



econsense
Forum Nachhaltige Entwicklung
der Deutschen Wirtschaft

Laboratory Demographic Change

Demografischen Wandel in Europa gemeinsam gestalten

I. Der demografische Wandel – eine echte strategische Herausforderung für Unternehmen in Europa



Die demografische Entwicklung in Europa – d.h. die Alterung der Bevölkerung mit der Perspektive einer Schrumpfung – ist kein Zukunftsszenario mit ungewisser Eintrittswahrscheinlichkeit. Sie ist bereits heute vorhersehbar: die Alterung der Bevölkerung ist ein weltweiter Trend, der Rückgang der Bevölkerung ein lokales Phänomen.

Demografischer Wandel ist vorhersehbar: die Alterung ist ein weltweiter Trend, die Schrumpfung lokal.

Alterung der Bevölkerung:

Im „Vergleich der Kontinente“ ist Europa schon heute Spitzenreiter mit der ältesten Bevölkerung und wird diese Position auch weiterhin einnehmen:

Medianalter in Jahren:

	Afrika	Asien	Europa	Lateinamerika	Nordamerika
1950	19,2	22,3	29,7	20,0	29,8
2009	19,2	27,7	39,2	26,4	36,4
2050	28,5	40,2	46,6	41,7	42,1

„Ältestes Land“ Europas ist Deutschland, das diesen Titel bis 2050 voraussichtlich behalten wird.

Wachstum/Rückgang der Bevölkerung:

Beim Bevölkerungswachstum ist Europa Tabellenletzter im weltweiten Vergleich. Der aktuell schwach positive Wachstumstrend wird bis 2050 in eine Schrumpfungsrage übergehen (von 1975 bis 2009 wuchs die Bevölkerung Europas jährlich durchschnittlich um 0,2 Prozent; von heute bis 2050 wird sie jährlich um 0,1 Prozent im Durchschnitt schrumpfen).

Innerhalb Europas ist der Trend weniger eindeutig, da die Bandbreite der Wachstums- und Schrumpfungsraten in den EU-27-Ländern stark schwankt. Während beispielsweise osteuropäische Staaten wie Litauen, Bulgarien oder Rumänien im Zeitraum von 2005 bis 2010 um jährlich durchschnittlich 1,0 Prozent, 0,6 Prozent und 0,4 Prozent schrumpfen, weisen Belgien, Schweden und Großbritannien mit jährlich durchschnittlich 0,5 Prozent, Spanien und Zypern mit 1,0 Prozent positive Wachstumsraten auf. Auch die Prognosen bis 2050 ändern an diesem stark regional differenzierten Bild nichts. Zum Beispiel wächst die Bevölkerung in Großbritannien und Luxemburg bis 2050 um jährlich durchschnittlich 0,3 bzw. 0,8 Prozent. In Bulgarien, Polen und Deutschland sinkt die Bevölkerung um jährlich durchschnittlich 1,0 Prozent, 0,7 Prozent und 0,6 Prozent.

Quelle: Population Division of the Department of Economic and Social Affairs of the United Nations Secretariat (2009): World Population Prospects: The 2008 Revision

Die Wirkung des demografischen Wandels und somit die Frage nach den Chancen und Risiken dieser Entwicklung ist abhängig von der Perspektive.

Der demografische Wandel ist eine Erfolgsgeschichte, wenn man seine **Bedeutung für den einzelnen Menschen** betrachtet. Enorme Fortschritte im Gesundheitswesen und dauerhafter wirtschaftlicher Wohlstand der Bevölkerung erhöhten in Europa die Lebenserwartung und damit gleichzeitig die Anzahl der Lebensjahre, die in guter Gesundheit verbracht werden können. Aus **gesamtgesellschaftlicher Perspektive** betrachtet erhöht diese

Demografischer Wandel ist eine Erfolgsgeschichte für den einzelnen Menschen und Herausforderung für die Sozialsysteme.

Entwicklung den politischen Handlungsdruck, die sozialen Sicherungssysteme entsprechend anzupassen.

Auf **Unternehmensebene** steckt die Analyse des strategischen Handlungsbedarfs und vor allem die Entwicklung unternehmensspezifischer Lösungsstrategien meist noch in den Kinderschuhen: einige Unternehmen leisteten Pionierarbeit, die große Mehrheit beginnt erst jetzt, sich mit den Folgen des demografischen Wandels für ihre Geschäftsstrategie auseinanderzusetzen. Fest steht, dass der demografische Wandel mittel- bis langfristig über die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen in Europa mitentscheiden wird. Oder anders ausgedrückt: die Unternehmen, die den demografischen Wandel aktiv als strategischen Erfolgsfaktor gestalten, werden nachhaltige Wettbewerbsvorteile für sich verbuchen können. Das gilt für die Produktionsseite mit einer sich entwickelnden erwerbsfähigen Bevölkerungsstruktur ebenso wie für den Absatzmarkt, der sich an die verändernde Nachfrage einer alternden Bevölkerung als Konsumenten anpasst.

Demografischer Wandel ist ein Megatrend, der über die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen mitentscheiden wird.

Voraussetzung dafür ist, dass Unternehmen bereit sind, wirkliches Neuland zu betreten und nicht nur an bewährten Strategien und Handlungsmustern festhalten. Nach jahrzehntelangem Überangebot von hoch qualifizierten Mitarbeitern gilt es beispielsweise, die wirtschaftlichen Folgen des beginnenden Fachkräftemangels zu erkennen und strategisch gegenzusteuern. Eine weitere große Herausforderung stellt für Unternehmen die Alterung des Arbeitskräfteangebots und der Belegschaften dar. Unternehmen haben Jahrzehnte eine jugendzentrierte Personalpolitik betrieben – nun geht es darum, mit alternden Belegschaften im internationalen Wettbewerb erfolgreich zu bestehen und dabei Innovationsfähigkeit und Produktivität zu erhöhen.

Unternehmen müssen mit ihren Lösungsstrategien wirkliches Neuland betreten.

64.000 Arbeitsplätze für Ingenieure konnten 2008 nicht besetzt werden, so die Berechnungen des Instituts der deutschen Wirtschaft (IW Köln) und des Verein Deutscher Ingenieure e. V (VDI). Die deutsche Volkswirtschaft kostete dieser Ingenieursmangel rund 6,6 Milliarden Euro.

