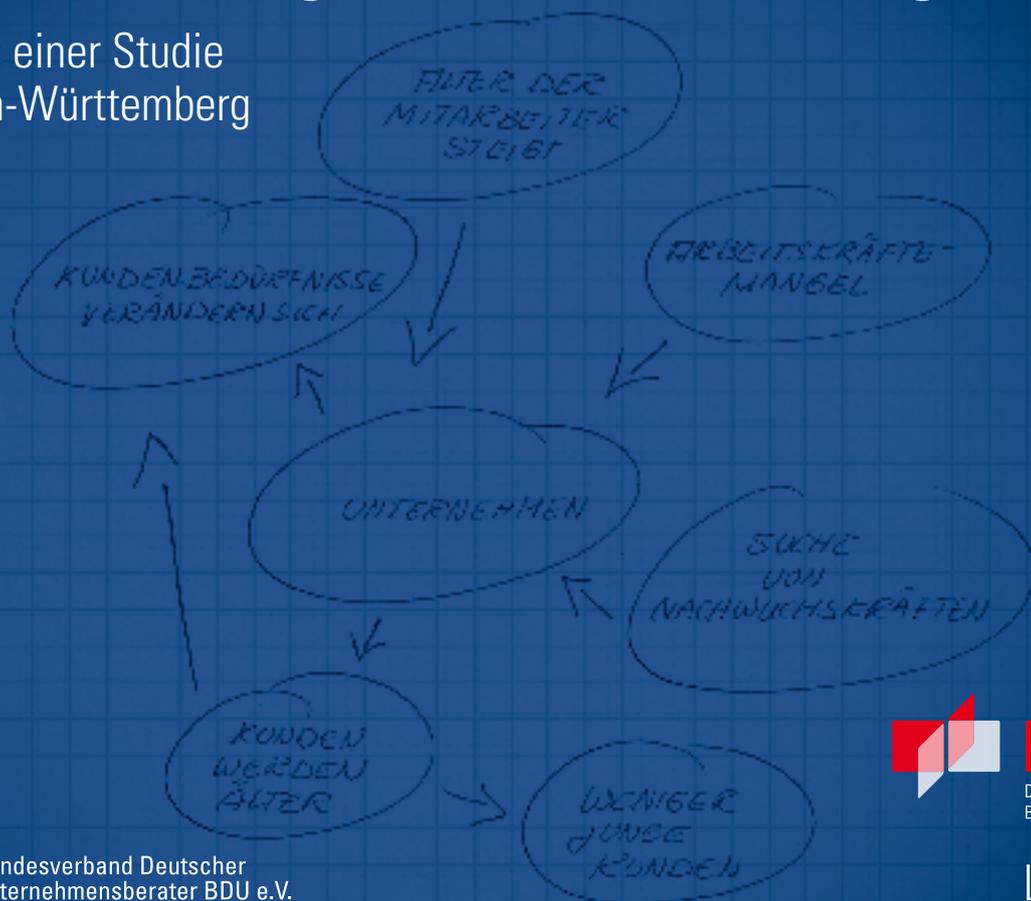




Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg

Demografie Exzellenz - Herausforderungen im Personalmanagement

Ergebnis einer Studie
in Baden-Württemberg



Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.



Lörrach

Inhalt

Ergebnisse einer Studie in Baden-Württemberg 2009

Demografieorientiertes Personalmanagement in Baden-Württemberg	4
Demografie als Teil der Unternehmensstrategie und -kultur	6
Instrumente demografieorientierten Personalmanagements	7
■ Integration und Retention	7
■ Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheitsmanagement	8
■ Altersgerechte Anreizsysteme	9
■ Lebenslanges Lernen	10
■ Karrieremanagement und Austrittsmodelle	11
■ Wissensmanagement und Wissensbilanzierung	12
■ Diversity Management	13
Demografieorientierte Mitarbeiterführung und Demografie-Controlling	14
Fazit und Ausblick	15
Die Partner der Studie	16
Impressum	17

Unterstützt wurde die Studie von www.kompass.com
- Internationale B2B-Plattform für Einkauf, Marketing und Vertrieb -

Demografieorientiertes Personalmanagement als Herausforderung

■ Unternehmen stehen durch die demografische Entwicklung in Deutschland und Europa vor großen Herausforderungen. Zwei Effekte dominieren den demografischen Wandel in Deutschland.

Zuerst wird durch die längere Lebenserwartung, verbunden mit der schwachen Geburtenrate, eine Veralterung der Bevölkerung und des Erwerbspersonenpotenzials stattfinden. Bereits im Jahre 2020 stellt die Gruppe der 50- bis 65-Jährigen rund 40 % des Arbeitskräftepotenzials in Deutschland. Dies führt zwangsläufig auch zu alternden Belegschaften in vielen Unternehmen.

Ab dem Jahr 2020 wird dann auch die absolute Bevölkerungszahl sinken. Bis zum Jahr 2050 wird sich die Zahl der erwerbsfähigen Einwohner in Deutschland um rund 12,5 Millionen auf dann noch ca. 37,5 Millionen reduzieren.

Umso erstaunlicher ist es, dass sich die Unternehmen den demografischen Risiken in Teilen zwar bewusst sind, daraus aber keine hinreichenden Konsequenzen für sich ableiten. Gerade 29 % der in Baden-Württemberg befragten Unternehmen haben ein demografieorientiertes Personalmanagement belastbar als strategisches Ziel formuliert. Und dies obwohl in der Vergangenheit systematisch Belegschaftsstrukturen geschaffen wurden, die sich künftig als „demografische Hypothek“ erweisen werden.

Die wichtigsten Ergebnisse

Als zentrales Ergebnis der „Demografie Exzellenz Studie“ ist festzuhalten, dass

die demografischen Entwicklungen in Bezug auf die betrieblichen Konsequenzen in baden-württembergischen Unternehmen noch unterschätzt werden. Dementsprechend sind geeignete personalpolitische Maßnahmen zur Bewältigung dieser Herausforderungen in einem zu geringen Maße etabliert.

Grundsätzlich sind die befragten Unternehmen in den „klassischen“ Bereichen eines demografieorientierten Personalmanagements stärker engagiert als in modernen, spezifischen Lösungsansätzen. So erzielen die Unternehmen in den Themenfeldern „Gesundheitsmanagement und Arbeitsplatzgestaltung“ sowie „Lebenslanges Lernen“ durchaus akzeptable Ergebnisse.

Gefragt wurde, wie intensiv auf die demografischen Herausforderungen in den Unternehmen durch Maßnahmen

in den Bereichen

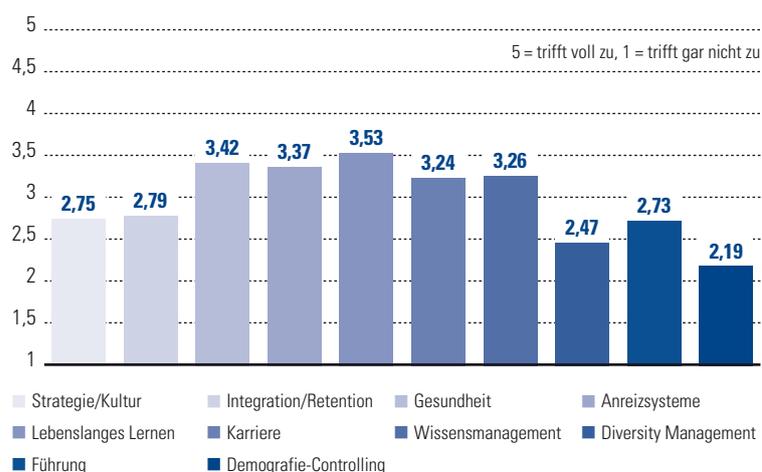
- Kultur und Strategie
- Retention
- Gesundheitsmanagement
- Anreizsysteme
- Lebenslanges Lernen
- Karrieremanagement
- Wissensmanagement
- Diversity Management
- Mitarbeiterführung
- Demografie-Controlling

reagiert wird.

