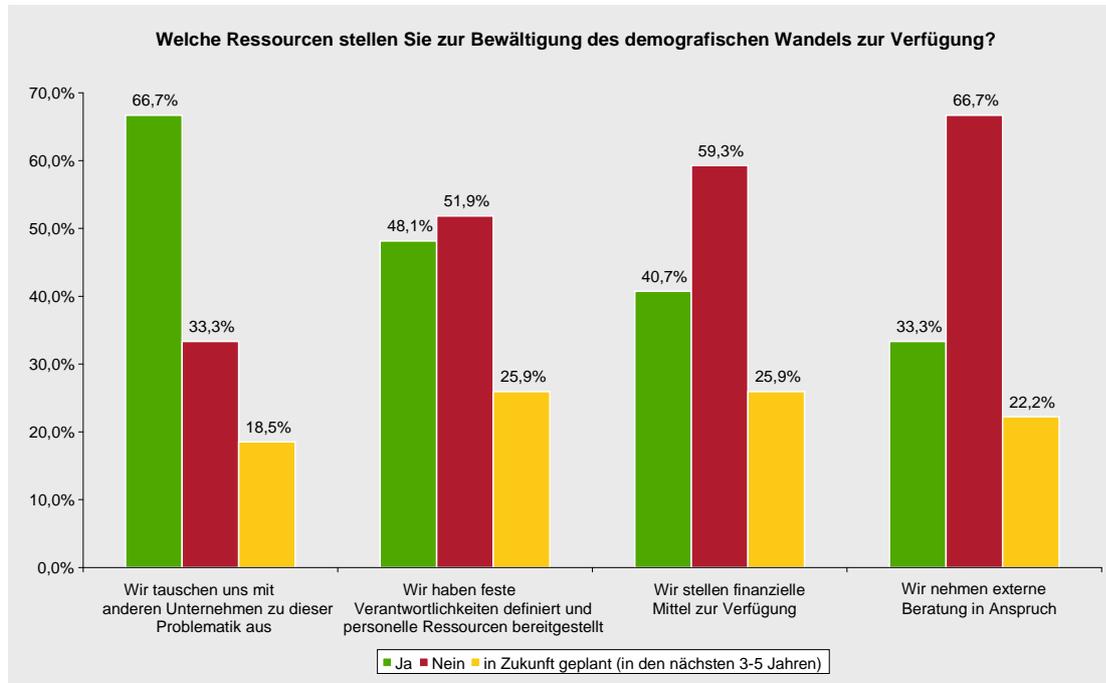


#### Wo sehen Sie in Ihrem Unternehmen den dringlichsten Handlungsbedarf?

1. Vereinbarkeit von Familie und Beruf
2. Entwicklung der Veränderungsbereitschaft bei Beschäftigten und Führungskräften
3. Entwicklung lebensphasenorientierter Arbeitszeitmodelle
4. Aufbau und Optimierung des betrieblichen Gesundheitsmanagements
5. Weiterentwicklung der Vergütungsmodelle

#### 4. Es mangelt an personellen Ressourcen und finanziellen Mitteln

Um die Herausforderungen des demografischen Wandels zu meistern, setzen die Unternehmen aktuell in erster Linie auf den Austausch mit anderen Unternehmen. Über die Hälfte hat bisher keine festen Verantwortlichkeiten festgelegt und personelle Ressourcen bereitgestellt und fast 60 Prozent stellen bisher keine finanziellen Mittel zur Verfügung.



Insgesamt sind 71 Prozent der Befragten der Meinung, dass zukünftige Investitionen notwendig sind, unter den großen Unternehmen (mehr als 5.000 Mitarbeiter) sind es sogar fast 90 Prozent, bei den kleinen Betrieben (unter 250 Mitarbeiter) dagegen nur knapp über die Hälfte.