Quelle: VDI-Verein Deutscher Ingenieure e. V., Institut der deutschen Wirtschaft Köln (2009): Ingenieursarbeitsmarkt 2008/2009 – Fachkräftelücke, Demografie und Ingenieure 50Plus, Köln

„Schnellschüsse“ im Sinne von kurzfristigen und allgemeinen Maßnahmen werden den Unternehmen angesichts des sich verschärfenden Wettbewerbs um Humanressourcen nicht ausreichen. Der strategische Handlungsbedarf ergibt sich jeweils individuell aus der gemeinsamen Betrachtung der demografischen Entwicklung im relevanten Unternehmensfeld und der aktuellen Situation jedes einzelnen Unternehmens. Anders ausgedrückt: Demografiefit wird ein Unternehmen erst, wenn es für seine konkrete Situation maßgeschneiderte Konzepte entwickelt und diese nachhaltig umsetzt.

Maßgeschneiderte Konzepte entwickeln

Um die Innovationskraft und Produktivität zu stärken, müssen der Zugewinn von neuem Wissen, die Wertschätzung und Weitergabe von Erfahrung durch gezielten Wissenstransfer zwischen erfahrenen und neuen Mitarbeitern und letztlich die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber gesichert werden. Die Arbeitsorganisation muss der sich verändernden Belegschaftsstruktur angepasst, Leistungsanreize im Rahmen des Performance Managements ausgebaut und der steigende Finanzierungsbedarf für die betriebliche

Handlungsfelder eines strategischen Human Resources Managements auf die Sicherung von Produktivität und Innovationskraft im demografischen Wandel ausrichten

Altersversorgung abgefangen werden. Von zentraler Bedeutung für die Demografiefitness ist die langfristige Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter. Sowohl gezielte Maßnahmen und Angebote des Arbeitgebers als auch die Eigeninitiative der Mitarbeiter sind notwendig, um die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit der Belegschaft bis ins Rentenalter zu erhalten. Demografiefitness bedeutet letztlich auch immer, einen Kulturwandel innerhalb des Unternehmens einzuleiten, der den Umgang mit dem Altern grundlegend verändert.

Die Einleitung dieses Wandels kann und darf sich jedoch nicht auf das einzelne Unternehmen beschränken. Unternehmen sind aufgefordert auch durch ihr gesellschaftliches Engagement dazu beizutragen, die Chancen des demografischen Wandels im Umfeld zu erkennen und zu verwirklichen. Wir brauchen in Europa einen unternehmensübergreifenden Lern- und Veränderungsprozess, in dem Vertreter aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Gesellschaft gemeinsam zukunftsfähige Rahmenbedingungen diskutieren und gestalten. Nur im Zusammenspiel von unternehmerischer Eigeninitiative und intensivem Stakeholderdialog lassen sich die Chancen des demografischen Wandels wie beispielsweise der Erhalt von Know-how und Erfahrungswissen, die Entlastung der sozialen Sicherungssysteme oder eine höhere Lebenserwartung nutzen und die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Wirtschaft insgesamt stärken.

Zukunftsfähige
Rahmenbedingungen
im Dialog zwischen
Unternehmen,
Wissenschaft, Politik
und Gesellschaft
gestalten

II. Das Laboratory Demographic Change bietet Unternehmen und Stakeholdern in Europa maßgeschneiderte Bausteine zur Steigerung der Demografiefitness

BASF, Evonik und SAP haben gemeinsam mit econsense, dem europäischen Partnernetzwerk CSR Europe und den Kooperationspartnern BMW, Hitachi, Metro, Salzgitter AG, ThyssenKrupp Steel und Volkswagen das Laboratory *Demographic Change* gegründet, um Unternehmen in Europa dabei zu unterstützen, die Chancen des demografischen Wandels zu nutzen.

Das Laboratory ist eingebettet in die Allianz der Europäischen Kommission für Corporate Social Responsibility (CSR) – eine innovative Partnerschaft von Politik und Wirtschaft, um die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen in Europa zu stärken. Das rasche Altern der Bevölkerung und die demografische Entwicklung gehören zu den Tophemen der weltweiten Nachhaltigkeitsagenda und sind als zentrale Aktionsfelder der Europäischen CSR-Allianz definiert worden. Einen Überblick über alle Aktivitäten im Rahmen der Allianz bietet CSR Europe auf der Homepage: <http://www.csreurope.org/pages/en/toolbox.html>.

Im Sinne einer europäischen Plattform hat das Laboratory ein Konzept entwickelt, das sowohl Informations- und Diskussionselemente, Motivations- und Analyseangebote sowie Aktions- und Implementierungsstrategien verknüpft. So können Unternehmen – unabhängig von ihrer aktuellen Demografiefitness – bei der Entwicklung passender Lösungen unterstützt werden.

Baustein 1: Demografiebewusstsein durch Information und Diskussion stärken

Ziel des ersten Bausteins ist es, Unternehmen und relevante Stakeholder über die zukünftige demografische Entwicklung zu informieren und die zentralen Herausforderungen gemeinsam zu diskutieren.

Gemeinsames
Bewusstsein schaffen

Dreh- und Angelpunkt des hierfür notwendigen Austauschs mit anderen Unternehmen, Politik, Gewerkschaften, Gesellschaft und Wissenschaft sind die regelmäßigen **Dialog-Workshops** des Laboratory. Die im Herbst 2007 gestartete Workshop-Tour quer durch Europa ist eine Lern- und Ideenwerkstatt für Unternehmen und Stakeholder. Bisherige Stopps der Workshop-Tour waren Berlin, Prag und Rom. In diesen Regionen wurden alle Beteiligten eingeladen, um für die Bedeutung des Themas innerhalb der jeweiligen Region zu werben, vor Ort landesspezifische Besonderheiten zu diskutieren und regionale Chancen und Risiken gemeinsam herauszuarbeiten.

Europatour der Dialog-
Workshops

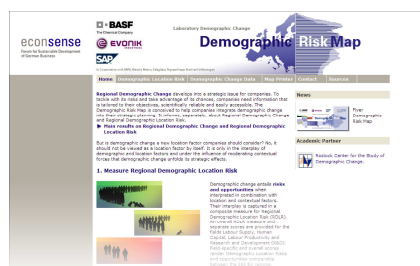
Die Online-Plattform des Laboratory Demographic Change (www.demographicchange.info) bietet dem Nutzer einen schnellen Überblick über alle Bausteine des Projekts: sie fasst kontinuierlich die Ergebnisse und Unterlagen der Workshops zusammen, liefert den aktuellsten Stand der wissenschaftlichen Studienprojekte und stellt Good-Practice-Beispiele von Unternehmen vor. Ergänzend unterstützen anerkannte Fachexperten aus der Laboratory-Community interessierte Unternehmen und Stakeholder durch **key note promotions** bei internationalen Kongressen, Workshops oder Messen.