Innovative Ansätze wie Diversity Management oder eine demografieorientierte Mitarbeiterführung werden dagegen in deutlich geringerem Maße in den Unternehmen umgesetzt.

Besonders auffallend ist, dass Demografie noch in einem unzureichenden Maß als strategisches Ziel und als Unternehmenswert verankert ist.

Grafik 1: Ausprägungen des demografieorientierten Personalmanagements



Diese Erkenntnis wird dadurch gestützt, dass nur in wenigen Unternehmen ein spezifisches Controlling betrieben wird.

Hier muss die Frage gestellt werden, wie die richtige Ausrichtung der eingeleiteten Maßnahmen und deren Wirksamkeit erfasst wird, um eventuellen Ineffektivitäten und Ineffizienzen entgegenzuwirken.

Unternehmen mit einer Mitarbeiterzahl von mehr als 250 Arbeitnehmern erzielen in den meisten der betrachteten Aspekte aufgrund ihres strukturierten Vorgehens bessere Ergebnisse als kleinere Unternehmen. Dies gilt insbesondere für

- die strategische Verankerung
- die Durchführung von Analysen zur Mitarbeiterstruktur
- die Einarbeitung neuer Mitarbeiter
- das Angebot von Gesundheitsfördermaßnahmen
- die Durchführung von Maßnahmen zum Diversity Management
- das Durchführen eines Demografie-Controllings.

Interessant ist aber auch, dass in einigen ausgewählten Bereichen gerade die Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern erfolgreicher sind. Dies gilt besonders für

- das Übertragen anspruchsvoller und abwechselnder Tätigkeiten an die Mitarbeiter
- die Gleichbehandlung in Bezug auf Karrieren
- das Wissen über das geschäftskritische Human- und Beziehungskapital.

Hier kommen die typischen Vorteile klein- und mittelständischer Unternehmen zum Tragen.

Struktur der Umfrage

Die Studie wurde als Online-Befragung im Zeitraum April und Mai 2009 durchgeführt. Befragt wurden baden-württembergische Unternehmen in den Klassen bis 50, 50 bis 250 und mehr als 250 Mitarbeiter. Von den 4.400 angeschriebenen Unternehmen haben 131 den Fragebogen mit seinen 56 Items vollständig beantwortet. Das entspricht einer Rücklaufquote von 3 %.

Als Basis für die inhaltliche Strukturierung der Datenerhebung wurde ein von dem Projektteam entwickeltes Rahmenkonzept zum demografieorientierten Personalmanagement zugrunde gelegt. Dieses basiert auf der Annahme, dass die instrumentalen Ausprägungen eines demografieorientierten Personalmanagements erst dann ihre ganzheitliche und sich gegenseitig verstärkende Wirkung entfalten können, wenn dieses Personalkonzept in der Strategie und Kultur eines Unternehmens angemessen verankert ist. Weiterhin muss auch eine demografieorientierte Mitarbeiterführung diese Bemühungen unterstützen. Unerlässlich für eine ständige Optimierung ist abschließend ein Demografie-Controlling.

Im statistischen Teil des Fragebogens wurden Unternehmensdaten wie Rechtsform, Umsatz, Mitarbeiteranzahl, Branchenzugehörigkeit usw. erhoben.

Das demografieorientierte Personalmanagement wurde durch die Bereiche Strategie und Kultur, Personalinstrumente, Mitarbeiterführung und Demografie-Controlling erfasst. Zu beantworten war der Grad des Zutreffens zu vorgegebenen Aussagen auf einer fünfstufigen Skala:

- 1 = trifft gar nicht zu
- 2 = trifft wenig zu
- 3 = trifft teils/teils zu
- 4 = trifft ziemlich zu
- 5 = trifft voll zu.

Teilnehmer der Studie

Teilnehmer der Befragung waren überwiegend mittelständische Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 50 Mio. EUR (67,7 %) und weniger als 250 Mitarbeitern (62,3 %). Kapitalgesellschaften waren mit 79,8 % am häufigsten vertreten. In der Studie waren die Branchen Industrie/Maschinen- und Anlagenbau (14,6 %), Konsumgüter und Handel (12,3 %), Gesundheitswesen und Medizintechnik (10,8 %), IT, Telekommunikation und Medien (6,9 %) sowie Automotive (6,2 %) am stärksten vertreten. Die anderen Branchen wie Chemie und Pharma, Energie und Versorgung, Financial Services, Elektronik etc. waren im Durchschnitt mit 3,7 % vertreten. Insgesamt 30,8 % der Unternehmen verteilten sich auf eine Vielzahl weiterer Branchen wie Feinmechanik, Baugewerbe, Textil, Verkehr, Druck usw. Mit 52,3 % waren in der Studie Unternehmen, die sich in der Reifephase befinden, am häufigsten vertreten. Neu gegründete Unternehmen nahmen nicht an der Studie teil. Insgesamt 34,6 % befanden sich in der Wachstumsphase und 13,1 % in der Nachfolgephase.

Demografie als Teil der Unternehmensstrategie und -kultur

Strategie und Werte

Knapp über die Hälfte der befragten Unternehmen gab an, demografieorientierte Werte in ihrem Leitbild verankert zu haben. Dagegen stimmten aber nur 29 % der Organisationen der Aussage ziemlich oder voll zu, dass demografieorientiertes Personalmanagement ein strategisches Ziel für sie ist. Gerade das Fehlen einer strategischen Verankerung zeigt deutlich, dass die Herausforderungen des demografischen Wandels in den Unternehmen noch nicht ausreichend angekommen sind.

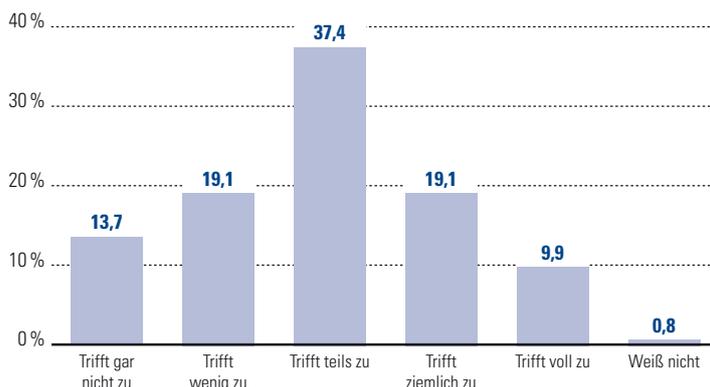
Mitarbeiterstruktur

Die betrieblichen Handlungsnotwendigkeiten eines demografieorientierten Personalmanagements lassen sich durch eine Mitarbeiterstrukturanalyse und -prognose ermitteln. Annähernd die Hälfte der Unternehmen gab an, solch eine systematische Strukturanalyse zu betreiben. Eine klar definierte Ziel-Mitarbeiterstruktur besitzen dagegen nur 27,7 % der teilnehmenden Unternehmen. Auch hier offenbaren sich wieder Defizite im vorausschauenden, strategischen Umgang mit demografischen Herausforderungen.