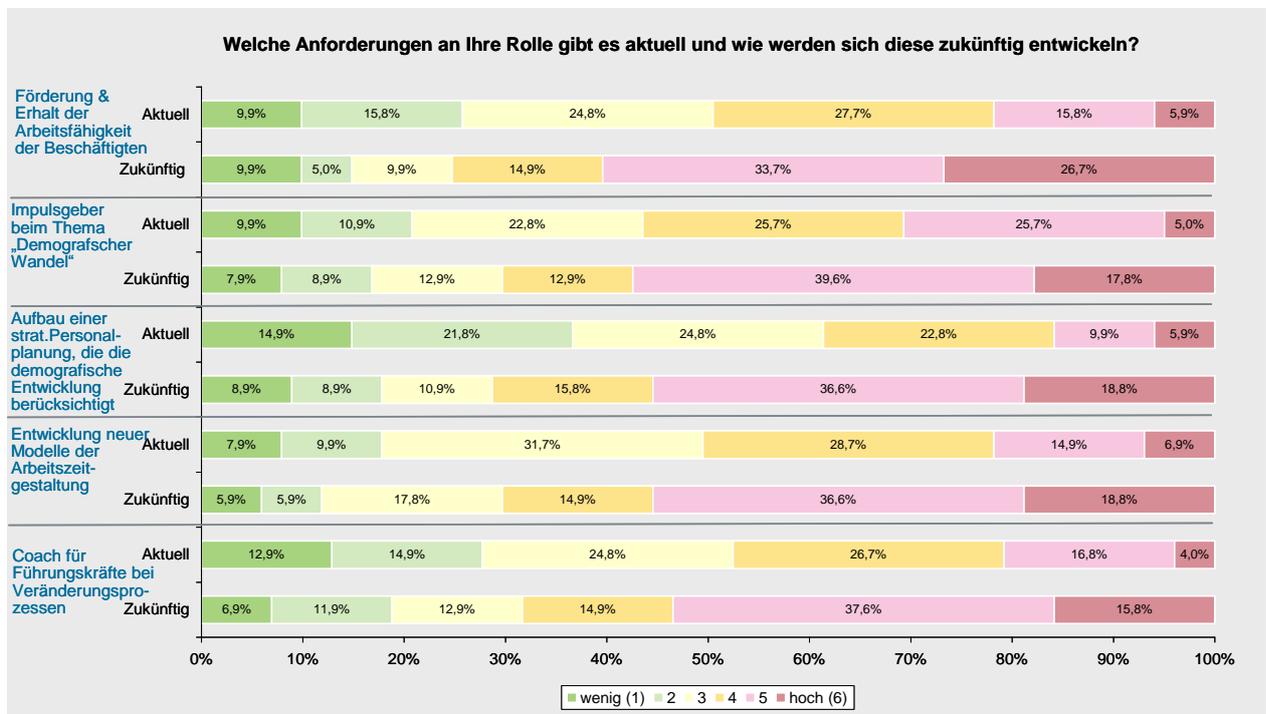
#### Gründe dafür, dass Maßnahmen zur Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels nicht umgesetzt werden

1. Fehlende personelle Ressourcen (50 Prozent)
2. Dringlichkeit des Themas wird nicht gesehen (39 Prozent)
3. Keine festgelegten Verantwortlichkeiten (37,2 Prozent)
4. Angst vor der Komplexität des Themas (29,8 Prozent)
5. Fehlende finanzielle Mittel (25,2 Prozent)