Dialog-Plattform unter
www.demographicchange.info
und key note promotion

Baustein 2: Zur Analyse des konkreten Handlungsbedarfs motivieren

Ziel des zweiten Bausteins ist es, Unternehmen auf Grundlage der allgemeinen demografischen Entwicklungen (Baustein 1) zu einer Analyse ihres spezifischen Handlungsbedarfs zu motivieren.

Spezifischen
Handlungsbedarf
analysieren



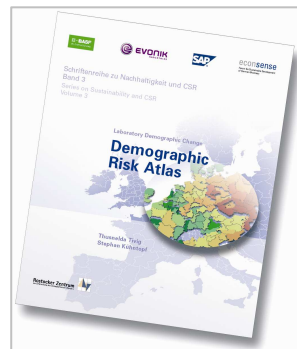
Eine bislang einmalige Perspektive der Unternehmens- und Stakeholdermotivation bietet das **Online-Tool „Demographic Risk Map“** des Laboratory, das der gesamten europäischen Unternehmenslandschaft und allen Interessierten unter www.demographic-risk-map.eu frei und kostenlos nutzbar zur Verfügung steht. Das

Online-Tool erlaubt erstmals einen Vergleich kompakter Informationen über den demografischen Wandel und über seine Auswirkungen auf Standortfaktoren zwischen Zeiträumen, Regionen und Ländern.

Im Auftrag des Laboratory hat das Rostocker Zentrum zur Erforschung des Demografischen Wandels untersucht, wie die demografische Entwicklung ausgewählte Standortfaktoren in den Regionen Europas beeinflusst. Die Wissenschaftler wählten dazu vier Standortfaktoren aus: das Arbeitskräfteangebot, die Verfügbarkeit von Humankapital, die Arbeitsproduktivität und die Leistungsfähigkeit im Bereich Forschung und Entwicklung.

Diese Standortfaktoren werden in jeder der 264 Regionen der EU-27 beschrieben und mit der demografischen Entwicklungsprognose bis 2030 verknüpft. Ihr Zusammenspiel mit ausgewählten Kontextfaktoren zeigt das demografische Umfeldrisiko bezogen auf den jeweiligen Standortfaktor in einer Region. Dies gibt Aufschluss darüber, welche Faktoren in einer Region von strategischer Relevanz für Unternehmen sind.

Ergänzend zum Online-Tool „Demographic Risk Map“ bietet der „**Demographic Risk Atlas**“ kompakte Regional- und Länderprofile der EU-27. Jedes Profil enthält einen demografischen und einen ökonomischen Teil; in ersterem wird der demografische Wandel in der Gesamt- und vor allem auch in der Erwerbsbevölkerung mit Hilfe neuer Grafiken und kurzen, erläuternden Texten übersichtlich dargestellt. Anschließend wird das demografische Standortrisiko gemäß dem bereits für die Demographic Risk Map entwickelten vergleichenden Risikokonzept bewertet. In Ergänzung zu der bisherigen Darstellung interpretieren die Rostocker Experten jedoch die Ergebnisse durch Rückgriff auf zugrundeliegende Faktoren.



Diese wissenschaftlichen Ergebnisse helfen Unternehmen, ihr demografisches Gesamtrisiko individueller einschätzen zu können. Neben der externen Risikobeurteilung ist eine begleitende interne Risikoanalyse hierfür unerlässlich. Denn zu einer fundierten Analyse des konkreten Handlungsbedarfs sollten Unternehmen unter Berücksichtigung ihrer gesamtstrategischen Ausrichtung ihr externes Standortrisiko und ihre interne demografische Situation gemeinsam betrachten. In Kapitel III werden exemplarisch einige **Handlungsfelder** vorgestellt, die dazu geeignet sind, die Demografiefitness eines Unternehmens langfristig zu erhöhen. Auf der Projekthomepage www.demographicchange.info sind diese mit entsprechenden Lösungsansätzen von Unternehmen verlinkt.

Baustein 3: Zur Entwicklung spezifischer Lösungsstrategien aktivieren

Ziel des dritten Bausteins ist es, auf Grundlage des demografischen Handlungsbedarfs (Baustein 2), Unternehmen und relevante Stakeholder bei der Entwicklung spezifischer Lösungsstrategien und Projekte zu unterstützen.

Konkrete Hilfe für konkrete Fragen

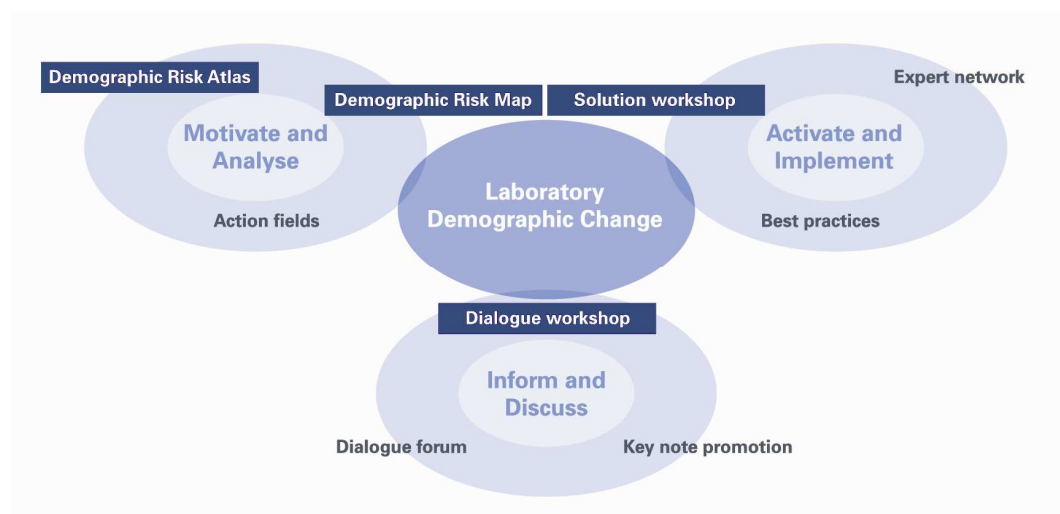
Im Mittelpunkt des dritten Bausteins stehen so genannte **Solution Workshops**. Hier werden konkrete Anfragen von Unternehmen und Stakeholdern bearbeitet. Gezielt bringt das Laboratory Themenexperten an einen Tisch, um sie bei der Entwicklung passender Lösungsstrategien zu unterstützen. In bisherigen Solution-Workshops sind Fragestellungen beispielsweise zur Methodik und Anwendbarkeit der wissenschaftlichen Studienergebnisse, zur Relevanz der neuen Daten für strategische Unternehmensbereiche wie Human Resources oder Investor Relations, zu politischen Aktivitäten der relevanten Bundesressorts und zur Bedeutung der demografischen Entwicklung für den Kapitalmarkt diskutiert worden.

