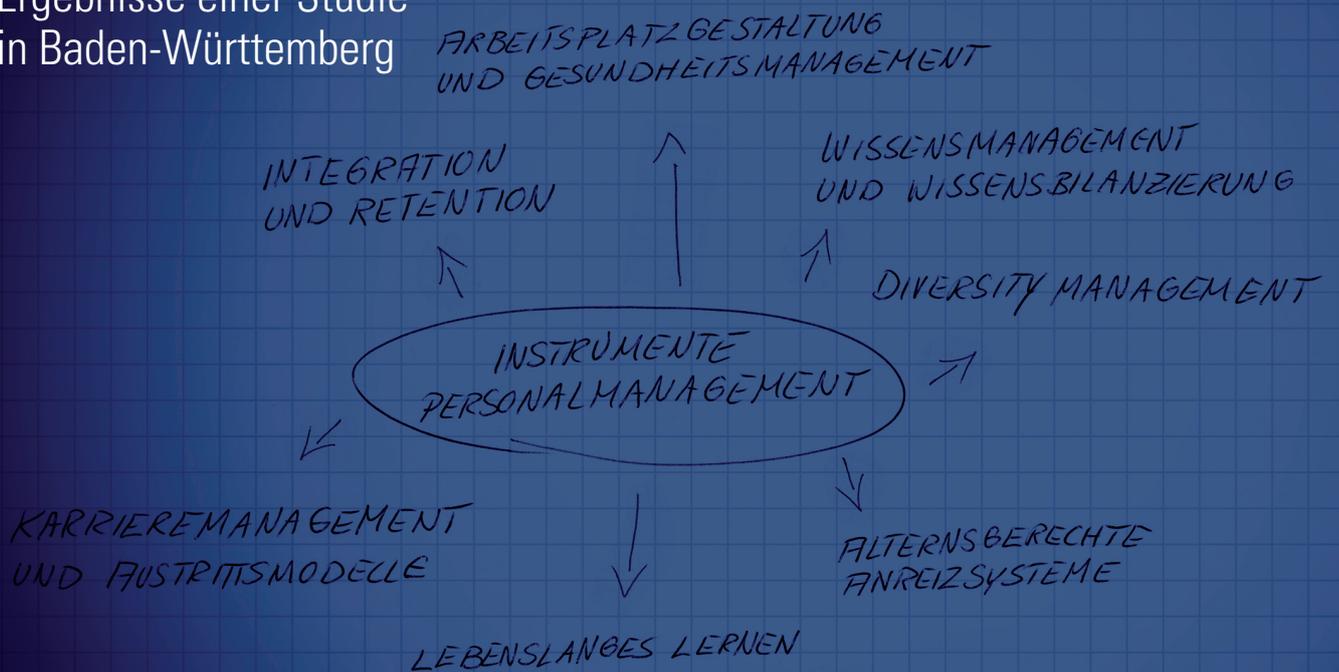


BDU Forum Baden-Württemberg

**Studie
2012**

Demografie Exzellenz - Herausforderungen im Personalmanagement

Ergebnisse einer Studie
in Baden-Württemberg



Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.



Baden-Württemberg

MINISTERIUM FÜR FINANZEN UND WIRTSCHAFT



DHBW
Duale Hochschule
Baden-Württemberg
Lörrach

Inhalt

Ergebnisse einer Studie in Baden-Württemberg 2012

- im Vergleich zur Situation 2009 -

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

Demografieorientiertes Personalmanagement in Baden-Württemberg

Demografische Situation

Unternehmen stehen durch die demografische Entwicklung vor großen Herausforderungen: Der Anstieg der älteren Mitarbeiter in den Belegschaften nimmt bis 2020 weiter stetig zu. Ab 2020 wird dann die Gesamtzahl der erwerbsfähigen Einwohner in Deutschland bis 2060 um rund 14 Millionen auf noch 35 Millionen zurückgehen.

Die Folgen sind in den Unternehmen heute schon zu spüren. So gaben die Betriebe in der Studie 2012 an, dass sie aktuell bereits einen Mangel an Auszubildenden (24%), Fachkräften (57%) und Führungskräften (37%) verspüren. Auch nehmen Mitarbeiter, die älter als 55 Jahre sind, bereits in jedem sechsten Unternehmen einen Anteil von 21-30% ein – im Jahr 2009 war dies nur in jedem zehnten Unternehmen der Fall.

Demografiemanagement 2009

Wie sich die Unternehmen auf den demografischen Wandel vorbereiten, wurde 2009 in der ersten Studie „Demografie Exzellenz – Herausforderungen im Personalmanagement“ untersucht. Damals wurde deutlich, dass sich die Unternehmen der demografischen Risiken bewusst waren, daraus aber noch keine umfassenden Maßnahmen für sich ableiteten. Die Studie 2009 ist zu finden unter www.demografie-exzellenz.de/index.php?id=studien.

Zentrale Studienergebnisse 2012

Drei Jahre später nun soll die Wiederholungsstudie einen Anhalt geben, wie

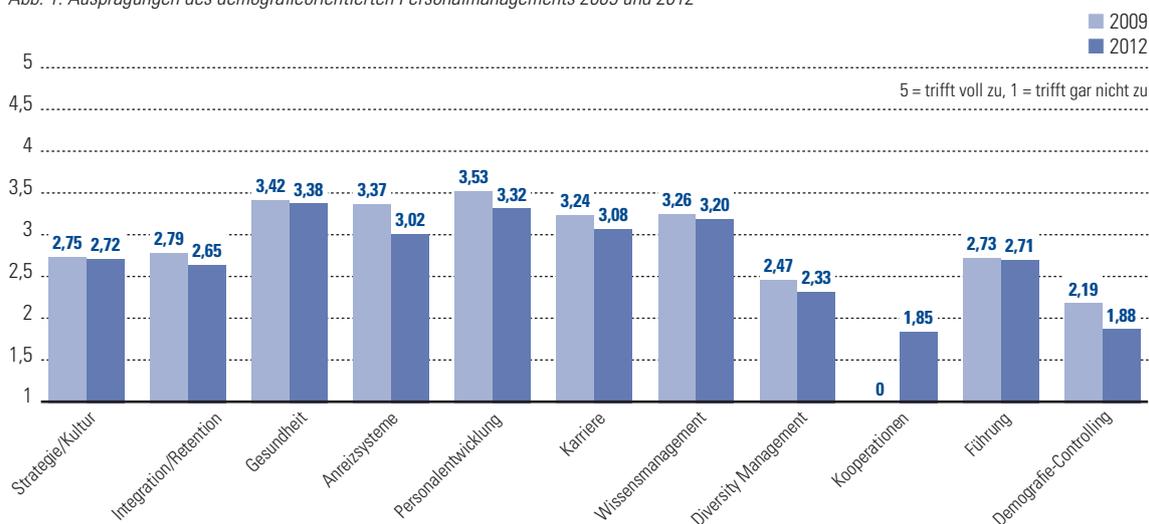
sich das Thema Demografiemanagement in den Unternehmen entwickelt hat.

Als zentrales Ergebnis der „Demografie Exzellenz Studie 2012“ ist festzuhalten, dass die demografischen Konsequenzen in baden-württembergischen Unternehmen nach wie vor erheblich unterschätzt werden, teilweise noch mehr als 2009. So zeigt sich in der Gesamtbetrachtung, dass alle Handlungsfelder auf leicht niedrigerem Niveau ausgeprägt sind als in der Befragung 2009, auch wenn es bei einzelnen Instrumenten und Vorgehensweisen Fortschritte gegeben hat.

Die Situation 2012 ist insbesondere dadurch charakterisiert, dass

- die strategische und kulturelle Integration des Themas gesamthaft auf unverändertem Niveau geblieben ist, wobei die Einsicht, Demografiemanagement als strategisches Ziel zu verankern, zugenommen hat
- durch die immer noch unzureichende Bereitstellung finanzieller Demografiebudgets die strategische Verankerung Gefahr läuft, ein „Lippenbekenntnis“ zu bleiben
- die betriebswirtschaftliche Steuerung durch Demografie-Controlling noch weniger betrieben wird
- Demografiemanagement immer noch primär Gesundheitsmanagement und Personalentwicklung bedeutet

Abb. 1: Ausprägungen des demografieorientierten Personalmanagements 2009 und 2012



- Wissensmanagement in der Bedeutung Anreizsysteme vom dritten Platz abgelöst hat
- Diversity Management als „modernes“ Konzept weiter an Bedeutung verloren hat, obwohl sich geschlechts- und altersbezogene Ungleichbehandlungen in den Bereichen Entgelt und Karriere immer noch bzw. sogar ansteigend feststellen lassen
- sich die Unternehmen zu wenig mit externen Kooperationspartnern vernetzen
- die Bedeutung eines Retention- und lebensphasenorientierten Personalmanagements trotz des in den Unternehmen spürbaren Fachkräftemangels unterschätzt wird
- die Anzahl von 250 Beschäftigten offensichtlich die Schwelle ist, ab der Unternehmen den demografischen Wandel systematischer angehen können.