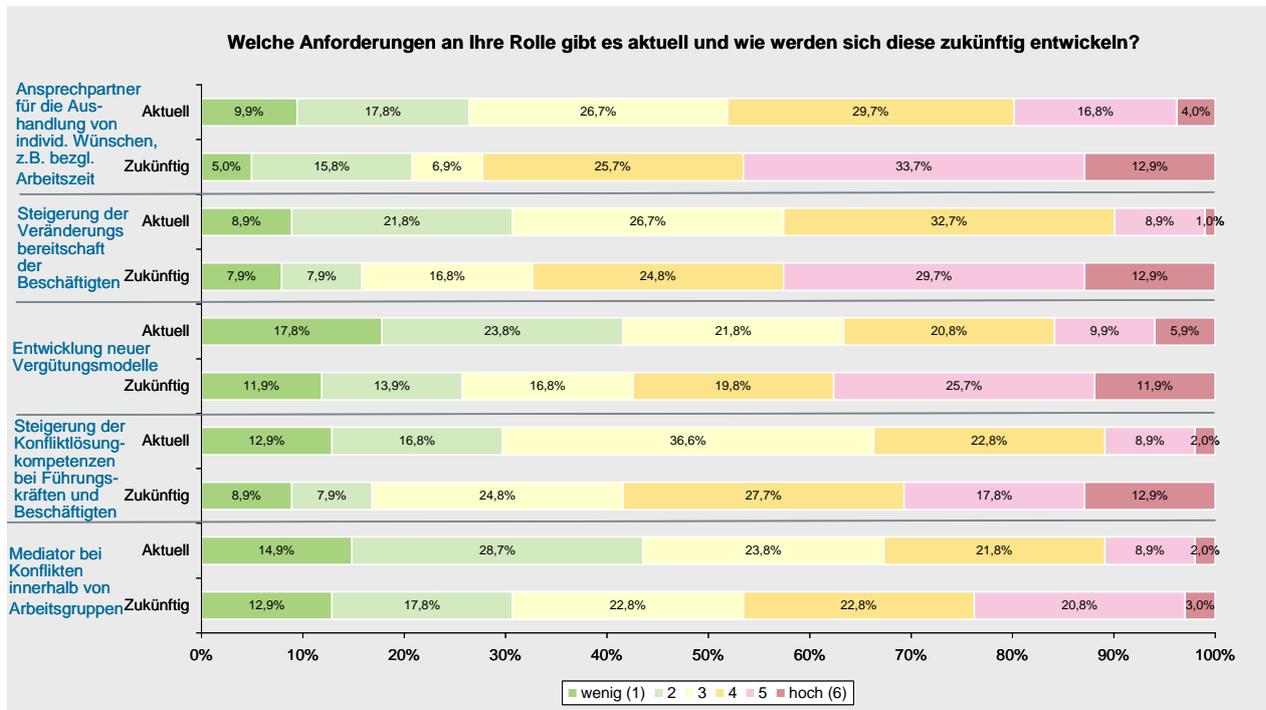
## 5. Anforderungen an HR und an Führungskräfte verändern sich

Im Rahmen der Studie wurden die Teilnehmer auch gefragt, wie sich bestimmte Anforderungen an ihre Rolle durch den demografischen Wandel innerhalb der nächsten drei bis fünf Jahre verändern werden. Als eine Aufgabe, die künftig an Bedeutung gewinnen wird, betrachten alle befragten Zielgruppen (Geschäftsführer, Führungskräfte außerhalb HR, HR-Manager und -Mitarbeiter) die Steigerung der Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten.

Aktuell besitzt dieses Thema für 22 Prozent der HR-Mitarbeiter und -Manager eine hohe oder sehr hohe Relevanz. Dass es in Zukunft relevant oder sehr relevant sein wird, glauben 60 Prozent. Auch die strategische Personalplanung wird nach Ansicht von HR an Bedeutung gewinnen. Aktuell bewerten weniger als 15 Prozent diese als wichtige oder sehr wichtige Aufgabe, für die Zukunft gilt diese Einschätzung für mehr als die Hälfte der befragten Personalener.



Die Aufgaben von HR werden sehr viel stärker auf strategische Tätigkeiten ausgerichtet werden. Aspekte wie der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten, die Entwicklung von Arbeitszeitmodellen, die die demografischen Entwicklungen berücksichtigen und die Rolle als Impulsgeber im Thema „demografischer Wandel“ werden zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen und die Rolle von dadurch HR auf eine langfristige und nachhaltige Denk- und Handlungsweise auslegen.



Unter den Führungskräften außerhalb HR halten aktuell knapp 20 Prozent die Förderung und den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter für eine wichtige oder sehr wichtige Aufgabe. Mit Blick auf die Zukunft kommen fast zwei Drittel zu dieser Einschätzung.

In der Steigerung der Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten sehen aktuell weniger als zehn Prozent der Geschäftsführer eine wichtige oder sehr wichtige Aufgabe. Für die Zukunft hingegen wird diese Aufgabe von etwa zwei Drittel als wichtig oder sehr wichtig erachtet.