Solution Workshops bringen Fachexperten an einen Tisch.

Ergänzend pflegt das Laboratory ein **Netzwerk von Demografieexperten** aus den Bereichen Wissenschaft, Wirtschaft und Politik und vermittelt auf Anfrage entsprechende Kontakte. In einer **Solution-Sammlung** stellen Unternehmen

Expertennetzwerk und Best Practices zur Ergänzung

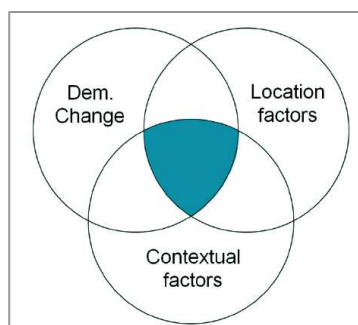
ihre Lösungsansätze vor, auf die im Sinne eines Ideenpools von anderen Unternehmen zugegriffen werden kann, um Impulse für die eigene Projektgestaltung zu erhalten.



III. Der demografische Wandel und die personalpolitischen Handlungsfelder

Der demografische Wandel an sich stellt für Unternehmen noch kein Risiko dar, sondern vielmehr eine Herausforderung, die auch spezifische Chancen beinhaltet. Um diese herauszuarbeiten, bedarf es zunächst einer genauen Analyse der externen Veränderungen. Denn erst das Zusammenspiel der demografischen Entwicklung mit politischen, ökonomischen und kulturellen Rahmenbedingungen gibt einen Hinweis, wie sich Alterung und Schrumpfung in einer Region auf bestimmte Standortfaktoren auswirken und wo sich spezifische Chancen und Risiken ergeben.

Um für eine Region z.B. das künftige relative Risiko bezogen auf den Standortfaktor „Arbeitskräfteangebot“ zu bestimmen, d.h. inwiefern sich in einer Region das Arbeitskräfteangebot im Vergleich zu anderen Regionen eher als Risiko oder als Chance darstellen wird, wird wie folgt vorgegangen:



Zunächst werden die altersspezifischen Teilnahmequoten der regionalen Bevölkerung am Arbeitsmarkt für das Basisjahr 2004 erfasst und um die Information der altersspezifischen Arbeitszeit pro Woche ergänzt (**location factor**). Dann wird betrachtet, wie sich die spezifischen Altersgruppen (bedingt durch die demografischen Entwicklungen: Alterung und Wachstum/Schrumpfung der regionalen Bevölkerung) in ihrer Größe künftig (z.B. bis zum

Jahr 2030) verändern werden (**demographic factor**). Durch Verknüpfung beider Faktoren (**demloc-Faktor**) ist bereits eine erste, grobe Aussage möglich, wie sich das Arbeitskräfteangebot in einer Region im betrachteten Jahr in etwa gestalten wird.*

*Die Berechnung erfolgt unter der Annahme, dass die altersspezifischen Teilnahmequoten der Bevölkerung am Arbeitsmarkt von 2004 bestehen bleiben.

Um die Gültigkeit und Genauigkeit dieser Aussage noch zu verbessern, wird zusätzlich der auf Basis von Experteninterviews ermittelte Einfluss wesentlicher Kontextfaktoren (**contextual factors**) mit in die Berechnung des Risikowertes einbezogen. Beim Standortfaktor „Arbeitskräfteangebot“ sind das „der Anteil der Frauen in Teilzeitarbeit“, „die Arbeitslosenquote von Frauen und Älteren im Vergleich zur generellen Arbeitslosenquote ihrer Altersgruppe“ sowie „die multimodale Erreichbarkeit einer Region“. So weist ein hoher Anteil an Frauen in Teilzeitarbeit auf das Potenzial hin, künftig noch mehr Frauen als Arbeitskräfte gewinnen zu können. Für Regionen, in denen die Arbeitslosenquote von Frauen und Älteren heute sehr hoch ist, gilt ähnliches. Denn hier bestehen in Zukunft verstärkt Möglichkeiten, das Arbeitskräfteangebot durch Integration dieser Bevölkerungsgruppen bewusst zu steigern. Die gute Erreichbarkeit einer Region erhöht ebenfalls die Chance, das regionale Arbeitskräfteangebot in Zukunft leichter zu steigern bzw. bestehende Arbeitskräfte leichter an eine Region zu binden, was positiv berücksichtigt werden sollte, d.h. als Chance, in den Risikofaktor einfließen muss.

Der Risikowert pro Standortfaktor wird schließlich auf einer Skala von -5 bis +5 abgebildet, was für eine Region bezogen auf diesen Standortfaktor auf ein relatives Risiko, bzw. auf eine relative Chance hindeutet. Das „Regional Demographic Location Risk“ gibt schließlich Auskunft darüber, wie stark das demografische Risiko in einer Region insgesamt ausgeprägt ist. Es wird als arithmetisches Mittel aus den vier Standortrisiken pro Region gebildet und variiert somit auch von -5 (großes Risiko) bis + 5 (große Chance).

Mit der Studie des Rostocker Zentrums liegen Unternehmen Daten vor, um ihr externes Demografie-Risiko in einzelnen Regionen bezogen auf die vier Standortfaktoren im Detail zu beurteilen und mit dem externen Risiko in anderen Regionen zu vergleichen. Für die Bestimmung ihres Gesamtrisikos ist für Unternehmen zudem die Durchführung einer internen Risikoanalyse und die Zusammenführung beider Ergebnisse von großer Bedeutung. So ist eine Gesamtbewertung der unternehmensspezifischen Chancen und Risiken nur vor dem Hintergrund der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und einer eingehenden Analyse der Belegschaftsstruktur zu beurteilen.

Grundsätzlich lassen sich aufgrund der demografischen Entwicklung für ein spezifisches Unternehmen zwei Kategorien von Risiken erwarten: ein **Kapazitätsrisiko** und ein **Produktivitätsrisiko**.