Unternehmen mit mehr als 250 Arbeitnehmern sind in folgenden Bereichen besonders gut aufgestellt:

- strategische Verankerung
- Altersstrukturanalyse
- lebensphasenorientiertes Personalmanagement
- Gesundheitsfördermaßnahmen
- Personalentwicklung
- Karrieremanagement
- Diversity Management
- demografieorientierte Führung
- Demografie Controlling

Interessant ist aber auch, dass in zwei Bereichen gerade die Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern erfolgreicher sind:

- Bereitstellen von Demografiebudgets
- Zielgruppenorientiertes Personalmarketing

Dies kann ein Indikator dafür sein, dass kleinere Unternehmen, die mit dem demografischen Wandel konfrontiert sind, pragmatisch, z. B. durch die Öffnung für neue Mitarbeitergruppen, reagieren und dafür auch ad hoc finanzielle Mittel einsetzen.

Struktur der Umfrage 2012

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

Als Basis für die inhaltliche Strukturierung der Datenerhebung wurde mit Ausnahme geringer Anpassungen das gleiche Rahmenkonzept zum demografieorientierten Personalmanagement wie 2009 zugrunde gelegt. So ist die Vergleichbarkeit der Ergebnisse weitestgehend gegeben. Zu beachten ist bei dem Vergleich der Ergebnisse von 2012 und 2009, dass hierbei nicht dieselben Unternehmen befragt wurden. Abweichungen in den Ergebnissen können auch durch die unterschiedliche Stichprobenezusammensetzung bedingt sein.

Das Demografiemanagement wurde 2012 durch folgende Bereiche erfasst:

- Kultur und Strategie
- Beschaffung und Bindung
- Gesundheitsmanagement
- Anreizsysteme
- Personalentwicklung
- Karrieremanagement
- Wissensmanagement und Kooperationen
- Diversity Management
- Mitarbeiterführung
- Demografie-Controlling

Zu beantworten war der Grad des Zutreffens zu vorgegebenen Aussagen auf einer fünfstufigen Skala von 1 = trifft gar nicht zu bis 5 = trifft voll zu.

Durchführung der Studie 2012

Die Studie wurde als offene Online-Befragung im Zeitraum März und April 2012 durchgeführt.

Befragt wurden baden-württembergische Unternehmen in den Klassen bis einschließlich 50, 51 bis 250, 251 bis 1.000 und mehr als 1.000 Mitarbeitern. Insgesamt haben 204 Unternehmen den Fragebogen mit seinen 64 Items vollständig beantwortet. Gegenüber den 131 Teilnehmern in der Studie 2009 waren dies 73 Unternehmen mehr. Auch die Studie 2012 hat damit explorativen Charakter und ist nicht repräsentativ.

Teilnehmer der Studie

Teilnehmer der Befragung waren überwiegend mittelständische Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 50 Mio. EUR (54 %) und weniger als 250 Mitarbeitern (57 %). Kapitalgesellschaften waren mit 71 % am häufigsten vertreten.

In der Studie waren die Branchen Industrie/Maschinen- und Anlagenbau (22 %), Dienstleistung, Service und Beratung (20 %), Automotive (8 %) Konsumgüter und Handel (7 %), Gesundheitswesen und Medizintechnik (6 %) sowie Elektronik (5 %) am stärksten vertreten. Die anderen Branchen wie Chemie und Pharma, Energie und Versorgung, Financial Services etc. waren im Durchschnitt mit 3 % vertreten. Insgesamt 16 % der Unternehmen verteilten sich auf eine Vielzahl weiterer Branchen wie Feinmechanik, Baugewerbe, Textil, Verkehr, Druck usw.

In Bezug auf Umsatz und Mitarbeiterzahl ist die Teilnehmerstruktur ähnlich ausgeprägt wie 2009.

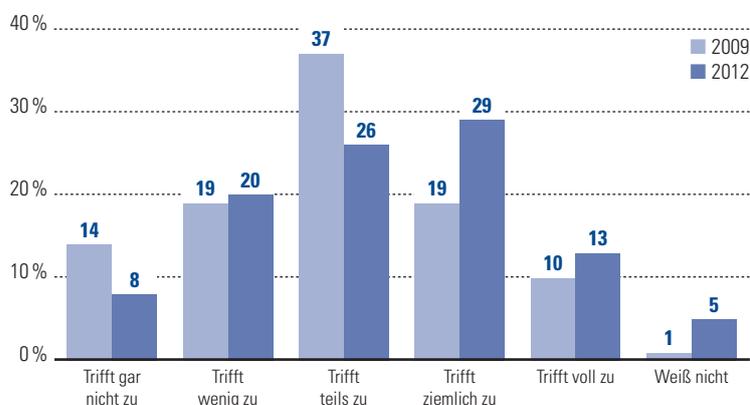
Demografie als Teil der Unternehmensstrategie und -kultur

Die Bedeutung des demografieorientierten Personalmanagements kann anhand der Verankerung in der Unternehmensstrategie, dem Vorhandensein einer klar definierten Ziel-Mitarbeiterstruktur und anhand der zur Verfügung gestellten Budgets für Demografiemaßnahmen gemessen werden. Aus den nachfolgenden Grafiken und Auswertungen sind deutliche Widersprüche zwischen den normativen Absichtserklärungen und deren operativen Umsetzung zu erkennen.

Strategie und Werte

61 % der Unternehmen gaben an, demografieorientierte Werte in ihrem Leitbild verankert zu haben. 2009 waren dies nur 54 %. Auch stimmten mit 42 % (2009: 29 %) erheblich mehr Betriebe der Aussage zu, dass demografieorientiertes Personalmanagement ein strategisches Ziel für sie ist (Abb. 2). Dennoch bleibt festzuhalten, dass die strategische Herausforderung des demografischen Wandels in den Unternehmen noch nicht vollumfänglich angekommen ist.

Abb. 2: Demografieorientiertes Personalmanagement ist ein strategisches Ziel für unser Unternehmen



Mitarbeiterstruktur

Mitarbeiterstrukturanalysen und -prognosen können als die ersten operativen Maßnahmen zur Realisierung der demografieorientierten Personalstrategie angesehen werden. Und hier gibt es im Gegensatz zu den Aussagen der strategischen Bedeutung eine rückläufige Tendenz. 38 % (2009: 41 %) gaben an, eine systematische Strukturanalyse zu betreiben und nur 22 % (2009: 28 %) eine Ziel-Mitarbeiterstruktur zu besitzen (Abb. 3).

Abb. 3: Wir haben eine klar definierte Ziel-Mitarbeiterstruktur für unser Unternehmen

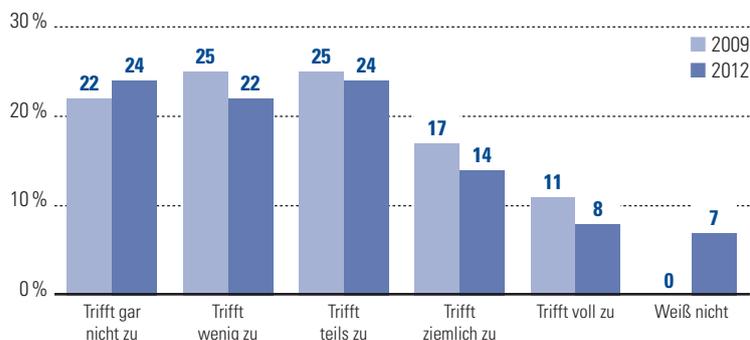
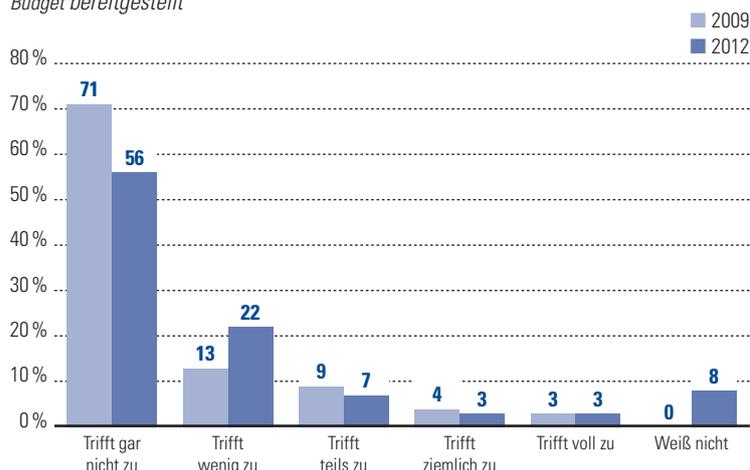


Abb. 4: Für Maßnahmen des demografieorientierten Personalmanagements wird ein eigenes Budget bereitgestellt

Budgetmittel

Die nach wie vor geringe, wenn auch verbesserte Bereitschaft, finanzielle Ausgaben für ein demografieorientiertes Personalmanagement zu tätigen (Abb. 4, 2012: 78 %, 2009: 84 %), verdeutlicht zusätzlich den Widerspruch zwischen Anspruch (Strategie) und Wirklichkeit (Strategierealisierung). Demografiemanagement als „Lippenbekenntnis“ reicht nicht aus.