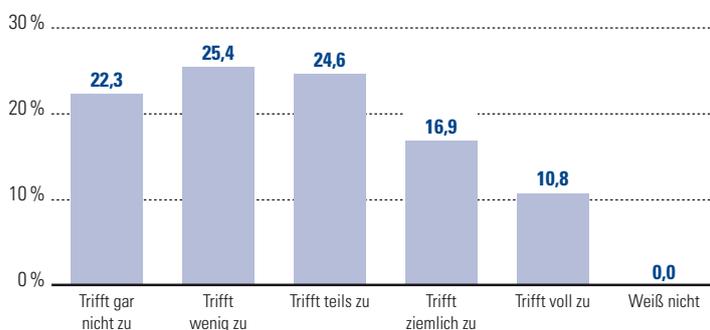
Budgetmittel

Sehr deutlich wird die generelle Unterschätzung dieses Themas durch die Tatsache, dass 71 % der Unternehmen angaben, dass sie für Maßnahmen eines demografieorientierten Personalmanagements kein eigenes Budget bereitstellen. Dies macht in eklatanter Weise deutlich, dass neben den normativen Absichtserklärungen zu wenig Bereitschaft vorhanden ist, diese auf operativer Ebene in praktische Maßnahmen umzusetzen.

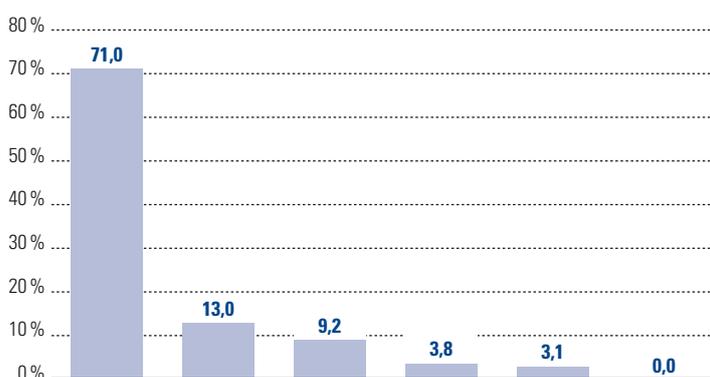
Demografieorientiertes Personalmanagement ist ein strategisches Ziel für unser Unternehmen



Wir haben eine klar definierte Ziel-Mitarbeiterstruktur für unser Unternehmen



Für Maßnahmen des demografieorientierten Personalmanagements wird ein eigenes Budget bereitgestellt



Instrumente demografieorientierten Personalmanagements

Integration und Retention

Commitment

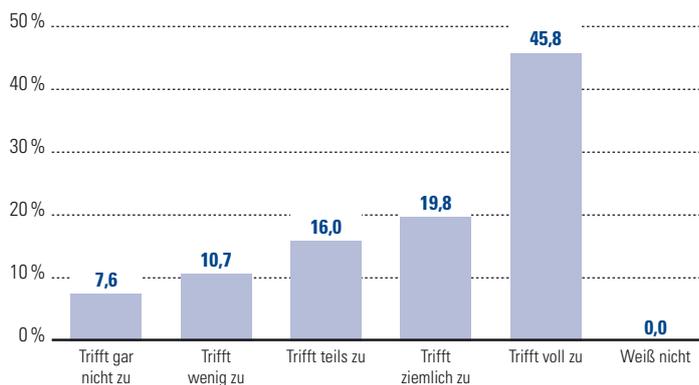
Ein wesentlicher Aspekt innerhalb eines demografieorientierten Personalmanagements ist, dass mindestens die Schlüssel-Mitarbeiter ein Commitment zu dem Unternehmen entwickeln und freiwillig in der Organisation verbleiben.

65,6 % der an der Studie teilnehmenden Unternehmen gaben an, dass es ziemlich bzw. voll zutrifft, dass neue Mitarbeiter mit einem systematischen Einführungsprogramm in den Betrieb integriert werden.

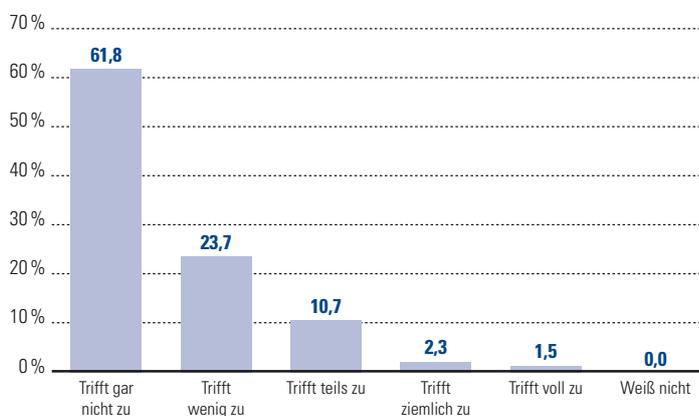
Interessant ist allerdings auch, dass nach Alter, Geschlecht, Kultur, Religion und Behinderung differenzierte Integrationsprogramme kaum existieren. Gerade einmal 3,8 % der Unternehmen gehen bei der Einführung neuer Mitarbeiter ziemlich bzw. sehr spezifisch auf deren Besonderheiten ein. Dagegen trifft dies in 61,8 % der Organisationen gar nicht zu. Die Folgen des demografischen Wandels, insbesondere der Rückgang der Erwerbspersonenzahl, werden unweigerlich dazu führen, dass sich Unternehmen verstärkt damit auseinandersetzen müssen, unterschiedliche Mitarbeiter zu integrieren. Hier zeigen die Ergebnisse noch einen deutlichen Nachholbedarf.

Dass die Entwicklung eines tragfähigen Mitarbeiter-Commitments nicht durch kurzfristige, punktuelle Maßnahmen erreicht werden kann, ist dagegen wiederum mehr Unternehmen bewusst. So stimmten 32,1 % der Aussage ziemlich bzw. voll zu, dass sie über langfristig ausgerichtete Bindungskonzepte verfügen, die nach der Einführungsphase ansetzen. Für rund 35 % der Unternehmen trifft dies aber gar nicht oder nur wenig zu.

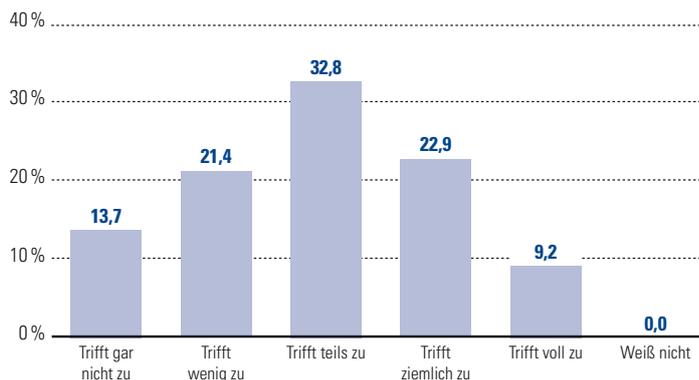
Wir integrieren neue Mitarbeiter mit einem systematischen Einführungsprogramm in unser Unternehmen



Wir verfügen über spezifisch auf Alter, Geschlecht, Kultur, Religion und Behinderung abgestimmte Einführungsprogramme



Wir verfügen über ein langfristig angelegtes Mitarbeiterbindungskonzept, das nach der Einführungsphase ansetzt



Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheitsmanagement

Arbeitsbedingungen und Arbeitszeit

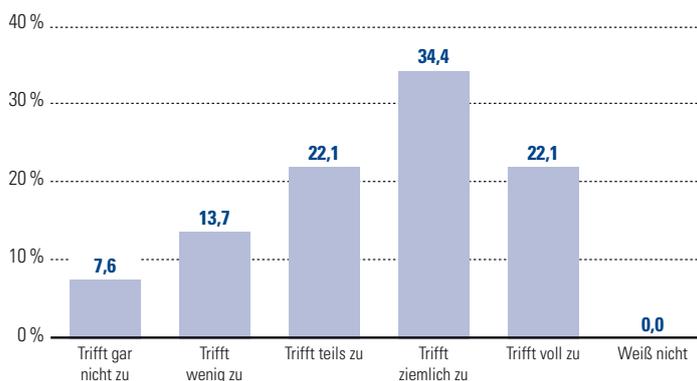
Die Mehrheit der Unternehmen gestaltet die Bedingungen an den Arbeitsplätzen nach ergonomischen Gesichtspunkten und berücksichtigt dabei die Verschiedenartigkeit der Belegschaft. 56,5 % der Befragten gaben an, dass dies für ihr Unternehmen ziemlich oder voll zutrifft.