Das **Kapazitätsrisiko** beschreibt, inwiefern ein Unternehmen das Risiko eingeht, die benötigten Humanressourcen (sowohl unter quantitativen als auch unter qualitativen Gesichtspunkten) künftig nicht mehr in ausreichendem Maße sicherstellen zu können. Das Kapazitätsrisiko hängt dabei im Wesentlichen von der externen Entwicklung am Arbeitsmarkt ab (Arbeitskräfteangebot und Verfügbarkeit von Humankapital) und wird gleichzeitig stark durch die strategische Ausrichtung und die Personalstruktur des Unternehmens beeinflusst. So stellt zum Beispiel die Schrumpfung im Arbeitskräfteangebot für Unternehmen besonders dann ein erhebliches Risiko dar, wenn eine Wachstumsstrategie vorliegt. Durch eine alterszentrierte Belegschaftsstruktur wird dieses Risiko noch verschärft. Unternehmen, die ihre Belegschaftsgröße konstant halten wollen, sind von dieser Veränderung etwas weniger betroffen, Unternehmen, die Standorte verkleinern, zunächst gar nicht. Um das Kapazitätsrisiko frühzeitig abschätzen zu können, ist eine strategische Personalplanung und Strukturanalyse dringend erforderlich. Weitere Handlungsfelder, in denen Unternehmen aktiv werden können, um ihr Kapazitätsrisiko langfristig zu verringern sind: Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, Durchführung einer nachhaltigen Rekrutierungspolitik und einer nachhaltigen Ausbildung, oder ein regionales Engagement im

Bildungsbereich. Zudem kann ein ausgefeiltes Qualifizierungs- und Personalentwicklungsprogramm sowie ein professionelles Wissensmanagement zwischen den Generationen dazu beitragen, den Qualifizierungsstand der Belegschaft zu erhöhen. Dadurch können Mitarbeiter künftig auch vielfältiger eingesetzt werden.

Das **Produktivitätsrisiko** beschreibt, inwiefern ein Unternehmen das Risiko eingeht, künftig im Verhältnis zu seinen Kosten keinen wettbewerbsfähigen Output mehr hervorbringen zu können. Für die Wettbewerbsfähigkeit ist auch die regelmäßige Entwicklung von Innovationen eine wesentliche Voraussetzung. Studien zeigen, dass die körperliche Leistungsfähigkeit von älteren Mitarbeitern nachlässt. Zudem nimmt die Offenheit für Neues, die Flexibilität und die Lernbereitschaft mit steigendem Durchschnittsalter ab (Quelle: Jacobs Center for Lifelong Learning and Institutional Development). Die Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft muss daher sowohl unter körperlichen als auch unter geistigen Gesichtspunkten nicht nur erhalten, sondern stetig verbessert werden. Die Beurteilung des Risikos durch Alterung der Belegschaften setzt eine eingehende Analyse der unternehmensspezifischen Altersstruktur in spezifischen Bereichen und Tätigkeitsfeldern voraus. Handlungsfelder, in denen Unternehmen aktiv werden können, um ihr Produktivitätsrisiko langfristig zu verringern, sind: Verbesserung der Arbeitsorganisation und -gestaltung, Etablierung eines Gesundheitsmanagement, Gestaltung eines leistungsabhängigen Performance Management, stetige Investitionen in Qualifizierung und Personalentwicklung sowie Kooperationen mit externen Forschungs- und Bildungseinrichtungen. Für die nachhaltige Sicherstellung der Produktivität ist es darüber hinaus unerlässlich, dass die Mitarbeiter auch selbst Verantwortung für ihre langfristige Beschäftigungsfähigkeit übernehmen. Eine entsprechende Unternehmenskultur kann hierfür ein günstiges Umfeld schaffen.

Die im Folgenden aufgeführten Handlungsfelder zeigen mögliche Aktivitäten auf, die Unternehmen unterstützen, sich auf die Herausforderung „demografischer Wandel“ gezielt vorzubereiten und gewisse Risiken langfristig in Chancen umzuwandeln. Lösungsansätze aus der betrieblichen Praxis geben zudem Impulse, wie die Handlungsfelder konkret ausgestaltet werden können.

Strategische Personalplanung

Erwartete Engpässe auf dem Arbeitsmarkt in der Verfügbarkeit von Arbeitskräften und kritischen Kompetenzen stellen für Unternehmen heute die wesentliche Motivation dar, ihre Human Ressourcen mittel- bis langfristig zu planen. Eine mit der Geschäftsstrategie abgestimmte Personalplanung ist somit als Voraussetzung für alle weiteren personalpolitischen Handlungsfelder zu verstehen. Unternehmen, die frühzeitig erkennen, in welchen Regionen und Tätigkeitsbereichen sie zukünftig Engpässe in der Verfügbarkeit von Humankapital erwarten, haben die Chance, sowohl das Kapazitäts- als auch Produktivitätsrisiko durch entsprechende Kompensationsstrategien zu verringern.

Dabei sollten Wege gefunden werden, mit denen die dynamischen, hochkomplexen Wechselwirkungen zwischen Geschäfts- und Personalprozessen in einem ganzheitlichen Modell abgebildet werden können.

Um einen Qualifikationsengpass in bestimmten Regionen zu vermeiden, muss eine strategische Personalplanung in der Lage sein, den Bedarf mittelfristig in Abstimmung mit der Geschäftsfeld- und Standortplanung in aggregierter Form vorherzusagen. Eine Kategorisierung nach Job Families ist dabei ebenso denkbar, wie eine Vorhersage des Bedarfs nach bestimmten Qualifikationsvoraussetzungen wie z. B. abgeschlossene Facharbeiterausbildung, Hochschulstudium o. ä. Die Fortschreibung des Bestandes unter dem Einfluss unterschiedlicher Entwicklungen hilft zu erkennen, zu welchen Zeitpunkten altersbedingt mit einem verstärkten Abgang an Mitarbeitern zu rechnen ist. Nur durch den Abgleich von mittel- bis langfristigem Bedarf und Bestand wird es möglich sein, andere personalpolitische Aktivitäten wie Beschaffungs- und Qualifizierungsmaßnahmen rechtzeitig auf den Bedarf auszurichten. Bestandteil einer strategischen Personalplanung sind deshalb auch die Festlegung von Ausbildungskapazitäten und Planung des Bedarfs an Hochschulabsolventen.

Die Tatsache, dass ein ausscheidender Mitarbeiter mit langjähriger Erfahrung nicht nach einer nur kurzen Anlernzeit ersetzbar ist, macht deutlich, dass zum Erhalt der Produktivität zudem auch eine mittelfristige Nachfolgeplanung und unternehmensspezifische Karrierepfade notwendig sind.