Instrumente demografieorientierten Personalmanagements

Beschaffung und Mitarbeiterbindung

Das vorausschauende Recruiting und die Steigerung des Commitments der Mitarbeiter sind wesentliche Aspekte, um auf den demografieinduzierten Nachwuchskrätemangel zu reagieren. Die Bedeutung von Talentmanagement, systematischen Einführungsprogrammen, langfristigen Bindungskonzepten und lebensphasenorientiertem Personalmanagement wird dabei unterschiedlich beurteilt.

Planung und Beschaffung

Eine strategische Personalplanung ist in den befragten Unternehmen 2012 kaum vorhanden. So stimmten nur 15% der Aussage zu, dass sie ihren Personalbedarf über einen Zeitraum von fünf und mehr Jahren im Voraus planen, 59% dagegen tun dies wenig oder gar nicht. Dieser Fakt korrespondiert auch damit, dass zwar ein knappes Viertel der Unternehmen ein Talentmanagement betreibt, dies in 58% der Betriebe aber entweder nur in geringem Umfang oder gar nicht umgesetzt wird (Abb. 5). Auch ein zielgruppenspezifisches Personalmarketing, z. B. für ältere, weibliche oder ausländische Arbeitnehmer, betreiben nur 16% der Betriebe. 57% der Unternehmen sind hier kaum oder gar nicht aktiv.

Integration und Bindung

60% (2009: 66%) gaben an, neue Mitarbeiter mit einem systematischen Einführungsprogramm zu integrieren. Mit fast unveränderten 31% (Abb. 6) verfügen nur wenige Unternehmen über langfristig ausgerichtete Bindungskonzepte.

Dass die Entwicklung eines tragfähigen Mitarbeiter-Commitments ein langfristig und ganzheitlich angelegtes Vorgehen erfordert, haben mit 32% genauso viele Unternehmen wie 2009 erkannt.

29% der Betriebe stimmten zu, dass ein individualisiertes, lebensphasenorientiertes Personalmanagement ein wesentlicher Ansatz zur Bindung von Mitarbeitern sei (Abb. 7).

Abb. 5: Wir haben ein Talentmanagement eingeführt

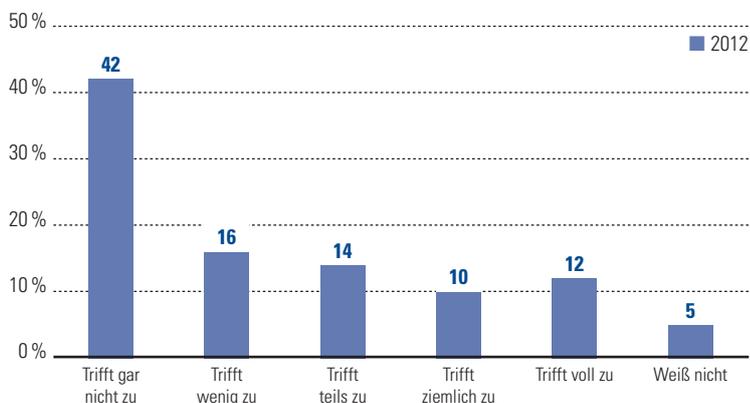


Abb. 6: Wir verfügen über ein langfristig angelegtes Mitarbeiterbindungskonzept, das nach der Einführungsphase ansetzt

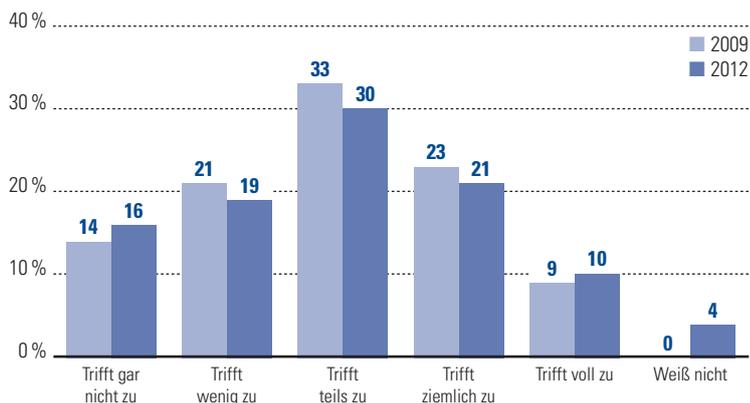
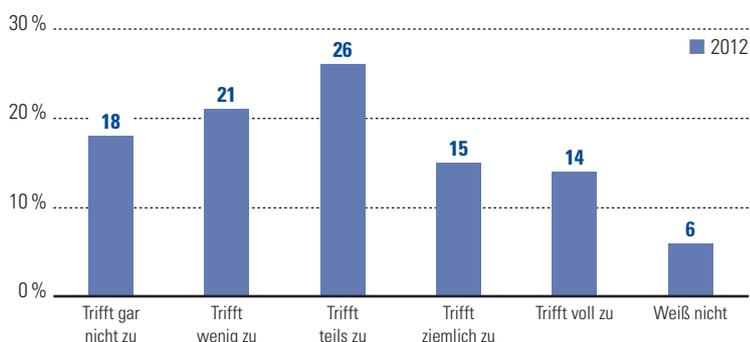


Abb. 7: Wir helfen unseren Mitarbeitern mit entsprechenden Instrumenten in besonderen Lebenssituationen, z. B. durch Umzugsservice, Pflegezeitmodelle, Beratung beim Übergang in den Ruhestand, Sabbaticals usw. (= „lebensphasenorientiertes Personalmanagement“)



Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheitsmanagement

Wegen der Heraufsetzung des Renteneintrittsalters bis 2029 auf 67 Jahre gewinnt die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit erheblich an Bedeutung. Das Gesundheitsmanagement nimmt dabei in den Unternehmen eine zunehmende Spitzenposition ein, während flexible Arbeitszeitmodelle auf Platz zwei und ergonomische Arbeitsplätze auf Platz drei rangieren.

Gesundheit

Für die Erhaltung und Förderung der Gesundheit ihrer Mitarbeiter engagieren sich die Unternehmen in stärkerem Maße als 2009.

Gerade Vorsorgeuntersuchungen und Gesundheitsüberprüfungen werden von 60 % (2009: 56 %) bejaht. Konkrete Maßnahmen zur verhaltenspräventiven Gesundheitsförderung wie Rückenschulen oder Kurse zur Raucherentwöhnung werden in 43 % (2009: 35 %) der Unternehmen angeboten. Der Anteil der Unternehmen, die solche Maßnahmen nur teilweise oder gar nicht umsetzen, ist deutlich zurückgegangen (Abb. 8, 2012: 36 %, 2009: 44 %).

Flexible Arbeitszeitmodelle

Insgesamt hat die Bereitschaft, flexible Arbeitszeitmodelle anzubieten, abgenommen (Abb. 9, 2012: 55 %, 2009: 62 %). Dies erstaunt auch deshalb, weil für Bewerber und Mitarbeiter Unternehmen dann an Attraktivität gewinnen, wenn die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben unterstützt wird.

Ergonomische Arbeitsplätze

Die Mehrheit der Unternehmen gestaltet auch 2012 die Bedingungen an den Arbeitsplätzen nach ergonomischen Gesichtspunkten und berücksichtigt dabei die Verschiedenartigkeit der Belegschaft (Abb. 10, 2012: 53 %, 2009: 56 %).

Für die 42 % (2009: 44 %) der Organisationen, die dies teilweise bis gar nicht umsetzen, ist hoher Handlungsbedarf geboten.

Abb. 8: Wir unterstützen durch Maßnahmen die Gesundheit unserer Mitarbeiter (Rückenschule, Stressseminare, Ernährungsseminare, Raucherentwöhnung, Sponsoring, Fitnessstudiobeiträge usw.)

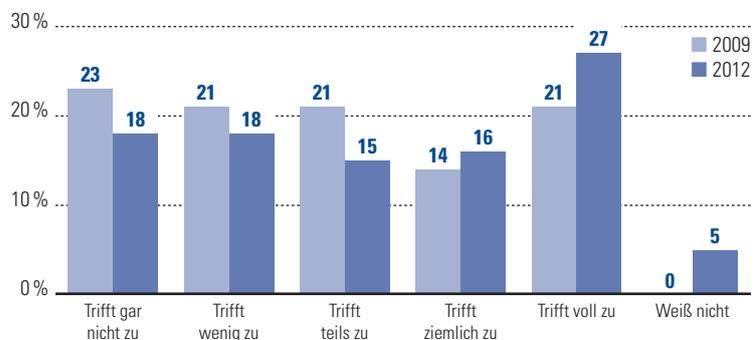


Abb. 9: Wir bieten flexible Arbeitszeitmodelle an (Gleitzeitkonto, Jahresarbeitszeitmodell, Teilzeit, Altersteilzeit, Job Sharing usw.), um damit die Work-Life-Balance unserer Mitarbeiter zu fördern

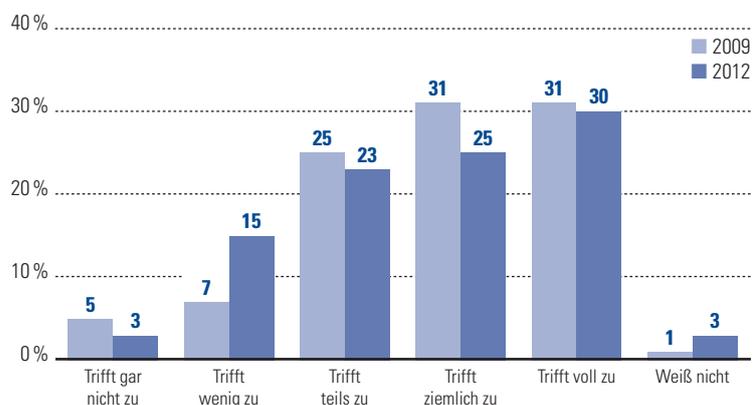
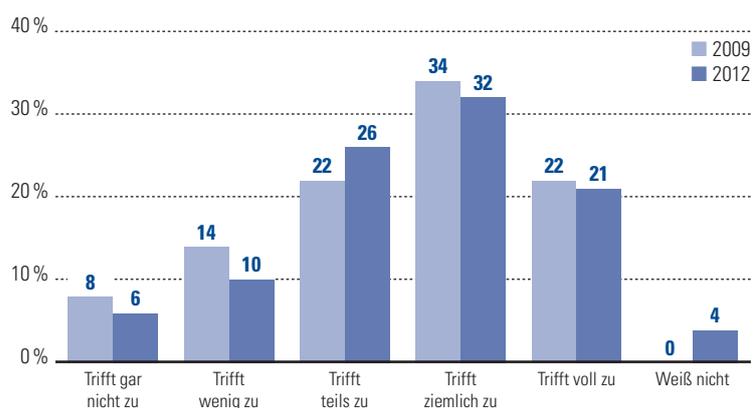


Abb. 10: Wir gestalten die Arbeitsbedingungen (Arbeitsplatzausstattung) ergonomisch und berücksichtigen dabei die Verschiedenartigkeit der Belegschaft (Alter, Geschlecht, Kultur, Religion, Behinderung usw.)



Altersgerechte Anreizsysteme

Die zunehmende Lebensarbeitszeit, die höhere Erwerbsbeteiligung der Frauen und der Anstieg an Arbeitskräften mit Migrationshintergrund lassen erwarten, dass lebensphasenorientierte Anreizsysteme und die Gleichbehandlung in den Entgeltsystemen wichtiger werden. Die Studie zeigt jedoch ein gegenteiliges Bild.

Gleichbehandlung in der Vergütung

Die bereits im Jahr 2009 erkennbare ungleiche Vergütung in Abhängigkeit persönlicher Unterschiede wird auch in der aktuellen Studie bestätigt. So geben nur noch 70% (2009: 84%) an, dass die Verschiedenartigkeit der Arbeitnehmer in Bezug auf Alter, Geschlecht usw. bei gleicher Leistung und Funktion kaum eine bis keine Rolle für die Vergütung spielt (Abb. 11). Dieses Ergebnis wird dadurch bestätigt, dass auch nur 48% der Unternehmen ziemlich oder voll zustimmten, Anforderungs- und Leistungsgerechtigkeit seien die bestimmenden Faktoren zur Entgeltfestsetzung.

Cafeteria-Modell

Obwohl die an den individuellen Bedürfnissen ausgerichteten Anreizkonzepte für die Mitarbeiter sehr attraktiv sind, werden diese von den Unternehmen in einem geringeren Maße angeboten. 2012 waren diese Systeme nur in 25% der Betriebe ziemlich oder vollumfänglich vorhanden, 2009 dagegen noch in 38%. In 50% (2009: 34%) der Organisationen spielt ein solches Instrument des demografieorientierten Personalmanagements kaum bis gar keine Rolle. Damit findet das flexible Cafeteriasystem deutlich weniger Anwendung als noch 2009.

Immaterielle Anreize

In Bezug auf immaterielle Anreizsysteme ist ebenfalls festzustellen, dass diese weniger als 2009 umgesetzt werden (Abb. 12, 2012: 21%, 2009:

27%). Durch den Verzicht auf diese Art der Anreize erhöht sich die Gefahr, dass die Arbeitszufriedenheit und die freiwillige Verbundenheit dem Unternehmen gegenüber leidet. Dies passt

zu den Studienergebnissen in Bezug auf das unzureichende Vorhandensein langfristig ausgelegter Retentionkonzepte und lebensphasenorientierter Personalinstrumente (vgl. S. 7).

Abb. 11: Bei gleicher Funktion und gleicher Leistung spielt für die Höhe der Vergütung die Verschiedenartigkeit (Alter, Geschlecht, Kultur, Religion, Behinderung usw.) keine Rolle

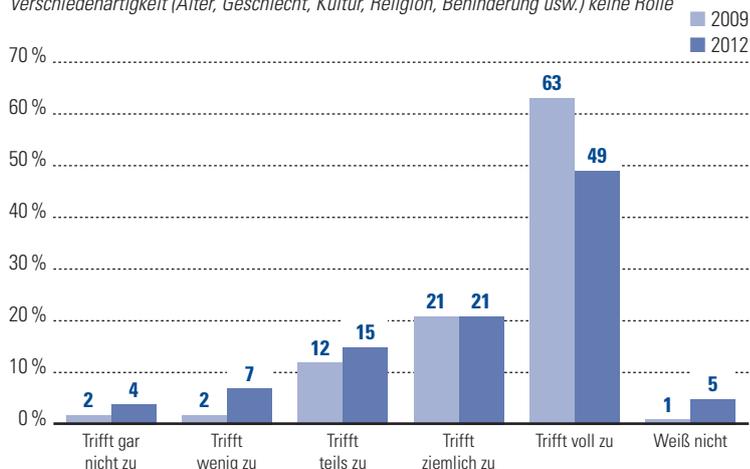
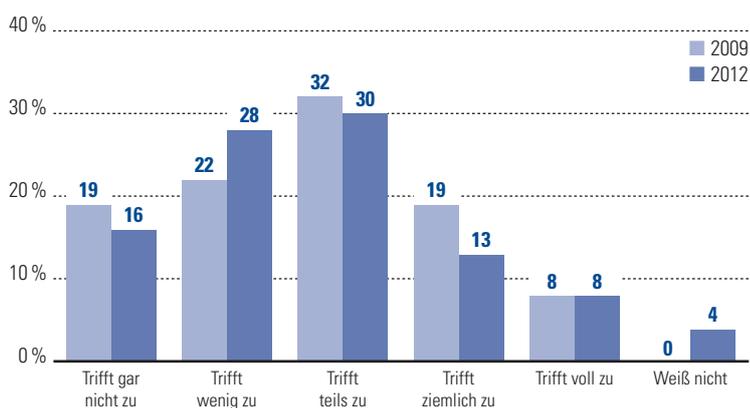


Abb. 12: Wir bieten unseren Mitarbeitern ein bedürfnisgerechtes System immaterieller Anreize (z. B. Sabbatical, Personalentwicklung, familienfreundliche Maßnahmen, Homeworking, Vertrauensarbeitszeit usw.)



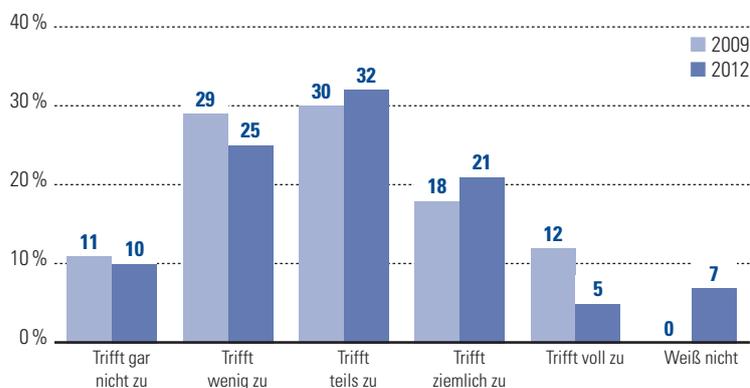
Personalentwicklung

Die Sicherung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit durch strategische Personalentwicklung, welche auch die Qualifizierung älterer Mitarbeiter und die altersgerechte Ausgestaltung von Lernsettings umfasst, ist wesentlich für die Bewältigung demografischer Herausforderungen. Die Qualifizierungsnotwendigkeit der Mitarbeiter 55plus wird mit steigender Tendenz erkannt, die Instrumente Bedarfsanalyse, arbeitsintegriertes und altersgerechtes Lernen hingegen sind professioneller auszugestalten.