Gerade die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben ist für viele Arbeitnehmer ein wichtiger Faktor der Arbeitgeberattraktivität. Die Unternehmen sind sehr bestrebt die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter durch flexible Arbeitszeitmodelle zu fördern. 61,8 % der Unternehmen stimmen der Aussage, Instrumente wie Gleitzeitkonten, Altersteilzeit oder Teilzeit anzubieten, ziemlich bzw. voll zu. Nur wenige Unternehmen verzichten auf den Einsatz dieses Instruments.

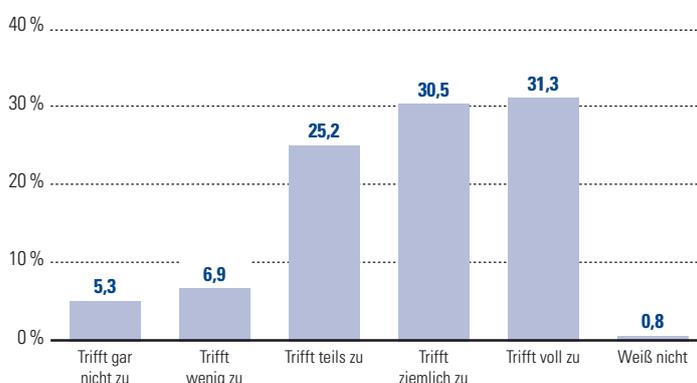
Gesundheit

Für die Erhaltung und Förderung der Gesundheit ihrer Mitarbeiter engagieren sich die Unternehmen in starkem Maße. Gerade Vorsorgeuntersuchungen und Gesundheitsüberprüfungen werden von über der Hälfte der Unternehmen bejaht. Bemerkenswert ist, dass konkrete Maßnahmen zur spezifischen Gesundheitsförderung wie Rückenschulen oder Kurse zur Raucherentwöhnung weniger verbreitet sind.

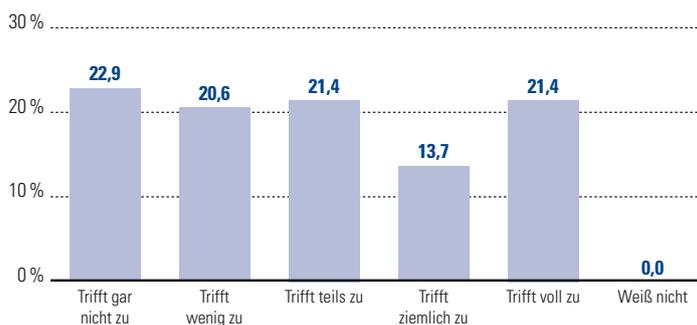
Wir gestalten die Arbeitsbedingungen (Arbeitsplatzausstattung) ergonomisch und berücksichtigen dabei die Verschiedenartigkeit der Belegschaft (Alter, Geschlecht, Kultur, Religion, Behinderung usw.)



Wir bieten flexible Arbeitszeitmodelle an (Gleitzeitkonto, Jahresarbeitszeitmodell, Teilzeit, Altersteilzeit, Job Sharing usw.), um damit die Work-Life-Balance unserer Mitarbeiter zu fördern



Wir unterstützen durch Maßnahmen die Gesundheit unserer Mitarbeiter (Rückenschule, Stresseseminare, Ernährungsseminare, Raucherentwöhnung, Sponsoring Fitnessstudiobeiträge usw.)



Alternsgerechte Anreizsysteme

Cafeteria-Modell

Im Bereich des betrieblichen Entgeltmanagements ist seit längerem ein Trend zu Total Reward Modellen vorhanden, die materielle und immaterielle Anreize systematisch verbinden.

Neu hinzu kommt aktuell die Forderung, die Anreizsysteme altersgerecht und individuell zu gestalten, um den unterschiedlichen Bedürfnissen der verschiedenen Mitarbeitergruppen gerecht werden zu können.

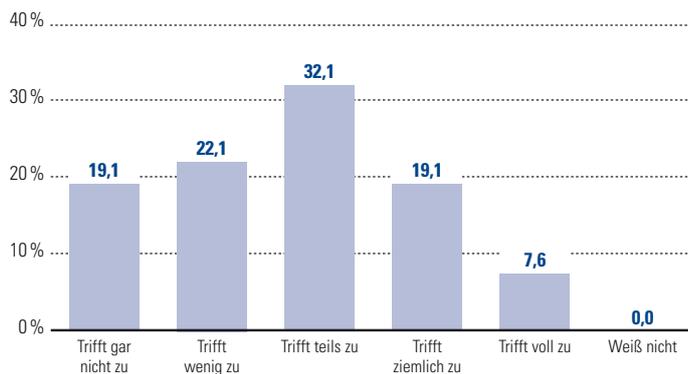
Rund ein Drittel der Unternehmen gab an, dass sie der Aussage, ihren Mitarbeitern ein bedürfnisgerechtes Cafeteria-Modell mit materiellen Anreizen anzubieten, ziemlich bzw. voll zustimmen. Offensichtlich spielt ein solches Instrument demografieorientierten Personalmanagements aber auch in rund einem Drittel der Organisationen kaum bis gar keine Rolle.

Immaterielle Anreize

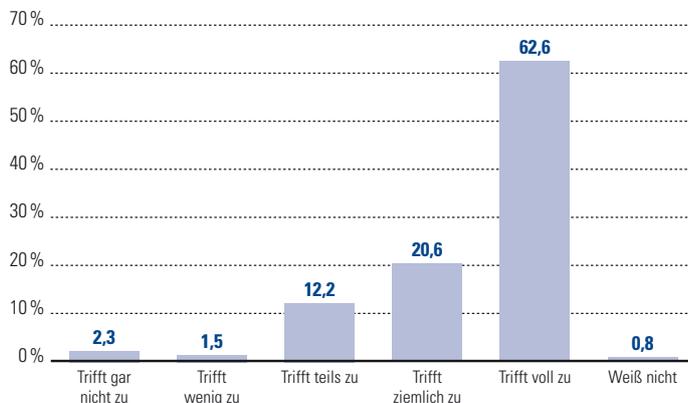
Bemerkenswert ist zudem, dass die Implementierung immaterieller Anreizsysteme deutlich hinter klassischen entgeltbezogenen Systemen zurückbleibt. Hier stimmten nur 26,7 % der befragten Unternehmen ziemlich bzw. voll zu, dass sie solche Systeme ziemlich oder voll einsetzen würden. In 41,2 % der Betriebe ist dies wenig oder gar nicht der Fall.

Ganz offensichtlich setzen Unternehmen im Bereich der Mitarbeitermotivation nach wie vor stark auf die im Vergleich einfach zu organisierende monetäre und geldwerte Stimulation.

Wir bieten unseren Mitarbeitern ein bedürfnisgerechtes System immaterieller Anreize (z.B. Sabbatical, Personalentwicklung, familienfreundliche Maßnahmen, Homeworking, Vertrauensarbeitszeit usw.)



Bei gleicher Funktion und gleicher Leistung spielt für die Höhe der Vergütung die Verschiedenartigkeit (Alter, Geschlecht, Kultur, Religion, Behinderung usw.) keine Rolle



Dadurch werden allerdings die Chancen in Bezug auf die Entwicklung eines affektiven Commitments reduziert, welche sich durch ein immaterielles Anreizsystem ergeben können.

Gleichbehandlung in der Vergütung

Die ungleiche Vergütung in Abhängigkeit geschlechtlicher Unterschiede wird in aktuellen Vergütungsstudien immer noch bestätigt. Auch die an der

Befragung teilnehmenden Unternehmen offenbaren, dass dieses Thema in der Praxis existent ist. So sagen 62,6 % der Teilnehmer aus, dass die Verschiedenartigkeit der Arbeitnehmer in Bezug auf Alter, Geschlecht usw. bei gleicher Leistung und Funktion keine Rolle spielt. Bei einem Fünftel der Unternehmen trifft dies bereits nicht mehr uneingeschränkt und bei 3,8 % sogar kaum oder gar nicht zu.

Lebenslanges Lernen

Bedarfsanalyse

Eine systematische Bildungsbedarfserhebung ist in 60,3 % der Unternehmen ein verbreiteter Standard. Dadurch sind vielen Betrieben die künftigen qualifikatorischen Anforderungen für ihre Mitarbeiter bekannt. Dies ist positiv zu interpretieren, da ohne Soll-Kompetenz-Profile keine effektive Personalentwicklung möglich ist. Bemerkenswert in einer Zeit ständiger und umwälzender Wissensentwicklungen ist aber auch, dass dies in knapp 40 % der Unternehmen nur teilweise bzw. kaum oder gar nicht erfolgt.

Employability

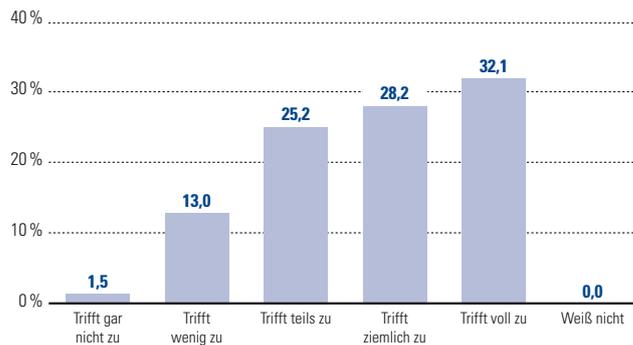
In der überwiegenden Zahl der Unternehmen (60,3 %) werden die Mitarbeiter dazu ermuntert, sich für ihre persönliche Beschäftigungsfähigkeit (Employability) zu engagieren. Dies wird von Seiten der Unternehmen auch dadurch zu unterstützen versucht, dass Mitarbeiter anspruchsvolle oder sich ändernde Aufgaben übertragen bekommen. Dadurch bleiben die Mitarbeiter in einem ständigen Lernprozess, in dem sie neue Herausforderungen bewältigen müssen und somit wird Lernen zu einem selbstverständlichen, lebenslangen Prozess.

Altersgerechtes Lernen

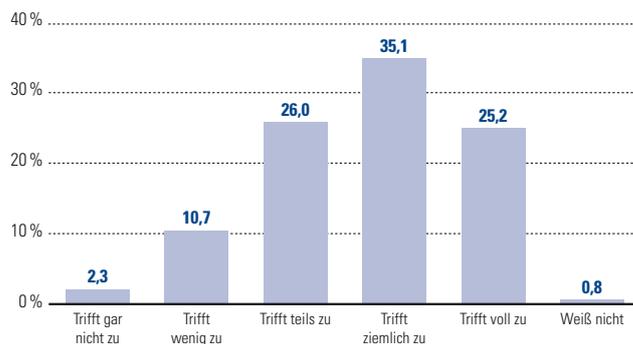
In vielen Unternehmen trifft es auch ziemlich bzw. voll zu, dass Mitarbeiter mit einem Alter von mehr als 55 Jahren regelmäßig weitergebildet werden. Hier scheint sich im Vergleich zu den vergangenen Jahren ein Umdenken einzustellen.

Offensichtlich ist aber auch, dass die methodische Konzipierung der Bildungsmaßnahmen mit dieser

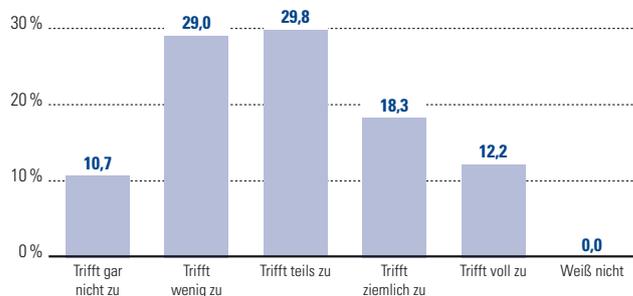
Wir ermitteln systematisch den Qualifikationsbedarf unserer Mitarbeiter



Wir ermuntern unsere Mitarbeiter, sich eigenverantwortlich für ihre persönliche Employability (Beschäftigungsfähigkeit) einzusetzen



Unsere Weiterbildungsmaßnahmen berücksichtigen die lebensphasenorientierten Lernbedürfnisse z.B. in Bezug auf Lerntempo, Einbindung von Erfahrungswissen usw.



Entwicklung noch nicht Schritt hält. So äußern nur 30,5 % der Unternehmen, dass sie in den Bildungsmaßnahmen auch die lebensphasenorientierten Lernbedürfnisse der Mitarbeiter

berücksichtigen. Das Eingehen auf Erfahrungen, individuelle Lerntempi, gemischte Altersgruppen usw. könnten z.B. Ansätze eines altersgerechten Lernens sein.

Karrieremanagement und Austrittsmodelle

Karrieremodelle

Wichtig ist es, Leistungs- und Potenzialträgern eine Perspektive zu bieten, damit diese im Unternehmen verbleiben. Viele Organisationen etablieren zu diesem Zweck bereits Fach- oder Projektkarrieren, welche die knapper werdenden Führungspositionen ergänzen. Neun von zehn Unternehmen gaben an, dass die individuelle Verschiedenartigkeit der Mitarbeiter in Bezug auf Alter, Geschlecht usw. bei gleicher Eignung keinen Einfluss auf die Karrieremöglichkeiten hat. Allerdings heißt dies im Umkehrschluss auch, dass dies in fast jedem zehnten Unternehmen noch keine Selbstverständlichkeit ist. Ein über das aktive Erwerbsleben hinausgehendes Karrieremanagement ist in den meisten Unternehmen nicht vorhanden. Knapp ein Viertel gab an, die Kompetenzen ehemaliger Mitarbeiter nach deren Renteneintritt durch Beraterverträge etc. systematisch zu nutzen.

Lebensphasenbezogene Arbeitszeitmodelle

Die Wirksamkeit von Karrieremodellen kann gesteigert werden, wenn diese mit den Lebensphasen der Mitarbeiter im Einklang stehen.

Dies kann durch spezifische Arbeitszeitmodelle gefördert werden. Über zwei Drittel der Unternehmen gaben an, dass sie es Frauen und Männern gleichermaßen ermöglichen Elternzeit zu beanspruchen. Die überraschende Tatsache, dass dies in knapp einem Drittel der Unternehmen nicht uneingeschränkt der Fall ist, obwohl

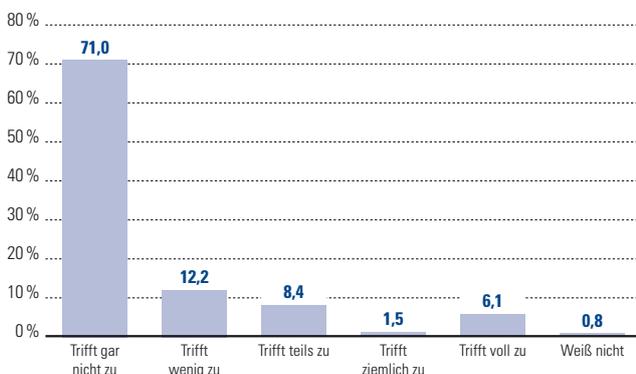
es sich dabei um eine Gesetzesnorm handelt, hängt mit dem kulturellen Verständnis von geschlechtsspezifischen Karrieremustern zusammen.