Employer Branding: Positionierung als attraktiver Arbeitgeber

Ein Fachkräftemangel ist bereits heute in bestimmten Regionen und Professionen spürbar. Aufgrund der künftig noch ansteigenden Verknappung des Angebots an hochqualifizierten Arbeitskräften wird die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber auf externen Arbeitsmärkten zu einem entscheidenden Erfolgsfaktor.

Für attraktive Arbeitgeber wird es leichter, den Kampf um benötigte Fachkräfte zu gewinnen und dadurch ihr Kapazitätsrisiko zu senken. Hierfür ist es notwendig, die Präferenzen und Anforderungen der anvisierten Zielgruppen gut zu kennen. Eine Ausrichtung des Unternehmens und seines Arbeitgeberversprechens an diesen Anforderungen ist dringend erforderlich. Gleichzeitig muss das Unternehmen authentisch bleiben und sich von seinen stärksten Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt wahrnehmbar abgrenzen.

Der Aufbau einer starken Arbeitgebermarke kann nur langfristig erfolgen. Die Erzeugung eines konsistenten Bildes vom Arbeitgeber und dessen kontinuierliche Weiterentwicklung sind von zentraler Bedeutung. Gleichzeitig gilt es, sich auf wenige wesentliche Aspekte und Werte zu konzentrieren und die daraus resultierenden Nutzenstiftungen für die anvisierte Zielgruppe eindeutig zu kommunizieren.

Durch eine starke Arbeitgebermarke gelingt es, eine größere Anzahl an potenziellen Job-Kandidaten anzuziehen. Eine eindeutige Positionierung des Arbeitgebers ermöglicht es Bewerbern zudem, frühzeitig selbst zu erkennen, ob sie zum Unternehmen passen. Das Profil der Bewerber kann dadurch besser auf die Anforderungen des Unternehmens abgestimmt werden. Insgesamt kann die Rekrutierung des benötigten Humankapitals dadurch effizienter und effektiver erfolgen.

Für Zielgruppen, die bislang noch nicht ausreichend im Arbeitsmarkt integriert sind, wie z.B. Frauen in der Elternphase, Arbeitskräfte mit Immigrationshintergrund und auch Ältere, gilt es spezifische Programme und Leistungen zu entwickeln, mit denen es gelingt deren Bedürfnisse besser zu

bedienen. So werden z. B. attraktive Angebote, die eine bessere Vereinbarkeit von Beruf & Familie ermöglichen, immer wichtiger. Durch sie wird es möglich, das potenzielle Arbeitskräfteangebot auszuweiten und den unternehmensspezifischen Bedarf langfristig besser zu decken.

Schließlich wird die Mitarbeiterbindung in Zukunft einen zentralen Stellenwert in der Personalstrategie einnehmen. Um bestehende Arbeitnehmer langfristig an das eigene Unternehmen zu binden, gilt es deren Zufriedenheit stetig zu gewährleisten. Hierfür müssen die Bedürfnisse und die Anforderungen der Mitarbeiter an den Arbeitgeber analysiert und im Unternehmen spürbar umgesetzt werden. So bietet sich bei einem starken Bedürfnis der Mitarbeiter nach beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten z.B. ein breites Angebot an Weiterbildungsseminaren und die Förderung des Austauschs zwischen Bereichen und Regionen an. Auch müssen emotionale Aspekte, wie der Aufbau von Stolz und Commitment, durch verstärkte Mitarbeiterintegration und kreative Konzepte kontinuierlich gefördert werden.

Ausbildung, Qualifizierung und Personalentwicklung

Um zu gewährleisten, dass Unternehmen künftig auch mit Belegschaften, in denen das Durchschnittsalter zunimmt, produktiv bleiben und Innovationen hervorbringen, gilt es die geistige und mentale Fitness der Mitarbeiter stetig zu fördern.

Das Thema lebenslanges Lernen ist in der öffentlichen Diskussion schon lange präsent. Aber derzeit bieten nur wenige Unternehmen ihren Mitarbeitern Instrumente und Methoden an, die sie bei der Realisierung unterstützen.

Durch eine Anhebung des Rentenalters und somit eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit werden hier insbesondere auch vielfältigere und flexiblere Lebensarbeitszeit-Modelle und -Konzepte von Bedeutung, die es Arbeitnehmern auch noch zu einem späteren Zeitpunkt ihres Lebens ermöglichen, sich durch eine Zusatzqualifikation, eine Ausbildung oder ein Studium fortzubilden.

Menschen, die für einen längeren Zeitraum das berufliche Lernen unterbrochen haben, werden sich mit einem Wiedereinstieg ins Lernen schwerer tun als diejenigen, die nicht 'lernentwöhnt' sind. Die Entwicklung angepasster Lernstrategien muss zielgruppenspezifisch unterstützt werden. Ältere Arbeitnehmer haben andere Lernmuster als Jüngere. Daher ist in Personalentwicklungsmaßnahmen die Entwicklung und Anwendung einer zielgruppenspezifischen Didaktik und Methodik empfehlenswert – idealerweise eine Verknüpfung von Erfahrungswissen und neuem Wissen.

Durch die stetige Weiterqualifizierung und -entwicklung der Mitarbeiter wird die Qualität des Humankapitals und dadurch auch die Innovationskraft des Unternehmens verbessert. Langfristig sind die Mitarbeiter im Unternehmen dadurch auch vielfältiger einsetzbar, was die Flexibilität und Produktivität des Unternehmens steigert.

Um sicherzustellen, dass auch die Belegschaft von morgen hochwertig qualifiziert ist, gilt es nachhaltig in Ausbildung zu investieren. Insbesondere unter Berücksichtigung der langfristigen Ersatzplanung kann es durch das künftige Ausscheiden altersstarker Jahrgänge von großer Bedeutung sein nachhaltig, d.h. kontinuierlich, weiter auszubilden, auch in Jahren in denen kurzfristig betrachtet ein solcher Bedarf nicht erkennbar ist.

Wissenstransfer

Produktivität und Innovationsfähigkeit sind unabdingbar mit dem Wissen und der Kompetenz von Mitarbeitern verbunden sowie der Bereitschaft zum Austausch dieses Wissens. Hierbei ist es in aller Regel das Zusammenspiel von Erfahrungswissen langjähriger Mitarbeiter mit neuem technologischem Know-how von Hochschulen und Forschungsinstituten, das zum Hervorbringen von Innovationen führt.

