

## **Die Demografische Falle - wie Sie die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens absichern können**

### **Handlungsnotwendigkeiten im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel**

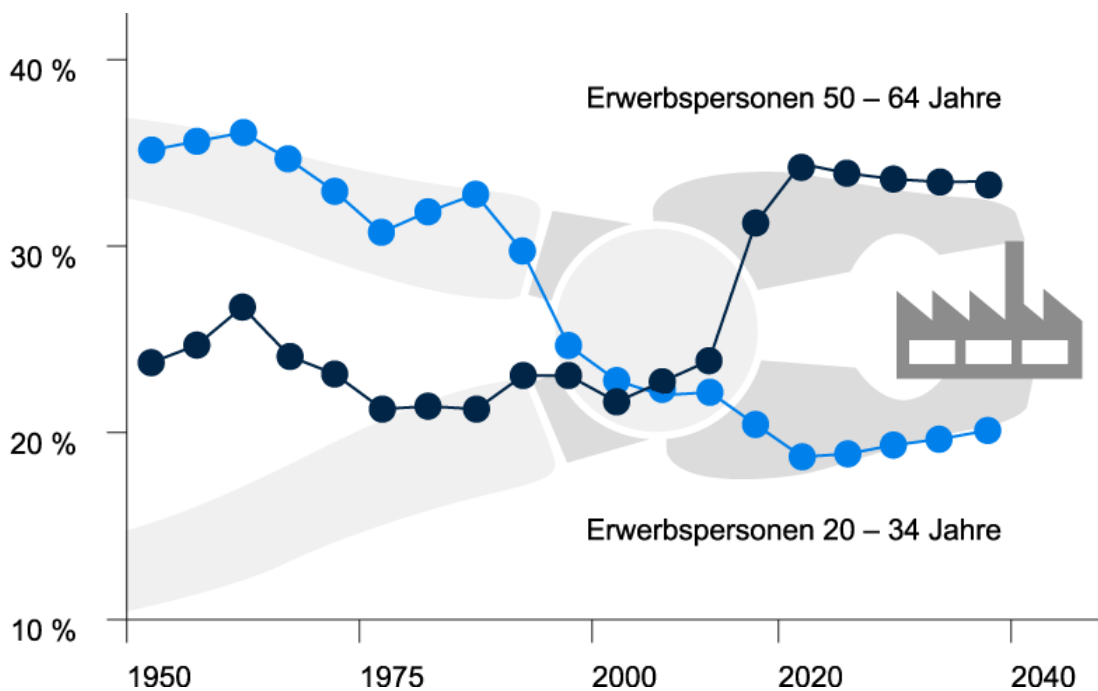
- Fach- und Führungskräfte werden in den nächsten Jahren deutliche "Mangelware".
- Qualifizierte Mitarbeiter werden teurer und gleichzeitig schwerer im Unternehmen zu halten.
- Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter in den Unternehmen nimmt zu. Verstärkt wird dies durch die sozialpolitisch notwendige längere Lebensarbeitszeit.
- Arbeitgeber müssen dringend ihre Personalressourcen für die Zukunft sichern und jetzt handeln.
- Die Personalpolitik muss sich auf die Gewinnung, die Bindung und die Qualifizierung von Mitarbeitern konzentrieren.
- Die Personalentwicklung mit ihren zielgruppenspezifischen Qualifizierungsmaßnahmen ist verstärkt auf die Personengruppe 50+ auszurichten.
- Die Arbeits- und Innovations- sowie Veränderungsfähigkeit älterer Mitarbeiter ist zu erhalten.
- Das Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter ist auf die nachrückende Mitarbeitergeneration zu übertragen.
- Generationsübergreifende Teams sind in stärkerem Maße als bisher zu bilden. Sie fördern den Lernprozess zwischen den jüngeren und älteren Mitarbeitern.

### **Fazit**

Unternehmen und Betrieben, die nicht rechtzeitig entsprechende Maßnahmen einleiten, droht der Verlust der Wettbewerbsfähigkeit. Die Zukunft muss durch geeignete Maßnahmen abgesichert werden.

## Ausgangssituation

Die demografische Entwicklung ist unumkehrbar und wird Folgen für unser gesamtes Wirtschafts- und Sozialsystem haben. Das Problembewusstsein in den Unternehmen ist derzeit noch sehr unterschiedlich ausgeprägt. Große Unternehmen und Konzerne haben die Problematik überwiegend erkannt und richten gezielt ihre Personalpolitik darauf aus; kleinere und mittelständische Betriebe oder Organisationen beschäftigen sich mit dieser Thematik in der Regel nur am Rande.