## 6. Fazit und Handlungsempfehlungen

Die Studie zeigt deutlich, dass der demografische Wandel und die daraus resultierenden Herausforderungen zwar im Bewusstsein der Unternehmen angekommen sind, aber die Weichen für eine erfolgreiche Bewältigung in vielen Betrieben immer noch nicht ausreichend gestellt sind. Die Feststellung von Klaus Schwab, dem Gründer des Weltwirtschaftsforums, beim diesjährigen Treffen in Davos, dass die Welt sich vom „Capitalism to Talentism“ bewegt, kommt zwar in der Realität von Unternehmen an, muss aber mit konkreten Maßnahmen hinterlegt werden.

Der demografische Wandel und seine Auswirkungen, die auf die Unternehmen zukommen werden, müssen durch eine demografiefeste Unternehmensstrategie und eine entsprechende Unternehmenskultur aufgegriffen und durch konkrete Lösungsansätze und Maßnahmen adressiert werden. Sie können den Unternehmenserfolg nachhaltig negativ beeinflussen. Von daher ist beunruhigend, dass viele Unternehmen den demografischen Wandel bislang primär als Recruitment-Herausforderung für den HR-Bereich behandelt und überwiegend anscheinend noch keine demografiefeste Unternehmens- und Personalstrategie entworfen haben. Es fehlt damit bis auf weiteres in den Unternehmen an einer gezielten Förderung einer Unternehmenskultur, in der die verschiedenen Generationen möglichst produktiv und effizient miteinander arbeiten können.

Für die Praxis lassen sich aus den Ergebnissen die folgenden Handlungsempfehlungen ableiten:

- Ein erfolgreiches Demografiemanagement im Unternehmen erfordert die Bereitstellung ausreichender finanzieller und personeller Ressourcen und die Festlegung klarer Verantwortlichkeiten.
- Darüber hinaus sollten sich die veränderten Anforderungen, die der demografische Wandel an die Rolle von HR, der Führungskräfte und der Geschäftsführung stellt, in den Tätigkeitsprofilen niederschlagen und damit im Unternehmen verankert werden. So sollten z.B. die Unternehmensstrategie und die HR-Strategie enger miteinander verzahnt werden und auf dieser Basis adäquate Maßnahmen zur langfristigen Sicherung von Humanressourcen ableiten zu können. Eine solide Datenbasis und –analyse stellen dabei das Fundament für einen fakten-basierten Dialog mit der Geschäftsführung / Führungskräften dar.
- Erhöhtes Konfliktpotenzial innerhalb von Mehrgenerationenbelegschaften sollte verstärkt durch das Eingehen auf die unterschiedlichen Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse der verschiedenen Generationen abgebaut werden. Eine Zusammenstellung altersgemischter Teams, die Berücksichtigung von Lebensphasen in der Personalentwicklung sowie die Gestaltung von adäquaten Arbeitszeitmodellen sind nur einige möglichen Lösungsansätze.
- Der Trend zur Mehrgenerationenbelegschaft erfordert zudem ein tieferes Verständnis der Kompetenzen und Stärken der verschiedenen Altersgruppen im Unternehmen als Grundlage für eine erfolgreiche strategische Personalplanung. Notwendig ist eine Abkehr vom Defizitmodell des Alterns und eine Hinwendung zum Kompetenzmodell, welches besagt, dass jede Altersgruppe Stärken besitzt, die es intelligent zu nutzen gilt. Talent Management sollte sich daher nicht ausschließlich an einer kleinen Gruppe sog. „High Potentials“ ausrichten, sondern die gezielte Förderung unterschiedlicher Mitarbeitergruppen zum Ziel haben. Dies erfordert ein Umdenken in vielen Unternehmen.
- Um frühzeitig Erkenntnisse über zu erwartenden personellen Lücken in den verschiedenen Unternehmensbereichen zu gewinnen und die notwendigen Gegenmaßnahmen ergreifen zu können, sollten Unternehmen einen Personalplanungsprozess fest verankern, der über die jährliche Headcount und Kostenplanung hinausgeht. Zudem

gilt es, sich ein klares Bild über die künftigen Bedarfe von Kompetenzen in definierten Unternehmensbereichen zu verschaffen und mit Bezug auf die Unternehmensstrategie drohende Lücken i.S. von zukünftigen Risiken zu identifizieren und zu quantifizieren. Nur so können frühzeitig entsprechende Maßnahmen im Sinne eines aktiven Risiko-Managements eingeleitet werden.

- Um aktiv auf das Qualifikations-/Kompetenzniveau potenzieller neuer Mitarbeiter Einfluss zu nehmen, sollten Unternehmen gezielter mit definierten (Hoch-)schulen kooperieren und Einfluss auf die Gestaltung von Lehrplänen nehmen.
- Angesichts eines stetig abnehmenden Pools an jüngeren Talenten sollten Unternehmen ihre Rekrutierungsstrategien auch auf ältere potenzielle Mitarbeiter ausrichten. Darüber hinaus– nicht nur vor dem Hintergrund der drohenden Frauenquote – belegen sowohl Studien als auch Beispiele aus der Praxis, dass Gender Diversity unter anderem Innovation und Kreativität fördert und trägt damit entscheidend zu einer Nachhaltigkeit des Unternehmens bei.
- Durch den demografischen Wandel wird sich der Anteil älterer Arbeitnehmer im Unternehmen erhöhen, was i.d.R. auch zu einem Anstieg der Kosten für Gehälter führen wird. Unternehmen sollten daher Vergütungsmodelle in Betracht ziehen, die sich weniger an Altersaspekten orientieren und mehr die individuelle Leistung und Bedürfnissituation der Mitarbeiter berücksichtigen.
- Grundsätzlich sollten sich Unternehmen stärker für die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den unterschiedlichen Lebensphasen ihrer Mitarbeiter einsetzen. Hierbei haben sich Lösungen herauskristallisiert, die z.B. auch über die Ausgestaltung von Langzeit-Arbeitskonten ausgestaltet werden können. Diese können sowohl für definierte Stationen Lebenszyklus eines Mitarbeiters als Lösung dienen, als auch in Bezug auf die Steuerung des Renteneintritts von Mitarbeitern und den damit verbundenen Wissenserhalt im Unternehmen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer nutzenbringend ausgestaltet werden.
- Um die Arbeits- und Leistungsfähigkeit alternder Belegschaften zu fördern und zu erhalten, ist die Einführung eines strategischen betrieblichen Gesundheitsmanagements unerlässlich. Für Unternehmen, die bereits Maßnahmen zur Gesundheitsförderung eingeführt haben gilt: Der „bunte Strauß“ der angebotenen Maßnahmen sollte kritisch hinterfragt und ggf. an das sich wandelnde Belastungsspektrum angepasst werden. Das betriebliche Gesundheitsmanagement muss sich neu ausrichten indem es nicht so sehr nach den Ursachen von Erkrankungen fragt als vielmehr nach den Aspekten, die die Gesundheit fördern.
- Angesichts der Rückgang des Leistungsniveaus in der gesetzlichen Rentenversicherung wird die betriebliche Altersversorgung zunehmend eine immer wichtigere Rolle bei der Attraktivität eines Arbeitgebers spielen. Dabei müssen Arbeitgeber beachten, dass es leider keine Patentlösung für die bAV gibt. Eine falsch aufgesetzte betriebliche Altersversorgung kann sogar kontraproduktiv sein, dagegen gehört eine bewusst eingesetzte und auf die Bedürfnisse der Gesellschaft und der Belegschaft zugeschnittene betriebliche Altersversorgung zu den stärksten Tools für Mitarbeitermotivation und -bindung, die eine Gesellschaft zur Verfügung steht.

Fazit ist, die Vielzahl der Einzelmaßnahmen sollten zu einem abgestimmten und integrierten Maßnahmenpaket geschnürt werden, um unternehmensspezifisch den jeweiligen Herausforderungen Rechnung zu tragen.