Der demografische Wandel macht sowohl die Beschaffung neuen Wissens als auch die Bewahrung von Wissen bei zu erwartenden großen „Rentenabgängen“ zu einem Kernthema für den Erhalt der Innovationsfähigkeit. Je komplexer die Arbeitsprozesse und Beziehungsstrukturen im Unternehmen sind, umso schwieriger ist es, „subjektives Handlungswissen“ oder auch „Erfahrungswissen“ betrieblich zu dokumentieren. Führungskräfte und Personalmanagement sind daher gefordert, den Wissenserwerb und Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern und speziell zwischen den Generationen zu unterstützen. Der Aspekt des gegenseitigen und vorurteilsfreien „Voneinander-Lernens“ sollte beim Einsatz der Mitarbeiter daher eine gewichtige Rolle spielen. Zur Sicherung des Know-hows erfahrener Mitarbeiter sollte erfolgskritisches Wissen von Generation zu Generation weitergegeben werden, was sowohl in altersgemischten Teams als auch in Mentorenprogrammen realisiert werden kann. In „Tandems“ oder auch in Teamarbeit an geeigneten Projekten können neue und langjährige Mitarbeiter mit ihren spezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten einander am effektivsten und effizientesten ergänzen, wichtiges Praxiswissen austauschen und so auch zukünftig für das Unternehmen erhalten. Darüber hinaus können spezifische Job-Rotationsprogramme nicht nur die Kompetenzentwicklung von erfahrenen Mitarbeitern unterstützen, sondern auch einen systematischen Wissenstransfer zwischen einzelnen Bereichen fördern.

Regionales Engagement

Die Vernetzung mit externen Ressourcen und die Kooperation mit Bildungsinstituten spielt ergänzend zu den unternehmensinternen Maßnahmen zunehmend eine Rolle, wenn es um die Sicherstellung von ausreichendem Humankapital geht.

So können Unternehmen durch Kooperationen mit Schulen (z.B. Angebote von Praktika, Unterstützung mit Lehr- und Lernmitteln, Dialog mit Lehrern u. ä) dazu beitragen, berufliche Orientierung zu vermitteln und die Motivation und Voraussetzungen für berufliche Bildung zu erhöhen. Auch die finanzielle Unterstützung von Jugendarbeit in der Region kann dazu beitragen, das Potenzial an ausbildungswilligem und -fähigem Nachwuchs auszuschöpfen. Darüber hinaus trägt die Unterstützung von Hochschulen (von der Entsendung von Lehrbeauftragten bis hin zu Stiftungslehrstühlen) dazu bei, den Zufluss neuen Wissens ins Unternehmen zu sichern und die Ausbildung zukünftiger Mitarbeiter zu verbessern.

Attraktive Regionen sind nicht zuletzt auch attraktive Wohnorte für Führungskräfte, die sich bei der Anwerbung des Unternehmens nicht nur für ein Unternehmen sondern auch für ein attraktives Umfeld entscheiden wollen. So sind auch die Investitionen in Kultur- und Regionalentwicklungsprojekte wertvoll, wenn es um die Anwerbung internationaler Führungskräfte geht.

Um die Produktivität der Mitarbeiter bis zur Rente aufrecht zu halten, ist häufig auch die Frage nach sinnstiftenden Alternativen nach dem Berufsleben eine entscheidende Frage. Die Förderung des ehrenamtlichen Engagements der Mitarbeiter in der Region kann hier ein wichtiger Baustein sein, den Übergang in die Rente produktiv und sinnstiftend zu gestalten und gleichzeitig Non-Profit-Organisationen zu unterstützen. In Zeiten des demografischen Wandels können Unternehmen hier einen wichtigen Beitrag dazu leisten, den Generationenvertrag materiell anzureichern und eine Grundlage für ein positives Miteinander der Generationen zu leisten.

Mit der Förderung regionaler Bildungsprojekte und der Kooperation mit regionalen Forschungsinstituten verringern Unternehmen nicht nur ihre eigenen Risiken, sondern sie werden darüber hinaus auch ihrer gesellschaftlichen Verantwortung für eine nachhaltige Entwicklung gerecht. Investitionen in die Bildung sind damit sowohl gesellschaftlich sinnvoll, als auch ökonomisch wertvoll.

Gesundheitsmanagement

In unserer Gesellschaft ist bereits heute eine deutliche Zunahme von Stress und psychischen Krankheiten zu beobachten. Für die nächsten Jahre wird hier sogar noch ein Anstieg erwartet (Quelle: Die Welt; WHO). Die Häufigkeit des Auftretens von Krankheitstagen ist bei jungen und über 50-jährigen Beschäftigten zwar nahezu gleich groß. Allerdings dauert eine Erkrankung bei älteren Mitarbeitern im Durchschnitt länger an als bei jungen Mitarbeitern. Ein Anstieg im Durchschnittsalter der Belegschaften birgt demnach ein höheres Risiko, dass die durchschnittlichen Fehlzeiten steigen und die Produktivität entsprechend negativ beeinflusst wird. Das Personalmanagement hat deshalb die Aufgabe, die Mitarbeiter zur Wahrnehmung ihrer Eigenverantwortung für den Erhalt der eigenen Beschäftigungsfähigkeit zu motivieren. Gleichzeitig müssen Unternehmen durch das Bereitstellen geeigneter Angebote auch aktiv ihren Beitrag zur systematischen Prävention von Krankheiten und zur Gesundheitsförderung leisten.

Durch gezielte Beratung können Mitarbeiter über spezifische Gesundheitsrisiken aufgeklärt werden und dazu animiert werden, besser auf ihre eigene Gesundheit zu achten. Fitnessangebote, Initiativen zu gesunder Ernährung sowie freiwillige Gesundheitschecks stellen zudem Angebote dar, welche die Motivation und Initiative der Mitarbeiter steigern können. Eine zentrale Rolle im betrieblichen Gesundheitsmanagement spielen darüber hinaus die Führungskräfte, die sowohl als besonders gefährdete Gruppe angesprochen sind, als auch in ihrer Vorbildfunktion und als Mitgestalter von Arbeitsbedingungen.