Altersgerechtes Lernen

Das Stereotyp, dass Ältere nicht mehr so leistungsfähig sind, kann dazu führen, dass Bildungsinvestitionen für die Mitarbeitergruppe 55plus vermieden werden. Die Befragung zeigt ein anderes Bild. In 55 % (2009: 53 %) der Unternehmen trifft es zu, dass diese Mitarbeiter regelmäßig weitergebildet werden. Aber nur 26 % (2009: 30 %) der Unternehmen gaben an, die lebensphasenorientierten Lernbedürfnisse zu berücksichtigen (Abb. 13).

Abb. 13: Unsere Weiterbildungsmaßnahmen berücksichtigen die lebensphasenorientierten Lernbedürfnisse, z. B. in Bezug auf Lerntempo, Einbindung von Erfahrungswissen usw.



Bedarfsanalyse

Eine systematische Bildungsbedarfserhebung wird in 52 % (2009: 60 %) der befragten Unternehmen durchgeführt (Abb. 14). Auch sind 66 % (2009: 72 %) der Betriebe die künftigen qualifikatorischen Anforderungen an ihre Mitarbeiter bekannt. Dies ist grundsätzlich positiv zu sehen, da ohne Soll-Kompetenz-Profile und ohne eine Bildungsbedarfsanalyse keine effektive Personalentwicklung möglich ist. Allerdings zeigen die Daten, dass die Anstrengungen im Bereich der strategischen Personalentwicklungsplanung spürbar zurückgegangen sind.

Abb. 14: Wir ermitteln systematisch den Qualifikationsbedarf unserer Mitarbeiter

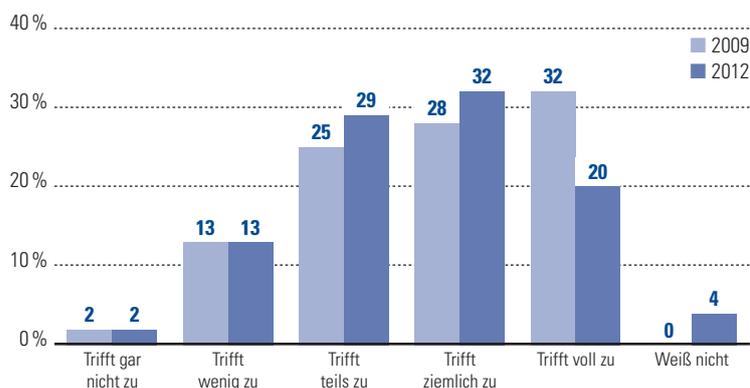
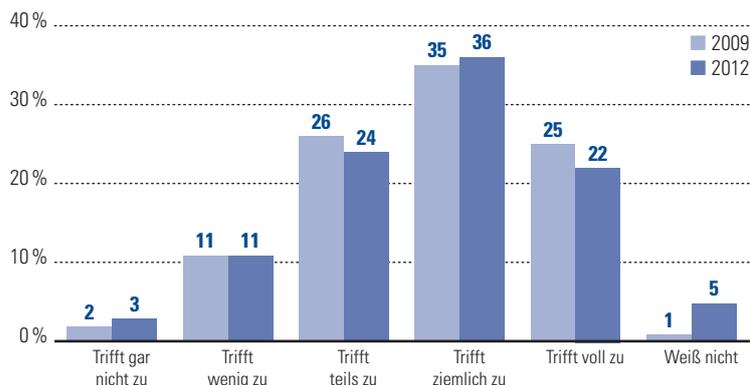


Abb. 15: Wir ermuntern unsere Mitarbeiter, sich eigenverantwortlich für ihre persönliche Employability (Beschäftigungsfähigkeit) einzusetzen

Employability

Auf ähnlichem Niveau wie im Jahr 2009, nämlich in 58 % der Betriebe, fordern die Unternehmen ihre Mitarbeiter auf, sich für ihre persönliche Beschäftigungsfähigkeit zu engagieren (Abb. 15). Die Weiterentwicklung der Employability durch arbeitsintegriertes Lernen wird von 44 % (2009: 51 %) der Unternehmen systematisch unterstützt; damit deutlich weniger als noch 2009.



Karrieremanagement und Austrittsmodelle

Ein gerechtes Karrieremanagement mit Nachfolgeplanungen bietet Leistungs- und Potenzialträgern motivierende Perspektiven und stellt für Unternehmen eine Möglichkeit dar, dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken. Ergänzende Fach- und Projektkarrieren werden hierfür immer noch am stärksten genutzt, während lebensphasenbezogene Arbeitszeitmodelle und Nachfolgeplanungen differenzierter eingesetzt werden. Die Abhängigkeit der Karriere von individuellen Diversity-Merkmalen ist gestiegen.

Karrieremodelle

42 % (2009: 47 %) der Organisationen haben umfänglich bzw. voll umfänglich ergänzende Fach- oder Projektkarrieren eingeführt. Mit 27 % (2009: 23 %) setzen etwas mehr Unternehmen Mitarbeiter auch nach deren Renteneintritt im Rahmen gesetzlicher Regelungen ein.

Mit 16 % (2009: 8 %) hat sich der Anteil der Unternehmen, in denen Karriere zumindest teilweise bis stark auch von individuellen Merkmalen wie Alter, Geschlecht, Kultur usw. abhängt, verdoppelt. Hier zeigt sich gegenüber 2009 eine deutliche Verschlechterung.

Lebensphasenbezogene Arbeitszeitmodelle

44 % der Unternehmen bestätigen die Aussage, dass sie mit ihren älteren Mitarbeitern deren berufliche und private Zukunft besprechen, um die Arbeits- und Karriereplanungen abzustimmen.

Gerade spezifische Arbeitszeitmodelle sind gut geeignet, um die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben zu fördern. Mit 81 % der Unternehmen gaben fast genauso viele wie 2009 an, dass sie es Frauen und Männern gleichermaßen ermöglichen, Elternzeit zu beanspruchen. Immer noch irritierend ist der Fakt, dass dies genau wie 2009 in 14 % der Unternehmen nicht uneinge-

schränkt der Fall ist, obwohl es sich dabei um eine Gesetzesnorm handelt.

Eine nach wie vor eher geringe Rolle spielen Lebensarbeitszeitkonten, die es Mitarbeitern ermöglichen, in späteren Lebensphasen die Arbeitszeit ohne Lohnverluste zu reduzieren. 9 % (2009: 8 %) stimmten der Aussage zu, dieses Modell anzuwenden (Abb. 16).

Nachfolgeplanung und Wissenssicherung

Mit 29 % (2009: 32 %) gaben etwas weniger Unternehmen an, eine Nachfolgeplanung zu betreiben. Allerdings betrieben 2012 nur noch 30 % der Betriebe kaum oder gar keine systematische Nachfolgeplanung, während dies 2009 noch 36 % waren (Abb. 17).

Abb. 16: Wir setzen Lebensarbeitszeitkonten ein, damit Mitarbeiter ohne Entgeltverlust im späteren Lebensalter die Arbeitszeit reduzieren können

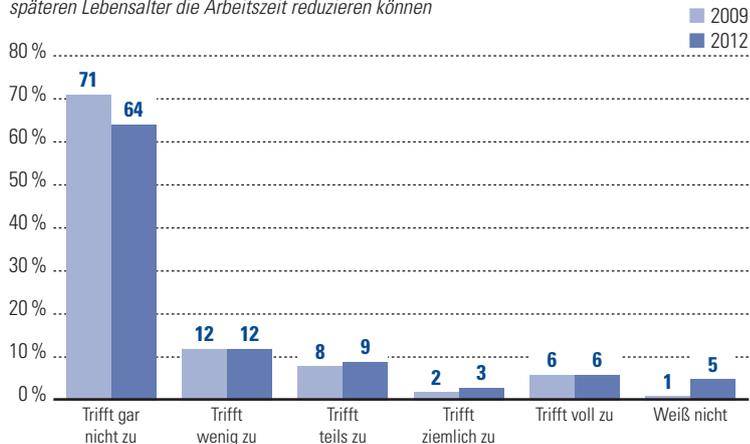
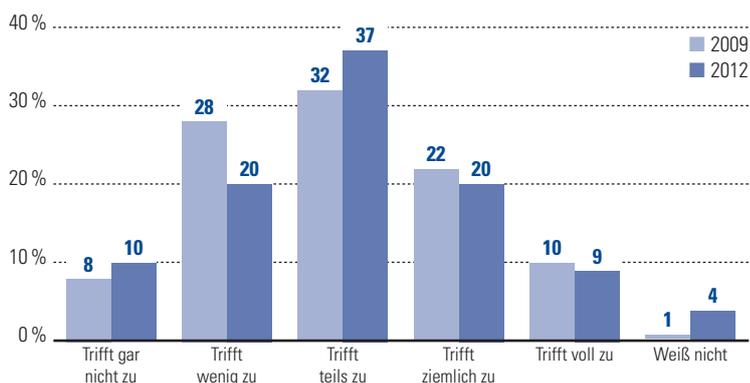


Abb. 17: In unserem Unternehmen existiert eine systematische Nachfolgeplanung in allen Bereichen



Wissensmanagement und Kooperationen

In einer Gesellschaft, die den Wettbewerb über Innovation bestreitet, bestimmt das vorhandene Wissen den Erfolg der Unternehmen. Den Unternehmen sind ihre immateriellen Vermögenswerte weniger bekannt als in der Vergangenheit, dagegen verfügen mehr Betriebe über eine Strategie zur Erneuerung des erfolgsrelevanten Wissens, was auch durch eine vermehrte Nutzung der Wissensbilanz unterstützt wird. Sehr wenige Unternehmen kooperieren mit externen Institutionen zum Demografiemanagement.