*Unternehmen im demografischen Zangengriff  
(Quelle: Fraunhofer IAO, IAT Universität Stuttgart)*

Die demografische Entwicklung wird zur überlebenskritischen Falle für die Arbeitgeber, wenn nicht rechtzeitig gegengesteuert wird. Die Grafik zeigt deutlich, dass bereits ab 2012 der Anteil an jüngeren Arbeitnehmern dramatisch zurückgeht und gleichzeitig die Alterung stark ansteigt. Davon sind sowohl die privaten als auch die öffentlichen Arbeitgeber gleichermaßen betroffen.

Weitere Fakten machen die Dramatik der demografischen Entwicklung deutlich (Quelle: Statistisches Bundesamt):

- Die deutschstämmige Bevölkerung hat in den letzten 30 Jahren ca. 5 Mio. Menschen verloren. Die Wanderungsbilanz in Deutschland fällt von Jahr zu Jahr negativer aus. In 2008 war die Wanderungsbilanz erstmals negativ. Die Zahl der Fortzüge überstieg mit 56.000 Menschen die Zuzüge.
- Bis 2060 wird die Bevölkerung um 12 bis 17 Mio. Menschen in Deutschland zurückgehen.
- Die gegenwärtige Geburtenrate liegt bei 1,38 Kindern pro Frau im gebärfähigen Alter. Der bevölkerungserhaltende Wert liegt jedoch bei 2,1.
- Die Zahl der Jugendlichen unter 20 Jahren sinkt von derzeit ca. 16 Mio. auf unter 10 Mio. in 2060.
- Der Anteil der über 65jährigen Menschen nimmt von heute bis zum Jahr 2030 um knapp 50% zu.

Die Konsequenz aus diesen Entwicklungen wird ein zukünftiger starker Mangel an qualifizierten Mitarbeitern sein. Der Bedarf wird das Angebot übersteigen. Wer als Arbeitgeber die besten Angebote – und dies hängt nicht nur von der Bezahlung ab - unterbreitet, wird diesen Wettbewerb gewinnen. Wer nicht mithält, verliert! Wettbewerbsfähigkeit wird zukünftig auch über die Verfügbarkeit ausreichend qualifizierten Personals definiert.

Unternehmen geraten insbesondere dann in die demografische Falle, wenn sie sich nicht rechtzeitig mit geeigneten personalpolitischen Maßnahmen auf diese Entwicklung vorbereitet haben. Von der Konzeptionierung bis zum Eintritt einer nachhaltigen Wirkung vergehen ca. 5 Jahre. Wenn Arbeitgeber dies ignorieren sind sie in ihrer Existenz akut gefährdet.

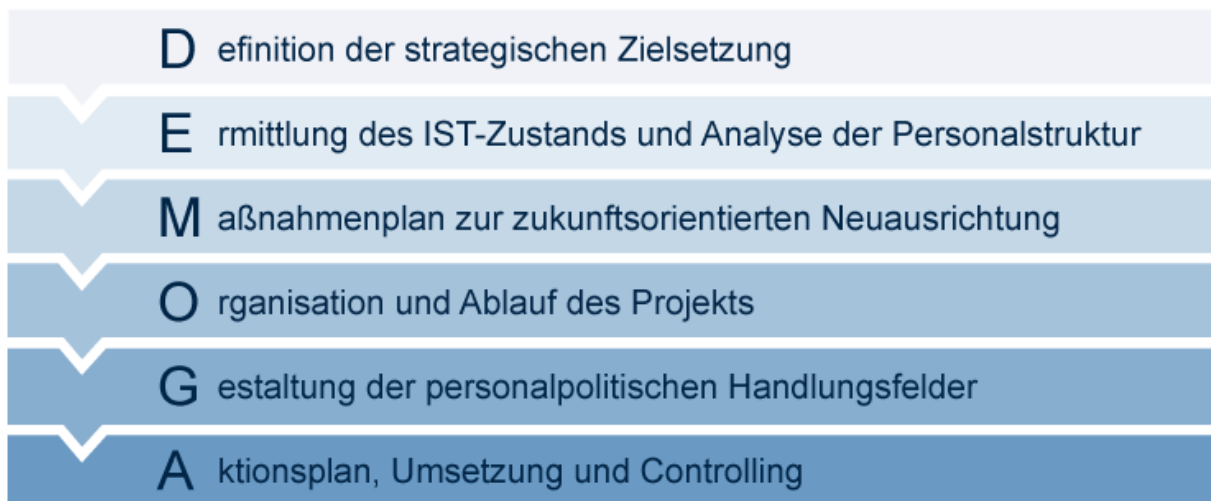
Die auf die demografische Entwicklung ausgerichtete Personalpolitik muss in der Strategie des Unternehmens verankert und zu einem wesentlichen Unternehmensziel erklärt werden.

## DEMOGA-Methode als Lösung

Was muss konkret getan werden, um Ihr Unternehmen demografiefest zu machen? Die höchste Effizienz wird mit einem ganzheitlichen Ansatz erreicht.

Dazu haben wir die DEMOGA-Methode entwickelt, die speziell auf Ihre unternehmerische Situation abgestimmt werden kann.

Die DEMOGA-Methode verkörpert nachstehende, in sich verzahnte Arbeitsschritte:



## Arbeitsschritte DEMOGA-Methode

Die DEMOGA-Methode basiert auf der analytischen Betrachtung der Unternehmensstrategie sowie der Unternehmensziele und gleicht diese mit den vorhandenen (Personal-)Ressourcen ab. Daran anknüpfend wird der personelle Zukunftsbedarf (qualitativ und quantitativ) ermittelt. Abschließend wird ein Maßnahmenpaket erstellt, in dem alle notwendigen Schritte zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter, zur Bindung vorhandener Mitarbeiter sowie der dazu notwendigen Methoden und Verfahren festgelegt werden. Im Ergebnis liegt dann ein detaillierter Maßnahmenplan für einen mehrjährigen Zeitraum vor.

## Umsetzungsschritte

Im Einzelnen teilt sich die DEMOGA-Methode in folgende Schritte auf:

### 1. Analyse der Unternehmenszielsetzung und -strategie

Damit wird die Basis für eine zukünftige Unternehmensausrichtung geschaffen.

### 2. Erstellung von Demografielandkarten

Der existierende Personalstamm wird im Hinblick auf Mitarbeiterzahl, Alter und Qualifikation analysiert. Diese Informationen sind Grundlage für die Erstellung der Demografielandkarten. Wichtig bei dieser Analyse ist der Abgleich der vorhandenen Ressourcen (IST) mit den durch die Unternehmensziele und die Unternehmensstrategie festgelegten zukünftigen Anforderungen (SOLL).

### 3. Ermittlung der zukünftig notwendigen Personalressourcen

Diese müssen in Einklang mit den Unternehmenszielen und der Unternehmensstrategie gebracht werden. Im Ergebnis liegt eine Datenbasis vor, die die Quantität und die Qualifikation der notwendigen Personalressourcen für die nächsten Jahre beschreibt.

Dies kann aufgrund verschiedener Szenarien zu folgenden Aktionen führen:

- **Szenario 1:** Das vorhandene Personal ist für die Zukunft ausreichend. Dann sind Maßnahmen zu ergreifen, um das Personal im Wettbewerb gegen andere Arbeitgeber zu halten.
- **Szenario 2:** Das Personal muss zahlenmäßig aufgestockt werden. Hierzu ist ein Personalrecruiting nötig. Gleichzeitig sind Programme aufzulegen, um die gewonnenen Mitarbeiter auch dauerhaft zu halten.
- **Szenario 3:** Das Personal ist in einem ausreichenden Maße vorhanden, ist aber unzureichend qualifiziert. Hierzu sind entsprechende Qualifizierungsprogramme durchzuführen. Die höher qualifizierten Mitarbeiter müssen anschließend mittels entsprechender Programme gebunden werden.
- **Szenario 4:** Eine Kombination aus den oben genannten Punkten mit Implementierung der entsprechenden personalpolitischen Maßnahmen.

#### **4. Erstellung eines Maßnahmenplans**

Es werden die notwendigen Maßnahmen zur Erreichung der Ziele unter Punkt 3 definiert. Dieser Maßnahmenplan ist als Handlungsanweisung zu verstehen. Er zeigt das zukünftige Vorgehen einer ganzheitlich ausgerichteten Personalstrategie auf.

#### **5. Organisation des Projekts**

Zur Sicherstellung der Umsetzung dieser Maßnahmen ist das Vorhaben in Form eines Projekts in das Unternehmen zu integrieren. Der Projektablauf und die Projektverantwortlichen sind gemeinsam festzulegen.

#### **6. Implementierung der Maßnahmen**

Die konsequente Umsetzung der erarbeiteten Maßnahmen stellt sicher, dass im Umfeld des Wettbewerbs um Personalressourcen die personellen Grundlagen zur Erreichung der Unternehmensziele geschaffen werden.

#### **Ergänzende Maßnahmen**

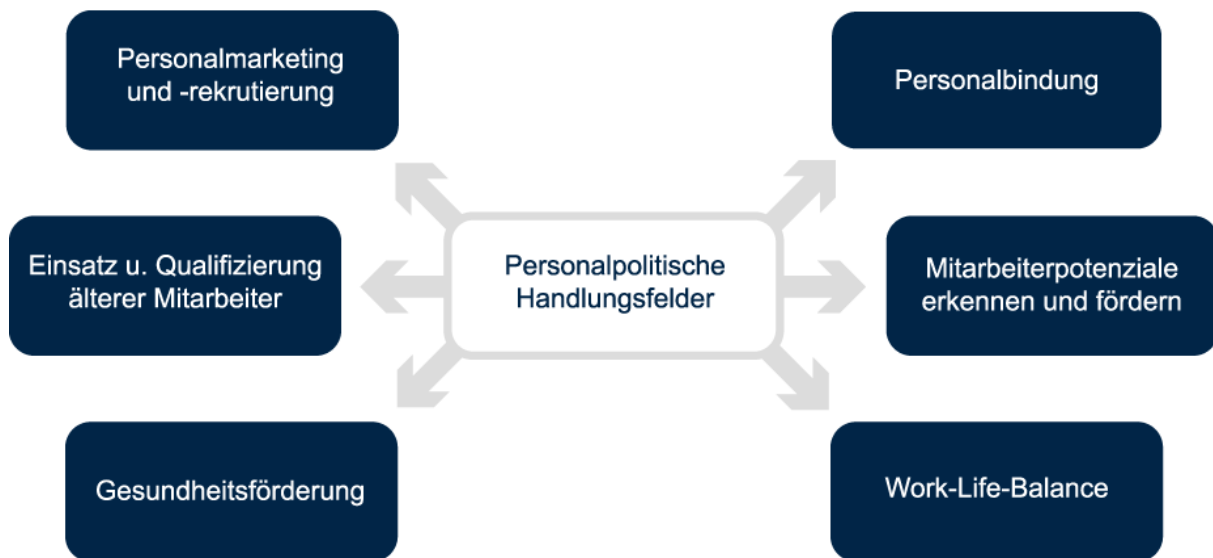
Die Qualifizierung von vorhandenen sowie die Rekrutierung von neuen Mitarbeitern ist nur ein Aspekt im schwieriger werdenden Umfeld der demografischen Entwicklung. Der Mangel an Fachkräften sowie die sozialpolitisch notwendige Verlängerung der Lebensarbeitszeiten führen zu weitergehenden Herausforderungen. Ältere Mitarbeiter müssen auf dem aktuellen Wissensstand gehalten werden. Die Fehlzeiten älter werdender Mitarbeiter steigen erfahrungsgemäß. Die Zusammenarbeit in Teams zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern ist zu intensivieren. Dies stellt neue Herausforderungen an generationenübergreifende Teams.

Vor diesem Hintergrund sind erweiterte Maßnahmen notwendig wie z.B.:

- Betriebliches Gesundheitsmanagement einschließlich Verbesserung der Anwesenheitszeiten
- Qualifikationsprogramme speziell für ältere Mitarbeiter
- Work-Life-Balance-Aktivitäten
- Managen von Generationen-Teams
- Sicherstellung des Wissenstransfers von älteren Mitarbeitern auf jüngere

## Personalpolitische Handlungsfelder

Die dargestellten Aspekte erfordern die Definition personalpolitischer Handlungsfelder. Ziel ist es, die Auswirkungen der demografischen Entwicklung zu reduzieren und das eigene Unternehmen demografiefest zu machen.

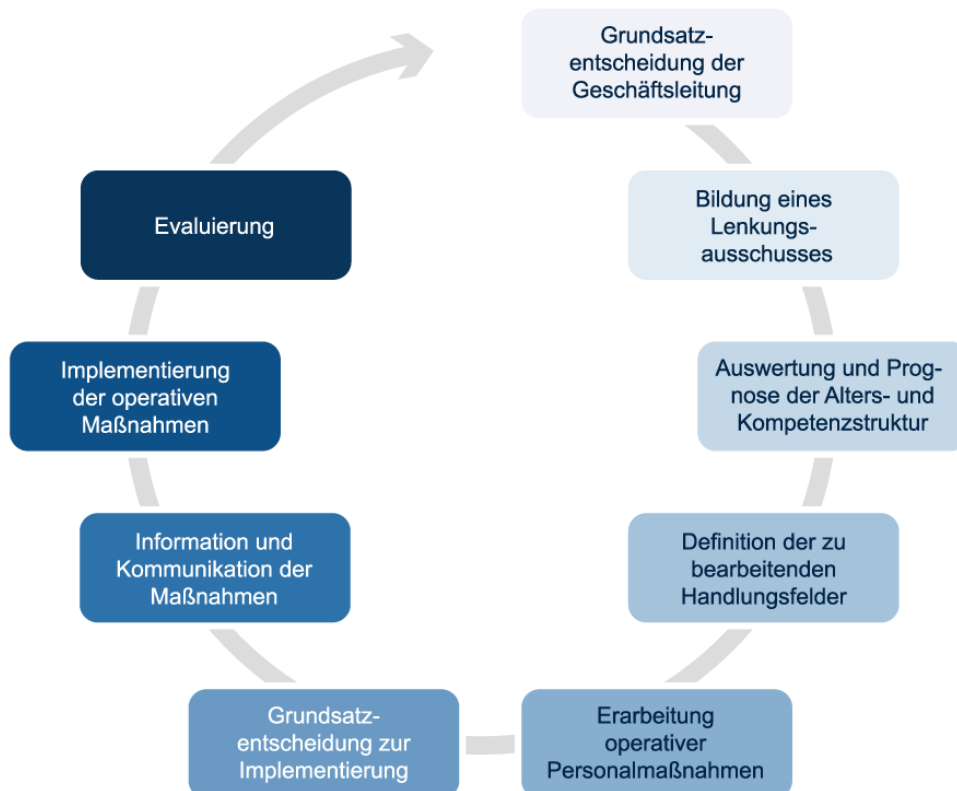


*Personalpolitische Handlungsfelder*

## Vorgehensweise

Mit der DEMOGA-Methode sowie der Anwendung und Umsetzung der einzelnen Module rüsten Sie Ihr Unternehmen für die Zukunft und stellen sicher, dass die Wettbewerbsfähigkeit vor dem Hintergrund des demografischen Wandels nachhaltig gegeben ist. Sie sichern damit bereits heute, was morgen akut wird!

Beispielhaft zeigen wir Ihnen durch nachstehende Grafik, wie Sie Ihre Vorgehensweise gestalten können:



## *Mögliche Vorgehensweise bei der Implementierung personalpolitischer Handlungsfelder*

Wir bieten Ihnen an, Ihr Unternehmen oder Ihre Organisation auf die Zukunftsfähigkeit hin zu überprüfen. Sie wissen dann nach erfolgter Analyse, ob Sie ausreichend gerüstet sind und wo im Detail noch Handlungsbedarf besteht, um die Zukunft Ihres Unternehmens nachhaltig abzusichern. Wir unterstützen Sie individuell und bedarfsorientiert mit unseren Dienstleistungen.

## Unser Leistungsangebot: *Machen Sie Ihr Unternehmen demografiefest*

- Ganzheitliche Analyse mit anschließender Entwicklung und Implementierung von Maßnahmen zur Abwendung oder Reduzierung der Auswirkungen des demografischen Wandels mittels der **DEMOGA-Methode**
- Analyse der Alters- und Kompetenzstruktur, Definition der daraus abzuleitenden Handlungsfelder
- Information der Führungskräfte und Arbeitnehmervvertretungen über die Zahlen, Daten und Fakten der demografischen Entwicklung und die sich daraus ergebenden Auswirkungen
- Unterstützung bei der strategischen Ausrichtung der Personalpolitik unter dem Aspekt des demografischen Wandels
- Entwicklung und Implementierung von Konzepten zum Personalmarketing und Personalrecruiting
- Neuausrichtung der Personalentwicklung durch die veränderten demografischen Rahmenbedingungen
  - Implementierung von Programmen zur Potentialerkennung, Potentialförderung und Potentialentwicklung
  - Gestaltung von Nachwuchsförder- und Traineeprogrammen
  - Zielgruppenspezifische Förderung und Entwicklung bestimmter Mitarbeitergruppen, z.B. Frauenförderung zur Wiedereingliederung nach der Babypause, Integration ausländischer Mitarbeiter und Schaffung interkultureller Kompetenzen
  - Qualifizierung älterer Mitarbeiter, Ausrichtung der Qualifikationsprogramme auf den Prozess des lebenslangen Lernens
- Konzeption und Umsetzung von Mitarbeiterbindungsprogrammen
- Erarbeitung, Einführung und Evaluierung von Work-Life-Balance-Konzepten
- Aufbau eines nachhaltig wirkenden Gesundheits- und Fehlzeitenmanagements zur Erhaltung bzw. Steigerung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter unter dem besonderen Blickwinkel alternder Belegschaften
- Konzeption und Anleitung zum Managen von Generationenteams
- Entwicklung von Konzepten zur Sicherung des Wissens- und Erfahrungstransfers zwischen den ausscheidenden und nachrückenden Mitarbeitern