Auch Altersteilzeitmodelle kommen in mehr als der Hälfte der Unternehmen bedarfsbezogen zum Einsatz. Eine nur geringe Rolle spielen dagegen Lebensarbeitszeitkonten, die es Mitarbeitern ermöglichen in späteren Lebensphasen die Arbeitszeit ohne Lohnverluste zu reduzieren. In 71 % der Unternehmen wird dieses Modell gar nicht eingesetzt. Nur 6,1 % nutzen dieses Modell uneingeschränkt.

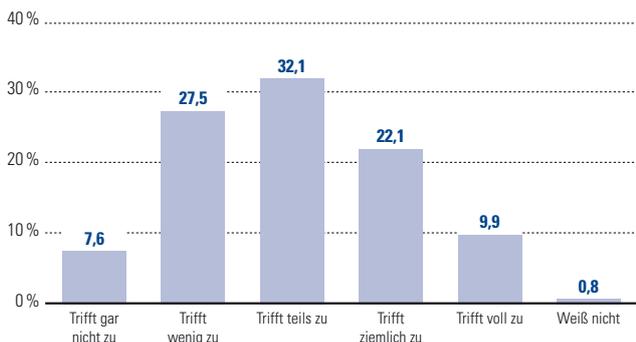
Nachfolgeplanung und Wissenssicherung

Aus Unternehmensperspektive erfordert ein Karrieremanagement auch eine systematische Nachfolgeplanung mindestens für die Schlüsselfunktionen in der Organisation. Hier weisen die Befragungsergebnisse auf eine sehr differenzierte Situation in den Unternehmen hin. Insgesamt 35,1 % der Teilnehmer gaben an, entweder gar keine oder nur eine geringe Nachfolgeplanung zu betreiben. Eine typische Problematik, die in mittelständischen Unternehmen immer wieder zu Problemen führt.

Wir setzen Lebensarbeitszeitkonten ein, damit Mitarbeiter ohne Entgeltverlust im späteren Lebensalter die Arbeitszeit reduzieren können



In unserem Unternehmen existiert eine systematische Nachfolgeplanung in allen Bereichen



Wissensmanagement und Wissensbilanzierung

Gerade die „intangible assets“, d.h. die immateriellen Vermögenswerte bestimmen den Erfolg der Unternehmen. Organisationen, die sich ihres kritischen Human- (Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation der Mitarbeiter), Struktur- (Struktur- und Prozess-Know how der Organisation) und Beziehungskapitals (Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Partnern usw.) bewusst sind, können dieses vor dem Hintergrund demografischer Herausforderungen zielbezogen steuern.

Hier gaben die Unternehmen durchgängig an, dass ihnen die Vermögenswerte bekannt sind. 38,4 % verfügen auch über eine Strategie, dieses Wissen zu erneuern.

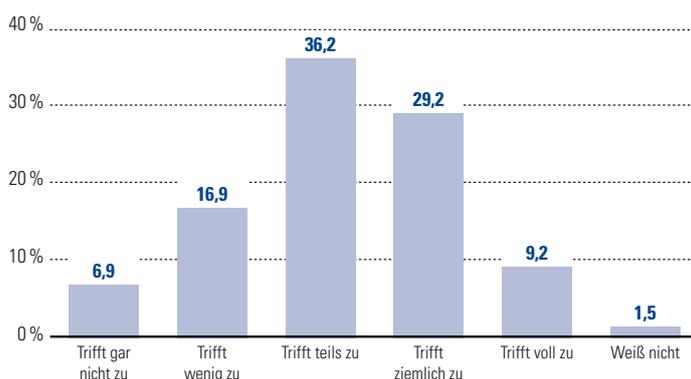
Die systematische Inventarisierung dieser Wissensbereiche erfolgt allerdings in erheblich geringerem Umfang. 25,6 % der Unternehmen gaben an, das Human-, Beziehungs- und Strukturkapital ziemlich oder voll inventarisiert und zugänglich gemacht zu haben.

In 40,3 % der Unternehmen verhält es sich genau entgegengesetzt.

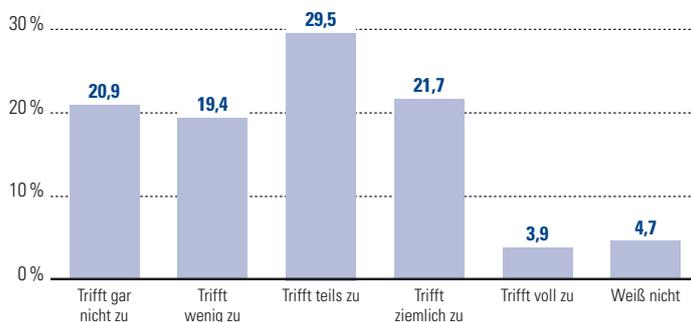
Entsprechend wird auch das dafür geeignete strategische Führungsinstrument der Wissensbilanzierung in eher geringerem Umfang in den Unternehmen eingesetzt.

Eine vertiefende Studie zu den Themen Wissensermittlung, Wissensinventarisierung, Wissenserwerb, Wissenstransfer, Wissensnutzung, Wissensvaluierung und Wissensbilanzierung

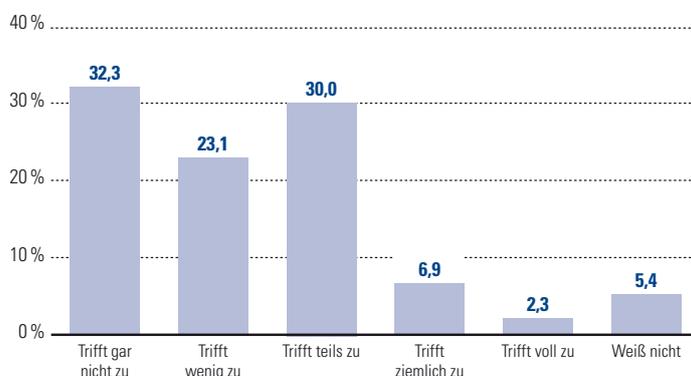
Wir verfügen über eine Strategie, mit der wir das Wissen unserer Organisation erneuern



Das Human-, Struktur- und Beziehungskapital ist inventarisiert und uns zugänglich



Das strategische Führungsinstrument der Wissensbilanzierung wird in unserer Organisation angewandt



hat der BDU im Jahr 2008 herausgegeben und ist kostenfrei unter

www.rak-bw.bdu.de/Studien.html erhältlich.

Diversity Management

In Zeiten von Globalisierung und demografischem Wandel sehen sich Unternehmen mit einer zunehmenden Vielfalt in der Belegschaft konfrontiert. Diese Vielfalt ist nicht per se als positiv zu werten, da sie die Grundlage für Konflikte und Vorurteile bilden kann. Gleichzeitig birgt die Unterschiedlichkeit der einzelnen Individuen einer Belegschaft große Potentiale z.B. in Bezug auf Personalmarketing, Absatz, Kreativität und Innovation usw.

Eine mögliche Reaktion, um mit den Herausforderungen von Vielfalt umzugehen bzw. diese bewusst zu erzeugen und bestmöglich zu nutzen, liegt im Diversity Management.

Die Vielfalt der Belegschaft spielt in den Unternehmen eine sehr unterschiedliche Rolle. 45,8 % der Unternehmen gaben an, dass dies für sie ziemlich wichtig bis wichtig wäre. Für 25,1 % dagegen spielt dies nur eine geringe bis gar keine Rolle.

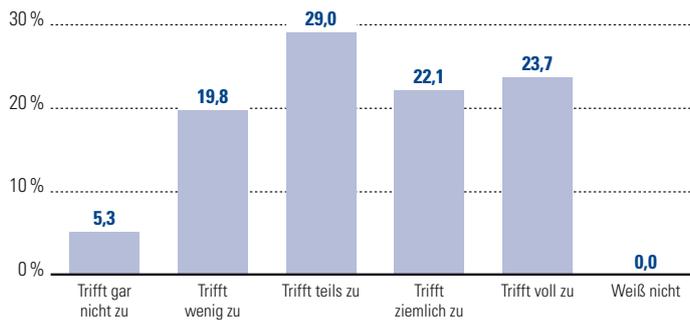
Diversity-Maßnahmen

Entsprechend werden auch spezifische Maßnahmen zum positiven Umgang mit Unterschiedlichkeit eher in geringem Maße eingesetzt.

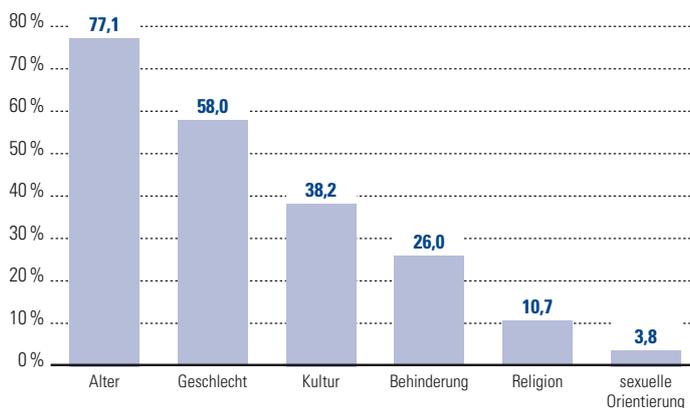
Diversity-Erfolg und Umsetzung

Auch der Erfolg des Diversity Managements wird von den Unternehmen sehr unterschiedlich eingeschätzt. Zudem spielen für die betriebliche Praxis insbesondere die klassischen Dimensionen von Vielfalt eine große Rolle. Deutlich wird auch, dass Diversity Management in vielen Unternehmen noch kein Thema ist. 52,6 % der be-

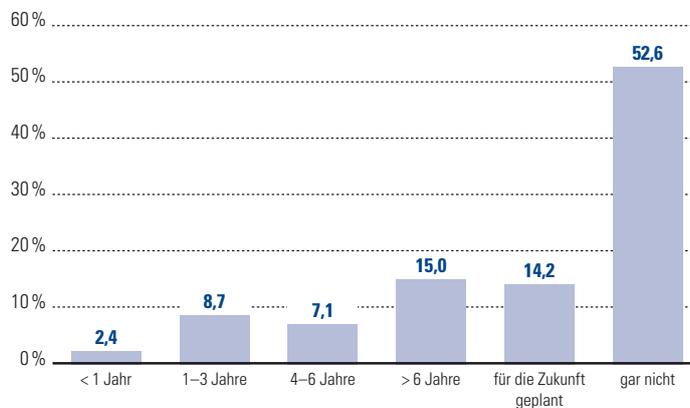
Die Vielfalt der Belegschaft spielt in unserem Unternehmen eine wichtige Rolle



Nebenstehende Dimensionen von Vielfalt sind bei uns besonders relevant? (Mehrfachangaben möglich)



Wir praktizieren Diversity Management seit



fragten Unternehmen gaben an, dass sie dieses Konzept gar nicht umsetzen,

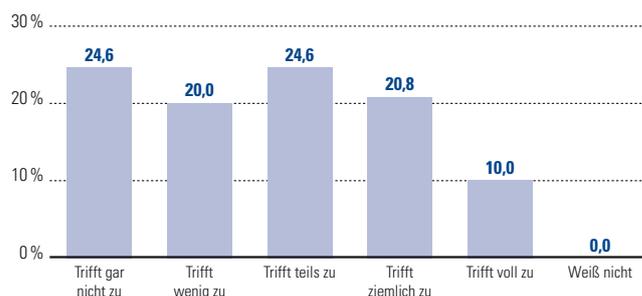
weitere 14,2 % sagten aus, dies für die Zukunft zu planen.

Demografieorientierte Mitarbeiterführung und Demografie-Controlling

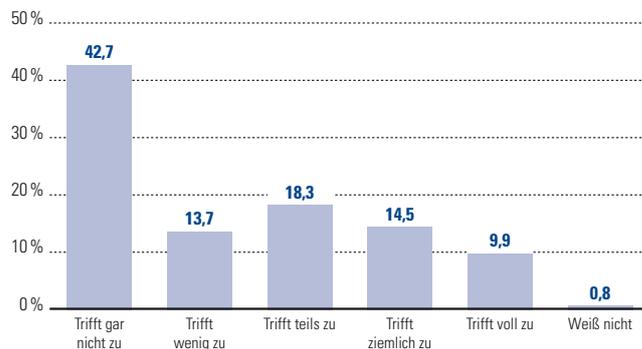
Führungsphilosophie

Die meisten Unternehmen verfügen noch nicht über eine Führungsphilosophie, die ausdrücklich die Verschiedenheit der Mitarbeiter berücksichtigt. Knapp die Hälfte der Unternehmen gab an, dass dies gar nicht oder nur wenig zutrifft. Die Implementierung eines demografieorientierten Personalmanagements erfordert aber einen Wandel der bestehenden Führungs- und Unternehmenskultur in Richtung Wertschätzung der Vielfalt.

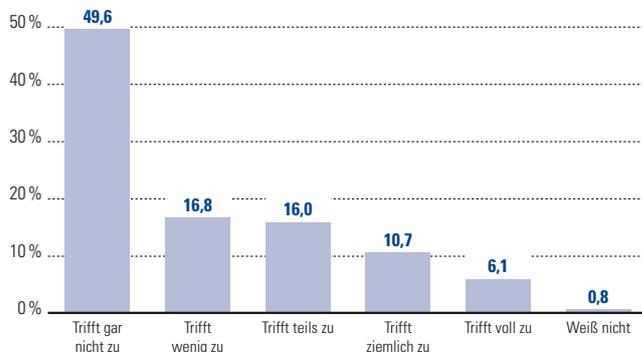
Wir schulen unsere Führungskräfte in der nachhaltigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit unserer Mitarbeiter (Employability Management)



Für die Erfolgsmessung des demografieorientierten Personalmanagements existiert ein Kennzahlensystem, z.B. zur Mitarbeiterstruktur, zur Fluktuationsquote, zur Personalentwicklung „55plus“ usw.



Wir messen die Effekte unseres demografieorientierten Personalmanagements regelmäßig (monatlich, quartalsweise etc.)



Demografiebezogene Führung

Danach gefragt, ob die Führungskräfte in ihrem Führungsverhalten z.B. das alters- und geschlechtsspezifische Leistungsvermögen ihrer Mitarbeiter berücksichtigen, gaben annähernd die Hälfte der Unternehmen an, dass dies ziemlich bzw. voll zutrifft. Dies steht allerdings in Diskrepanz zu der Tatsache, dass fast zwei Drittel der Unternehmen ihre Führungskräfte entweder gar nicht oder nur wenig im Umgang mit der Verschiedenartigkeit ihrer Mitarbeiter schulen.

Employability Management

Die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter ist vor dem Hintergrund alternder Belegschaftsstrukturen ein zentrales Anliegen im demografieorientierten Personalmanagement. Die Zustimmung zu der Aussage, dass Führungskräfte ziemlich bzw. stark in der nachhaltigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter geschult werden, liegt nur bei knapp 31 %.

Demografie-Controlling

Zur ergebnisorientierten Ausrichtung eines demografieorientierten Personalmanagements sind geeignete Controllingmaßnahmen notwendig.

Die Frage nach dem Vorliegen eines Kennzahlensystems für die demografiebezogenen Personalinstrumente zeigt aber, dass ein solches in 56,4 % der Unternehmen gar nicht oder nur wenig vorhanden ist.

Noch weniger Unternehmen messen regelmäßig die Effekte ihrer demografieorientierten Personalmaßnahmen. 66,4 % gaben an, dies gar nicht oder nur wenig zu tun.

Fazit und Ausblick

■ Auf die drohenden Auswirkungen der demografischen Entwicklung, wie z.B. Überalterung der Belegschaft, gehen die Unternehmen in Baden-Württemberg bisher noch zu wenig ein. Hier offenbart die Studie einen großen Nachholbedarf, der insbesondere in den kleineren Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern nochmals verstärkt vorherrscht.

Verbesserungspotenziale liegen u.a.

- in einer verstärkten Sensibilisierung für dieses Thema
- in einer strategischen und normativen Verankerung dieses Themas in den Unternehmen
- in der Entwicklung spezifischer Instrumente für klein- und mittelständische Unternehmen

Der BDU-Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg und Prof. Dr. Uwe Schirmer von der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Lörrach werden weitere Potenziale in verschiedenen Projekten evaluieren. In diesem Zusammenhang werden für interessierte Unternehmen Dialoge organisiert und Konzepte für ein demografieorien-

tiertes Personalmanagement entwickelt. Als Basis hierfür dient das von dem Projektteam entwickelte ganzheitliche Rahmenkonzept zum demografieorientierten Personalmanagement, das auch die Basis für die systematische Datenerhebung im Rahmen der Online-Befragung bildete (vgl. Seite 5 der vorliegenden Studie).

Als weitere konkrete Maßnahme zur Sensibilisierung wurde der Demografie Exzellenz Award Baden-Württemberg geschaffen. Ausgezeichnet werden ab 2010 Unternehmen mit dem jeweils besten demografieorientierten Personalmanagement in den Grössenklassen bis 50 Mitarbeiter, 50 bis 250 Mitarbeiter und größer 250 Mitarbeiter. Der Award ist mit einem Preisgeld ausgestattet, das von den Gewinner-Unternehmen für ein Projekt im Rahmen ihrer Corporate Social Responsibility verwendet werden soll.

Weitere Informationen sind unter www.demografie-exzellenz.de zu finden.

Die Partner der Studie

Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg

Im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. sind rund 520 Unternehmen aus der Management-, Personal- sowie IT-Beratungsbranche organisiert. Mit diesen Mitgliedsunternehmen vertritt der Verband etwa 13.000 Berater in Deutschland. Damit ist der BDU weltweit einer der bedeutendsten Wirtschafts- und Berufsverbände für Unternehmens- und Personalberater.

Die wichtigsten Ziele des Verbandes sind es, die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen im Sinne der Branche mitzugestalten sowie Qualitätsmaßstäbe in der Unternehmensberatung vorzugeben und zu etablieren. Dies erfolgt insbesondere durch die Berufsgrundsätze und den international anerkannten Titel „Certified Management Consultant CMC/BDU“.

Der Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg (RAK BW) unterstützt die Ziele vor Ort. Dabei stehen Imagebildung/Reputation und Netzwerkbildung/Wissensaustausch im Vordergrund. Der RAK BW unterhält den kostenfreien Informationsdienst DER UNTERNEHMER, erstellt Studien zu aktuellen Themen und veranstaltet Fachtagungen und Kongresse.

Duale Hochschule Baden-Württemberg, Lörrach Prof. Dr. Uwe Schirmer, Professor für Personalmanagement und Mitarbeiterführung

Mit rund 1.700 Studienplätzen hat sich die Duale Hochschule Baden-Württemberg Lörrach zu einer zentralen Einrichtung der Hochschulregion im Dreiländereck entwickelt. Studieninteressenten können an den Fakultäten Wirtschaft und Technik unter mehr als 14 akkreditierten Studiengängen auswählen. Die Duale Hochschule Baden-Württemberg Lörrach bildet in enger Kooperation mit ihren Partnern aus der Wirtschaft Abiturienten/Innen mit den Studienabschlüssen Bachelor of Arts (B. A.), Bachelor of Engineering (B. Eng.) und Bachelor of Science (B. Sc.) aus. Gemeinsam mit der Universität Freiburg bietet sie den Master of Science (M.Sc.) im Online-Master-Studiengang Intelligente eingebettete Mikrosysteme (iems) an. Die Duale Hochschule Baden-Württemberg organisiert mit dem Zentrum für Kontaktstudien zudem praxisbezogene Weiterbildung auf wissenschaftlichem Niveau.

Als Ansprechpartner und Organisator des Kompetenzclusters „Personalmanagement und Mitarbeiterführung“ ist Prof. Dr. Uwe Schirmer Ansprechpartner für Unternehmen und Organisationen zu Fragen des Personalmanagements. Mit den Angeboten des Zentrums für Kontaktstudien organisiert er die Qualifizierung von Personalentwicklern und Personalleitern in der Region.

Impressum

Demografie Exzellenz

Ergebnisse einer Studie in Baden-Württemberg

Studie des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., Regionalarbeitskreis Baden-Württemberg und der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Lörrach

Wissenschaftliche Begleitung

Prof. Dr. Uwe Schirmer
Duale Hochschule
Baden-Württemberg Lörrach,
Professor für Personalmanagement
und Mitarbeiterführung

Marie-Curie-Str. 4
79539 Lörrach
Tel.: 07621 - 2071 316

schirmer@dhbw-loerrach.de
www.dhbw-loerrach.de

Organisation und Idee

Günter Monjau
RMC Unternehmensberatung GmbH
Mitglied im Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

Rehlingstr. 16a, 79100 Freiburg
Tel.: 07 61 - 45 65 22 15

monjau@rmc.gmbh.de
www.rmc-gmbh.de

Gerhard Wiesler
Kienbaum Executive
Consultants GmbH

Rehlingstr. 16 a, 79100 Freiburg
Tel.: 07 61 - 45 98 88-0

gerhard.wiesler@kienbaum.de
www.kienbaum.de

Kommunikation

Florian Städtler
SpielPlanVier
EventMarketing GmbH

Kartäuserstr. 14, 79102 Freiburg
Tel.: 0761 - 38 94 74

exzellenz@spielplanvier.com
www.spielplanvier.com

Kontakt

Regionalarbeitskreis
Baden-Württemberg (RAK BW)
im Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

Zitelmannstraße 22, 53113 Bonn
Telefon: 0228 - 91 61-0

www.rak-bw.bdu.de
www.bdu.de

Fachliche Begleitung

Karrieremanagement
Gerhard Wiesler

Lebenslanges Lernen
Jochen Müller
MSE GmbH, Stuttgart

Wissensmanagement
Günter Monjau

Gesundheitsmanagement
Stephan Teuber
Loquenz Unternehmensberatung
GmbH, Leinfelden-Echterdingen

Diversity Management
Dr. Petra Köppel
Synergy Consult, München

Impressum:

Herausgeber:
Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

Kronprinzendamm 1
10711 Berlin

Zitelmannstraße 22
53113 Bonn
Telefon: 0228 / 91 61-0
Fax: 0228 / 91 61-26

info@bdu.de
www.bdu.de