Wissensmanagement

Organisationen, die sich ihres kritischen Human- (Kompetenzen, Fertigkeiten und Motivation der Mitarbeiter), Struktur- (Struktur- und Prozess-Know-how) und Beziehungskapitals (Beziehungen zu Kunden, Lieferanten, Partnern usw.) bewusst sind, können dieses zielbezogen steuern.

Im Durchschnitt knapp 64 % (2009: 74 %) der Unternehmen gaben an, dass ihnen diese Vermögenswerte bekannt sind. Bemerkenswert ist, dass die Kenntnisse zum Humankapital mit 57 % (2009: 67 %) am geringsten ausgeprägt sind. 43 % (2009: 38 %) verfügen über eine Strategie, ihr erfolgskritisches Wissen zu erneuern (Abb. 18).

Das strategische Führungsinstrument der Wissensbilanzierung wird in 17 % (2009: 9 %) und damit von deutlich mehr Unternehmen genutzt (Abb. 19).

Kooperationen

Im Sinne eines Wissensmanagements arbeiten nur 7 % mit externen Institutionen zum Demografiemanagement zusammen (Abb. 20). 77 % der Unternehmen sind auch nicht in einem einschlägigen Arbeitskreis zum Demografiemanagement engagiert und nur 30 % sehen den Bedarf, künftig Mitarbeiter in diesem Bereich fortzubilden.

Dies offenbart, dass die Bereitschaft bzw. Erkenntnis externes Wissen in diesen Bereichen nutzen zu können, noch unzureichend ausgeprägt ist.

Abb. 18: Wir verfügen über eine Strategie, mit der wir das Wissen unserer Organisation erneuern

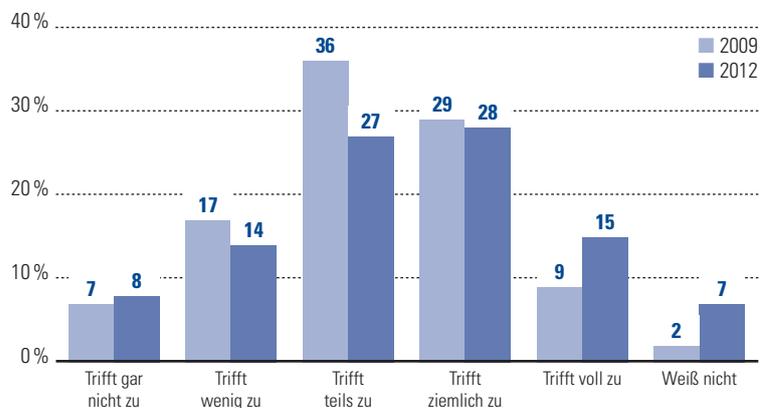


Abb. 19: Das strategische Führungsinstrument der Wissensbilanzierung wird in unserer Organisation angewandt

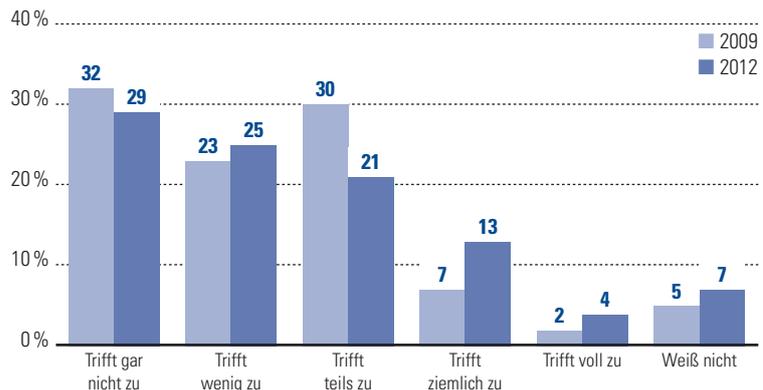
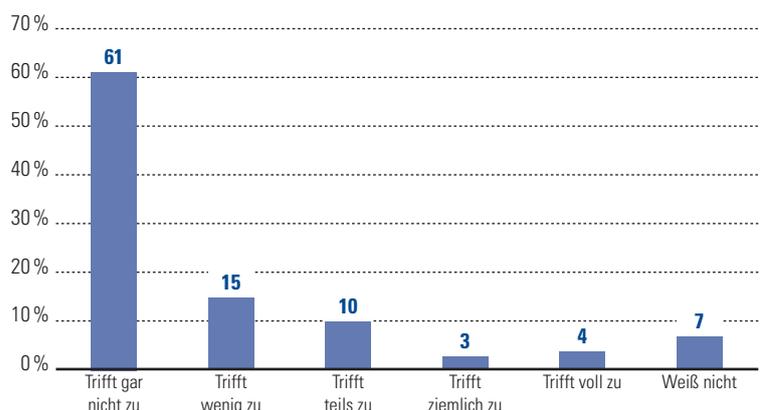


Abb. 20: Wir arbeiten gezielt mit externen Institutionen zum Demografiemanagement zusammen



Diversity Management

In Zeiten von Globalisierung und demografischem Wandel sind die Unternehmen mit einer zunehmenden Vielfalt in der Belegschaft konfrontiert. Dies bietet Chancen und Risiken: Chancen z. B. in Bezug auf Personalmarketing, Absatz und Kreativität. Risiken z. B. im Sinne von kulturbedingten und intergenerativen Konflikten. Die Bedeutung von Vielfalt in der Belegschaft wird zwar oftmals erkannt, durch ein Diversity Management unterstützt wird dies aber in deutlich weniger Unternehmen.

Bedeutung von Vielfalt

Die Vielfalt der Belegschaft ist in 49 % (2009: 46 %) der Unternehmen wichtig bis sehr wichtig (Abb. 21). Im Vordergrund, wenn auch schwächer ausgeprägt, stehen dabei wie im Jahr 2009 die klassischen Diversity-Dimensionen Alter mit 69 % (2009: 77 %) und Geschlecht mit 50 % (2009: 58 %, Abb. 22).

Diversity Management

Eine Möglichkeit, um die Chancen von Vielfalt zu nutzen, liegt im Diversity Management. Ein solches Konzept ist in vielen Unternehmen noch kein Thema.

32 % (2009: 33 %) gaben an, dass sie dieses Konzept im Einsatz haben. 33 %, und damit 20 % weniger als 2009, führten aus, dass sie gar kein Diversity Management betreiben (Abb. 23). Bei diesem vordergründig positiven Ergebnis ist zu bedenken, dass vermutlich ein Teil der Antworten aus der Kategorie „weiß nicht“ (28 %) der Kategorie „gar nicht“ zuzurechnen sein dürfte.

Auch die geringe Verbreitung von spezifischen Maßnahmen zum Umgang mit Unterschiedlichkeit zeigen, dass das aktive Steuern solcher Erfolgspotenziale unzureichend ausgeprägt ist. Gerade in 14 % der Unternehmen, und damit in genau so vielen Organisationen wie 2009, ist dies der Fall.

Vor dem Hintergrund der Ergebnisse zur Ungleichbehandlung in Abhängigkeit individueller Diversity bei Karriere und Vergütung offenbart sich die Notwendigkeit von Diversity Management.

Abb. 21: Die Vielfalt der Belegschaft spielt in unserem Unternehmen eine wichtige Rolle

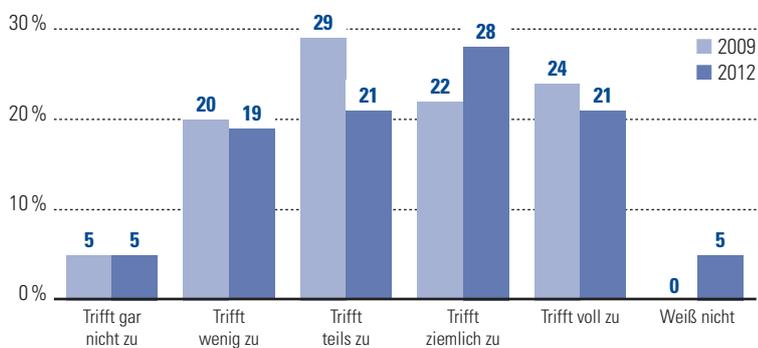


Abb. 22: Nebenstehende Dimensionen von Vielfalt sind bei uns besonders relevant (Mehrfachangaben möglich)

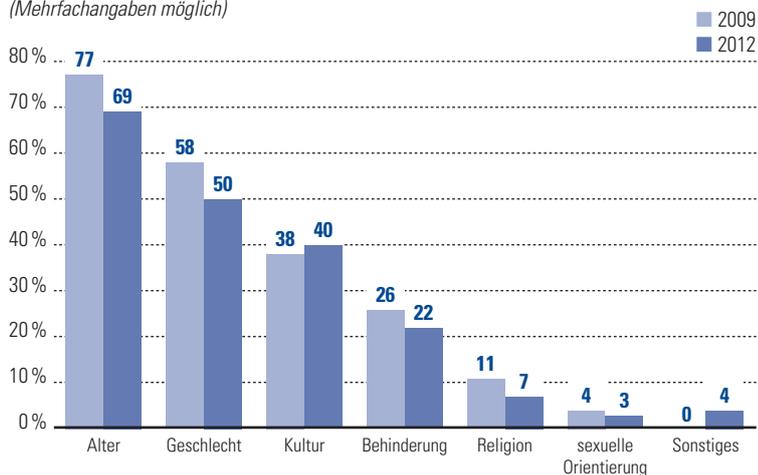
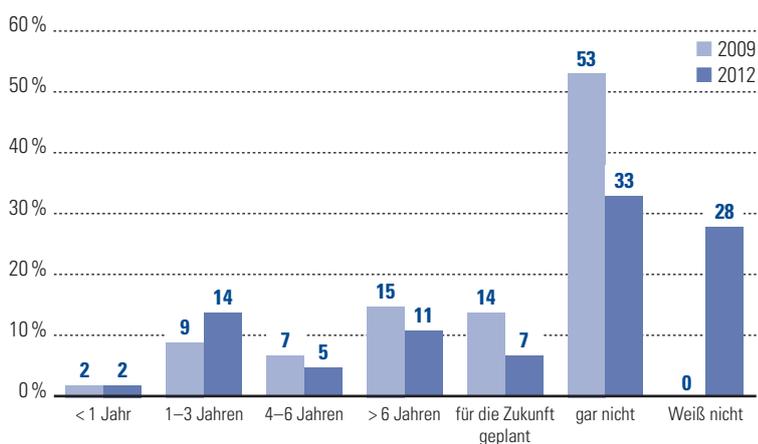


Abb. 23: Wir praktizieren Diversity Management seit



Demografieorientierte Mitarbeiterführung und Demografie-Controlling

Eine spezifisch formulierte Philosophie hilft, dass Vorgesetzte demografiebewusst führen. Mehr Unternehmen als in der Vergangenheit verfügen über entsprechende Leitbilder, allerdings hat dies noch keinen spürbaren Einfluss auf das Führungsverhalten. Demografieorientiertes Personalmanagement wird sich erst umfänglich verbreiten, wenn der Nachweis zum Unternehmenserfolg spürbar ist. Hierzu fehlen in den Betrieben aber noch die Instrumentarien.

Führungsphilosophie

43 % (2009: 35 %) der Unternehmen gaben an, dass sie über eine Führungsphilosophie verfügen, die ausdrücklich die Verschiedenartigkeit der Mitarbeiter berücksichtigt. Der verbesserte Wert kann ein Indikator dafür sein, dass der notwendige Wandel der Führungskultur sukzessive vorangeht.

Demografiebezogene Führung und Employability Management

Das alters- und geschlechtsspezifische Leistungsvermögen der Mitarbeiter berücksichtigen fast unverändert 43 % (2009: 42 %) der Führungskräfte. Mit 22 % (2009: 18 %) bestätigten etwas mehr Betriebe, ihre Führungskräfte im Umgang mit der Verschiedenartigkeit ihrer Mitarbeiter zu schulen.

Eine Schulung zur nachhaltigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter wird nur noch zu 25 % (2009: 31 %) vorgenommen (Abb. 24).

Demografie-Controlling

Zur ergebnisorientierten Ausrichtung eines Demografiemanagements sind geeignete Controllingmaßnahmen notwendig. 20 % (2009: 25 %) gaben an, ein demografiebezogenes Kennzahlensystem eingeführt zu haben (Abb. 25). Ein regelmäßiges Demografie-Controlling existiert in vielen Firmen auch weiterhin nicht (Abb. 26, 2012: 68 %, 2009: 67 %).

In Folge dazu sehen 47 % der Unternehmen gar keine oder wenig betriebswirtschaftliche Effekte im Demografiemanagement. Ohne erkennbaren Nutzen wird sich die Verbreitung des Konzeptes weiter verzögern.

Abb. 24: Wir schulen unsere Führungskräfte in der nachhaltigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit unserer Mitarbeiter (Employability Management)

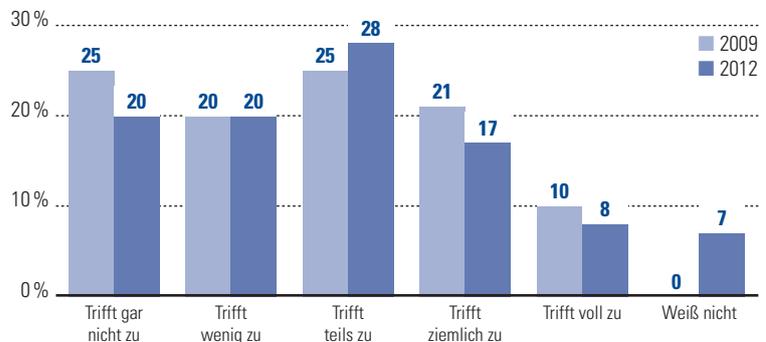


Abb. 25: Für die Erfolgsmessung des demografieorientierten Personalmanagements existiert ein Kennzahlensystem, z. B. zur Mitarbeiterstruktur, zur Fluktuationsquote, zur Personalentwicklung „55plus“ usw.

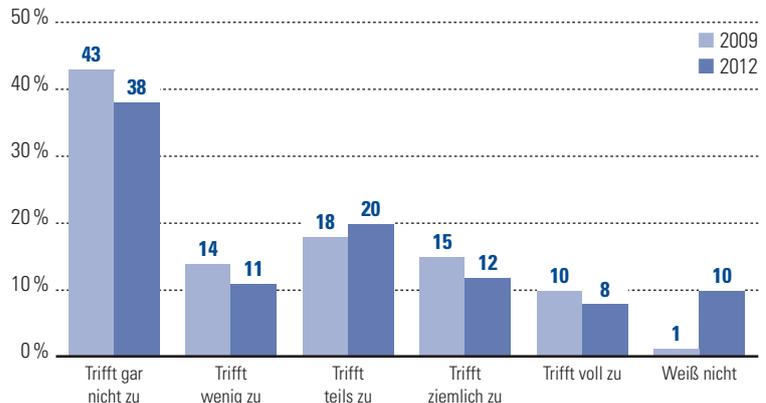
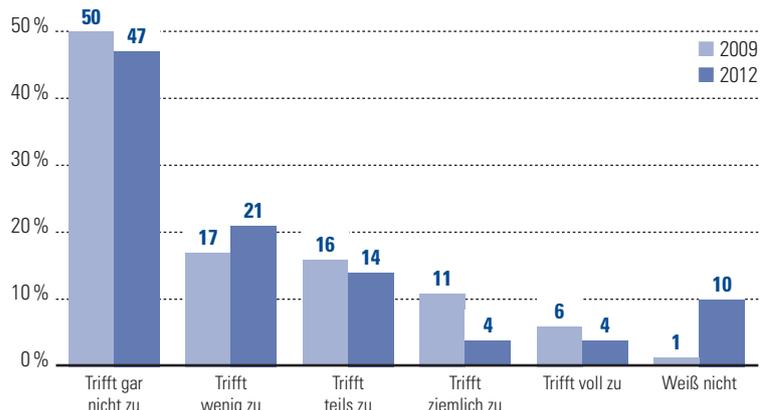


Abb. 26: Wir messen die Effekte unseres demografieorientierten Personalmanagements regelmäßig (monatlich, quartalsweise)



Fazit und Ausblick

Die Studie „Demografie Exzellenz – Herausforderungen im Personalmanagement 2012“ zeigt ein sehr unterschiedliches Bild in Bezug auf das Demografiemanagement in den Unternehmen Baden-Württembergs.

So begrüßenswert es auch ist, dass deutlich mehr Unternehmen als 2009 die demografischen Herausforderungen in ihren Strategien und in ihren Leitbildern abgebildet haben, bleibt doch zu konstatieren, dass die operativen Umsetzungen auf instrumenteller Handlungsebene damit nicht in gleichem Maß Schritt halten. In vielen Handlungsfeldern, wie z. B. im Bereich der Personalplanung, der immateriellen Anreizsysteme, der Gleichbehandlung bei Karriere und Entgelt oder im Bereich flexibler Arbeitszeitmodelle sind sogar Rückschritte feststellbar. In einzelnen Bereichen sind auch Fortschritte erkennbar. So z. B. im Gesundheitsmanagement und in der Wissensbilanzierung.

Es kann aktuell noch nicht davon gesprochen werden, dass die Unternehmen in Baden-Württemberg die drohenden Auswirkungen der demografischen Entwicklung ausreichend angehen. Hier dokumentiert die aktuelle Studie 2012 im Gegenteil immer noch einen großen Nachholbedarf, der insbesondere in den kleineren Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern vorherrscht, aber auch in Organisationen mit bis zu 250 Mitarbeitern deutlich erkennbar ist.

Damit Demografiemanagement in den Unternehmen eine größere Verbreitung findet, müssen

- diese weiter informiert und insbesondere betriebsindividuell beraten werden
- externe Institutionen, Initiativen usw. intensiver auf die Unternehmen zugehen
- spezifische Instrumente für kleine und mittelständische Unternehmen entwickelt werden
- handhabbare Vorgehensweisen zur Einführung eines Demografiemanagements ausgearbeitet werden
- belastbare Controlling-Tools zur Erfassung und Berechnung des ökonomischen Nutzens entwickelt werden.

Das Forum Baden-Württemberg im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. und Prof. Dr. Uwe Schirmer von der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Lörrach nehmen die Ergebnisse der Studie somit zum Anlass, weiter an der Sensibilisierung der Unternehmen für Demografiemanagement sowie an konkreten Hilfestellungen für die Betriebe zu arbeiten.

In diesem Zusammenhang werden für Unternehmen Dialoge, Workshops und Foren organisiert sowie betriebspezifische Beratungen zum Demografiemanagement durchgeführt. Zudem

wurden bereits ein ganzheitliches Konzept für ein demografieorientiertes Personalmanagement, das Lörracher Modell, und insbesondere eine Vorgehensweise zur systematischen Implementierung eines solchen, entwickelt. Als Basis hierfür diente 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 ins Leben gerufen. Ausgezeichnet werden seit 2010 Unternehmen mit dem jeweils besten demografieorientierten Personalmanagement in den Größenklassen bis 50 Mitarbeiter, 50 bis 250 Mitarbeiter und größer 250 Mitarbeiter. Seit 2011 wurde der Award inhaltlich um die Dimension „demografieorientierte Produkt- und Dienstleistungspolitik“ erweitert. Der Award ist mit verschiedenen Geld- und Sachpreisen ausgestattet. Die Gewinner verpflichten sich, das Preisgeld im Rahmen ihrer Corporate Social Responsibility zu verwenden.

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

Die Partner der Demografie Exzellenz

Forum Baden-Württemberg im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V.

Im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. sind rund 530 Mitgliedsunternehmen mit etwa 13.000 Beratern aus der Management-, Personal- sowie IT-Beratungsbranche organisiert. Damit ist der BDU weltweit einer der bedeutendsten Wirtschafts- und Berufsverbände für Unternehmensberater.

Das BDU-Forum Baden-Württemberg ist Initiator zahlreicher Projekte, Studien und Veranstaltungen im Land. Hierzu zählen die Initiative Demografie Exzellenz, Studien zu den Themen Energiewende, Kooperationsmanagement, Wissensbilanzierung, Frühwarnindikatoren und Innovationen sowie der kostenfreie Informationsdienst „Der Unternehmer“.

www.forum-bw.bdu.de

Duale Hochschule Baden-Württemberg Lörrach Studiengang Personalmanagement

Mit rund 1.800 Studienplätzen ist die Duale Hochschule Baden-Württemberg Lörrach eine zentrale Einrichtung der Hochschulregion im Dreiländereck. Die Studierenden lernen in 16 akkreditierten Bachelor- und zwei Masterstudiengängen der Fakultäten Wirtschaft und Technik.

Die DHBW Lörrach bietet einen innovativen Bachelor-Studiengang BWL-Personalmanagement / Personaldienstleistung sowie einen berufsbegleitenden Masterstudiengang MBM-Personalmanagement an.

www.dhbw-loerrach.de

Ministerium für Finanzen und Wirtschaft Baden-Württemberg

Das Ministerium für Finanzen und Wirtschaft unterstützt den Demografie Exzellenz Award sowie diese Studie im Rahmen der Allianz für Fachkräfte Baden-Württemberg. Diese Fachkräfteallianz vereint alle Partner in Baden-Württemberg, die an der Sicherung des Fachkräfteangebots für die mittelständische Wirtschaft im Land mitarbeiten: die Wirtschaftsorganisationen, die Gewerkschaften, die Regionaldirektion Baden-Württemberg der Bundesagentur für Arbeit, die kommunalen Spitzenverbände, die regionalen Wirtschaftsfördergesellschaften, den Landesfrauenrat und das Land.

www.fachkraefteallianz-bw.de

Kompass GmbH

Kompass ist eine branchenübergreifende Online-Plattform zur Geschäftsanbahnung im B2B und bietet Lösungen für Marketing, Vertrieb und Einkauf.

Abrufbar sind die wesentlichen Informationen zu Produkten und Dienstleistungen von über 3 Millionen import-/exportorientierten Unternehmen aus 63 Ländern. Marketing, Vertrieb und Einkauf profitieren vom individuell zugeschnittenen Kompass-Kundenservice. Dem Einkauf erleichtert das automatisierte Versenden von Angebotsanforderungen das Finden geeigneter Lieferanten. Eingehende ausländische Anfragen erschließen dem Vertrieb neue Exportmärkte.

www.kompass.com

Techniker Krankenkasse (TK)

Die Techniker Krankenkasse (TK) ist eine gesetzliche Krankenkasse mit Sitz in Hamburg. Mit rund 5,8 Millionen Mitgliedern, insgesamt 8,1 Millionen Versicherten und 229 Geschäftsstellen gehört sie zu einer der bundesweit größten Krankenkassen. Die älter werdende Gesellschaft stellt besonders Arbeitgeber vor viele neue Herausforderungen. Deswegen unterstützt die TK Unternehmen dabei, Strategien zu entwickeln, wie sie dem demografischen Wandel konstruktiv begegnen können. Weiterführende Informationen zum Betrieblichen Gesundheits- und Demografiemanagement bietet das Firmenkundenportal der TK-Internetseite.

www.tk.de

Holcim (Süddeutschland) GmbH

Die Holcim (Süddeutschland) GmbH gehört zum weltweit tätigen Schweizer Baustoffkonzern Holcim Ltd. Kernbereiche des Unternehmens sind Zement, Kies und Beton.

Holcim ist in Süddeutschland mit dem Zementwerk in Dotternhausen und Kies- und Betonwerken in den Regionen Stuttgart, Karlsruhe und Weil/Lörrach vertreten. Als zuverlässiger und zielorientierter Partner engagiert sich Holcim für die hohe Qualität der Dienstleistungen und Produkte.

Der soliden Berufsausbildung von jungen Menschen misst das Unternehmen einen hohen Stellenwert bei.

Aus- und Weiterbildungsangebote sowie verschiedene Karrieremöglichkeiten machen Holcim zu einem attraktiven Arbeitgeber.

www.holcim-sued.de/

Impressum

Demografie Exzellenz

Ergebnisse einer Studie in Baden-Württemberg

Studie des Forums Baden-Württemberg im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. und der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Lörrach

Wissenschaftliche Leitung

Prof. Dr. Uwe Schirmer

Duale Hochschule
Baden-Württemberg Lörrach,
Professor für Personalmanagement
und Mitarbeiterführung, Studiengangs-
leiter Personalmanagement

schirmer@dhbw-loerrach.de
www.dhbw-loerrach.de/index.php?id=1500

Idee, Konzeption, Realisierung

Günter Monjau

RMC Unternehmensberatung GmbH
monjau@rmc.gmbh.de
www.rmc-gmbh.de

Gerhard Wiesler

Kienbaum Executive
Consultants GmbH
gerhard.wiesler@kienbaum.de
www.kienbaum.de

Johannes Schlichter

pro search
SCHLICHTER + PARTNER GmbH
j.schlichter@prosearch-management.com
www.prosearch-management.com

Kontakt

Forum Baden-Württemberg
im Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

Zitelmannstraße 22, 53113 Bonn
T +49 (0)228 – 9161-0
www.forum-bw.bdu.de
www.bdu.de

Weitere Informationen

www.demografie-exzellenz.de

Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.

Zitelmannstraße 22, 53113 Bonn
T +49 (0)228 9161-0, F +49 (0)228 9161-26
info@bdu.de

Reinhardtstraße 34, 10117 Berlin
T +49 (0)30 8931070, F +49 (0)30 8934746
berlin@bdu.de

489, avenue Louise, B-1050 Brüssel
T +32 (0)2 4002178, F +32 (0)2 4002179
europe@bdu.de

www.bdu.de



YouTube