Arbeitsorganisation und -gestaltung

Zudem gilt es durch den bedürfnisgerechten Einsatz der Mitarbeiter und durch die alternsgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen den Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter langfristig zu fördern. Betriebliche Arbeitsplatz- und Arbeitszeitchecks stellen eine zentrale Möglichkeit dar, um hier Verbesserungspotenziale zu identifizieren. Ältere Mitarbeiter weisen oft ein höheres Maß an emotionaler Stabilität, Zuverlässigkeit und Alltags- und Erfahrungswissen auf als jüngere Mitarbeiter. Diese Kompetenzen gilt es zu nutzen. Interindividuell große Unterschiede gibt es in den Bereichen, die meist bis ins hohe Altern veränderbar sind, wie zum Beispiel körperliche Leistungsfähigkeit, Flexibilität, Lernbereitschaft und Offenheit für Neues. So

kann eine „fitte“ 65-jährige Mitarbeiterin körperlich und geistig ähnlich leistungsfähig wie ein „normaler“ junger Mitarbeiter sein (Quelle: Jacobs Center for Lifelong Learning and Institutional Development). Während in einem ersten Schritt die alternskritischen Tätigkeiten und Anforderungen pro Bereich identifiziert und reduziert werden müssen, ist in einem zweiten Schritt individuell zu entscheiden, welche Mitarbeiter, wo am besten wie eingesetzt werden können.

Performance Management

Eine Voraussetzung für anhaltend hohe Produktivität des Unternehmens ist die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Diese vor dem Hintergrund älter werdender Belegschaften zu erhalten, sowie die Personalkosten wettbewerbsfähig zu halten, sind zentrale Herausforderungen für das Performance Management.

Bei der Ausgestaltung der Vergütungssysteme spielen sowohl marktübliche Entgelte als auch die Präferenzstruktur der Mitarbeiter eine wesentliche Rolle. Je nach Alter und persönlicher Lebenssituation hat ein Mitarbeiter bestimmte Erwartungen, die von Arbeitgeberseite berücksichtigt werden sollten, wenn es um Themen der Vergütung und Zusatzleistungen oder auch das Thema Work-Life Balance geht.

Während für einen ledigen Absolventen hohe Gehaltsbestandteile besonders attraktiv sein können, legt ein anderer Mitarbeiter mit familiären Verpflichtungen möglicherweise besonders großen Wert auf flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeiten seine finanzielle Altersvorsorge zu sichern. Um den unterschiedlichen Wertesystemen und damit zusammenhängenden Erwartungen von Mitarbeitern in allen Altersklassen und Lebenssituationen gerecht zu werden, sollten Unternehmen einen an die jeweiligen Bedürfnisse angepassten Mix von Vergütungskomponenten, Altersversorgung und Nebenleistungen anbieten. Auch flexible Arbeitszeitmodelle können zu einer höheren Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter zu schaffen, was die Produktivität nachhaltig fördern kann.

Der Gesetzgeber hat darüber hinaus veränderte Rahmenbedingungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer in Bezug auf die Altersversorgung geschaffen. So wächst durch die größere zu erwartende Versorgungslücke auf Seiten der Arbeitnehmer das Interesse, diese durch eine betriebliche Altersversorgung auszugleichen. Zum Ausgleich der Interessenlagen von Arbeitnehmern und Unternehmen bietet sich künftig eine verstärkte Nutzung variabler Vergütungskomponenten zur Speisung der betrieblichen Vorsorgeinstrumente an. Aus Sicht des Arbeitgebers rückt der Aspekt der Ausfinanzierung dieser Systeme in den Fokus. Eine erhöhte Planbarkeit unternehmensseitiger Verpflichtungen kann bspw. durch eine Umstellung auf beitragsorientierte Systeme erreicht werden.

Der Anstieg des gesetzlichen Rentenzugangsalters sowie der Wegfall staatlich geförderter Instrumente zum Übergang in die Rente führen zu einem Bedarf an alternativen Modellen. Frühzeitige und flexible Vorsorge, wie z.B. durch Zeit-/Wertkonten bieten hier Gestaltungsmöglichkeiten für Unternehmen.

Darüber hinaus sollten innovative Performance Management Systeme auch geänderten Erwerbsbiografien Rechnung tragen, die zunehmend durch „Sprünge“ (z.B. horizontale Karriereentwicklungen oder Abgabe von

Führungsverantwortung) und „Lücken“ (z.B. Unterbrechung wegen Familienzeit) gekennzeichnet sind.

Kulturmanagement/Diversity

Produktivität wird nicht allein durch objektive Arbeitsbedingungen und die jeweilige Arbeitsumgebung wesentlich bestimmt. Vielmehr beeinflussen die Wertschätzung der Vorgesetzten gegenüber den Mitarbeitern als auch der respektvolle und vorurteilsfreie Umgang der Mitarbeiter untereinander die Leistungsfähigkeit und –bereitschaft der Belegschaft. Wissenschaftliche Studien legen nahe, dass insbesondere die Produktivität älterer Beschäftigter ganz wesentlich durch das Verhalten der Führungskräfte beeinflussbar ist. Die Unternehmen haben die Chance, von den vielfältigen Erfahrungen und Begabungen aller Generationen zu profitieren, indem sie eine Kultur pflegen, die Erfahrung als Reibungsfläche für Neues und Vielfalt als Mehrwert fürs Ganze nutzt. Top Management und Führungskräfte spielen dabei eine zentrale kulturgestaltende Rolle. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist dabei vor allem das vertiefte Verständnis über möglicherweise unterschiedliche Werte und Erwartungen an Arbeit und Arbeitgeber durch eine entsprechende Kommunikation zu fördern. Die Unternehmenskultur kann dabei durch eine Umsetzung dieser „Leitlinien“ in allen personalpolitischen Prozessen nachhaltig weiterentwickelt werden. Darüber hinaus ist die Entfaltung und aktive Unterstützung von Mitarbeiterinitiativen und -Netzwerken geeignet, gegenseitiges Verständnis zu fördern, Vielfalt erlebbar zu machen und das Thema „Diversity“ mit Leben zu füllen.

Kontakt:

econsense

Thomas Koenen

Telefon: +49 (0)30 2028-1552

t.koenen@econsense.de

BASF SE

Dr. Anja Düll, HR Strategy

Telefon: +49 (0)621 60-20584

anja.duell@basf.com

Evonik Industries AG

Renate Lenssen, HR Social Policy & Affairs

Telefon: +49 (0)201 177 - 4358

renate.lenssen@evonik.com

SAP AG

Heidrun Kleefeld, HR Center of Excellence Organizational Effectiveness

Telefon: +49 (0)6227 - 76 05 86

heidrun.kleefeld@sap.com

Weiterführende Informationen und Ergebnisse stehen unter www.demographicchange.info zur Verfügung.

in Kooperation mit:

