

# DEN DEMOGRAFISCHEN WANDEL IM UNTERNEHMEN MANAGEN ERGEBNISBERICHT EINER STUDIE VON MERCER UND DER BERTELSMANN STIFTUNG







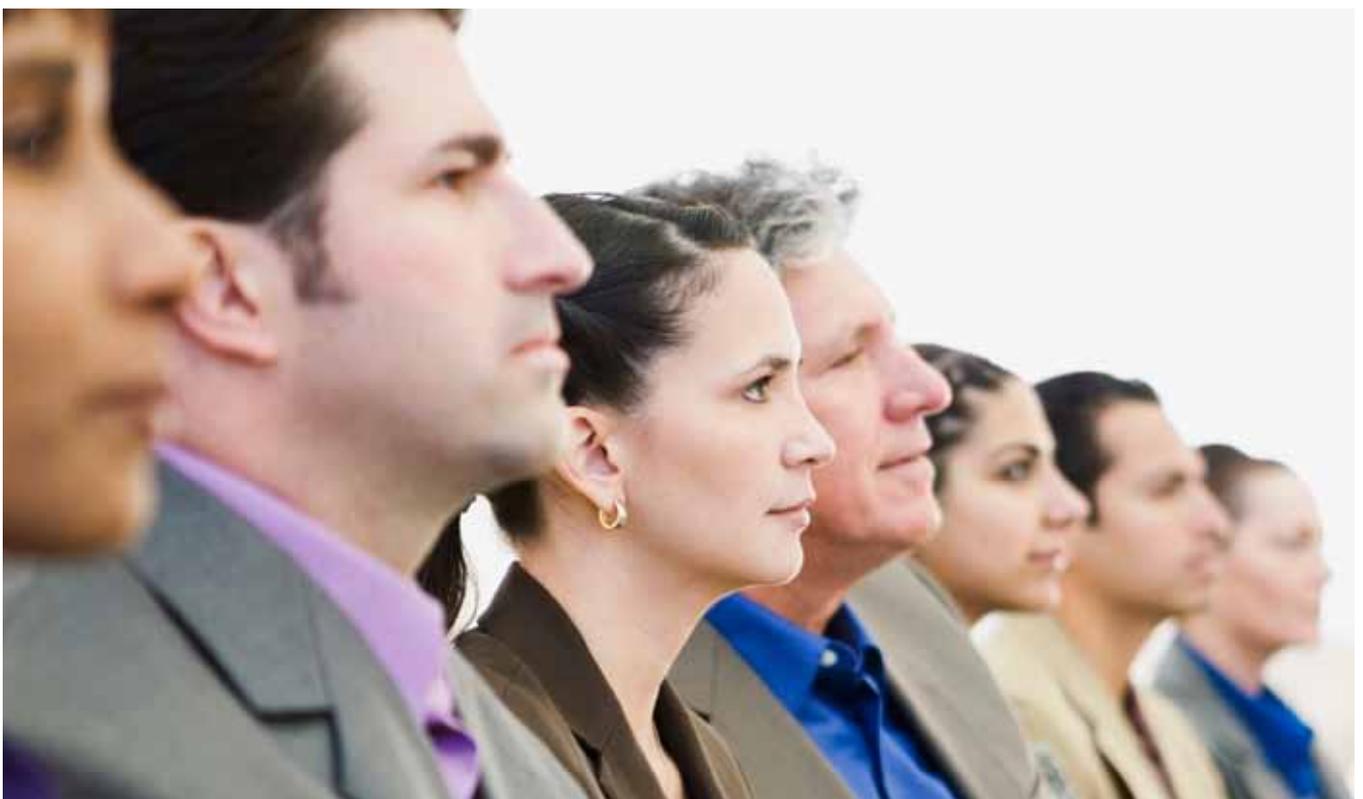
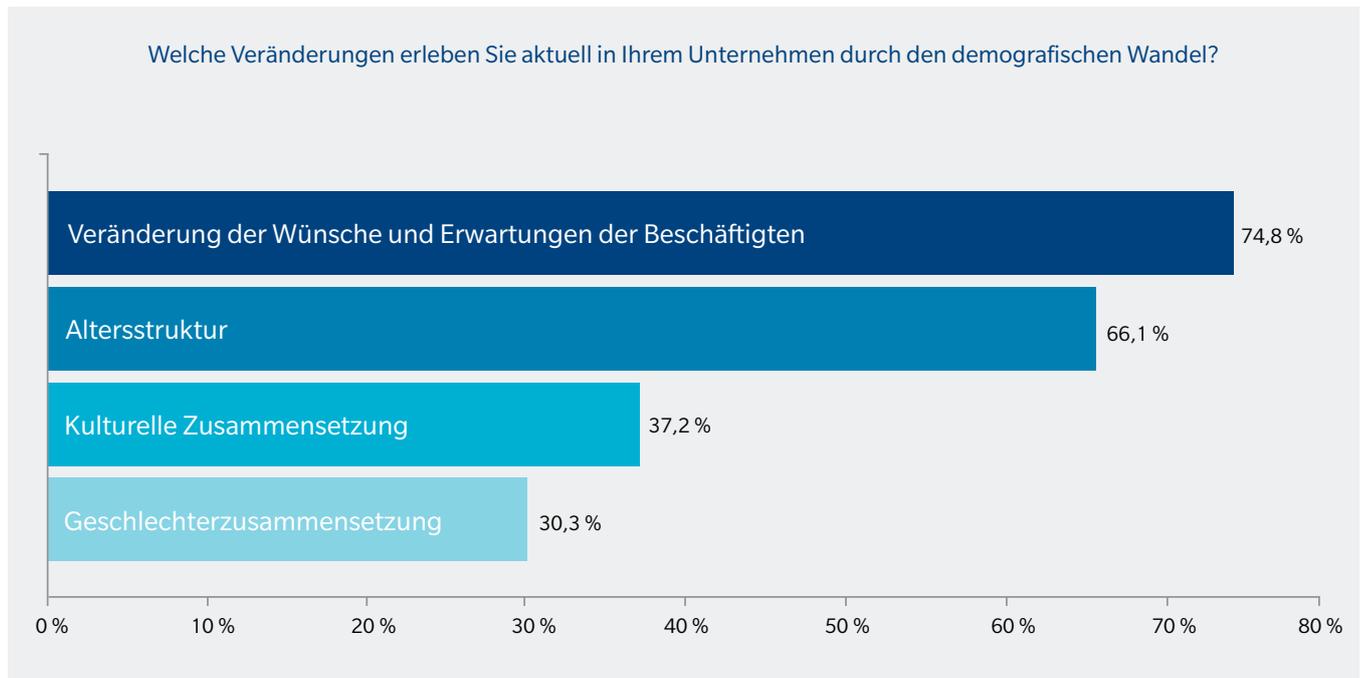
Der demografische Wandel verändert die Arbeitswelt in Deutschland und stellt Unternehmen vor große Herausforderungen. In Wirtschaft, Politik und Medien sind die Diskussionen über alternde Belegschaften und den Fachkräftemangel längst zum Dauerthema geworden, immer wieder angetrieben durch neue Zahlen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

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

## 1. DEMOGRAFISCHER WANDEL SORGT FÜR ZUNEHMENDES KONFLIKTPOTENZIAL IN DEN UNTERNEHMEN

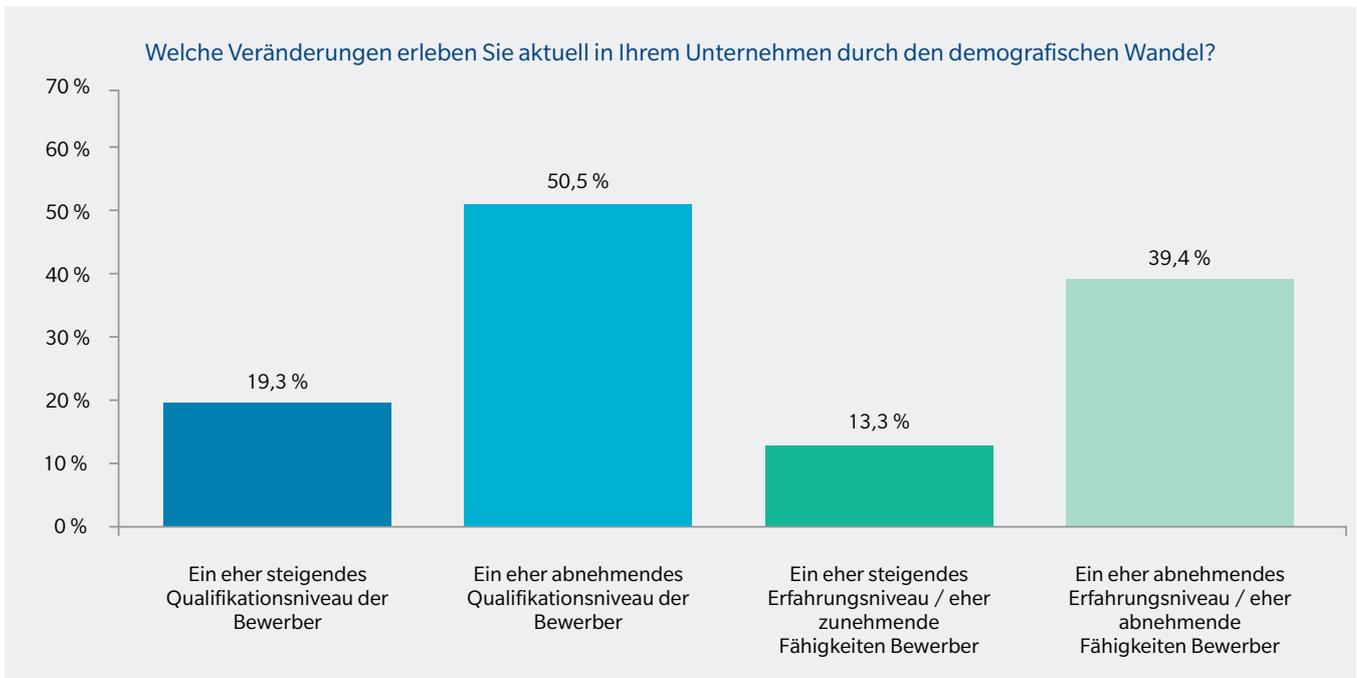
Als größte Veränderung, die der demografische Wandel im Unternehmen herbeiführt, erleben die Befragten den Wandel der Wünsche und Erwartungen der Beschäftigten. Auf Platz zwei folgt die zunehmende Vielfalt der

Altersstruktur. Diese Zahlen unterstreichen den Trend zur Mehrgenerationenbelegschaft, der die Unternehmen dazu zwingt, stärker auf die verschiedenen Bedürfnisse der einzelnen Altersgruppen einzugehen.



Darüber hinaus nehmen die Befragten auch Veränderungen des Arbeitskräfteangebots wahr: Über die Hälfte beobachtet ein eher abnehmendes Qualifikationsniveau

der Bewerber und fast 40 Prozent bestätigen die Tendenz zu einem sinkenden Erfahrungsniveau bzw. zu abnehmenden Fähigkeiten der Bewerber.



Etwa die Hälfte aller Befragten (52,8 Prozent) gibt an, dass der demografische Wandel für ein erhöhtes Konfliktpotenzial im Unternehmen sorgt, resultierend aus dem Wandel der Wünsche und Erwartungen der Beleg-

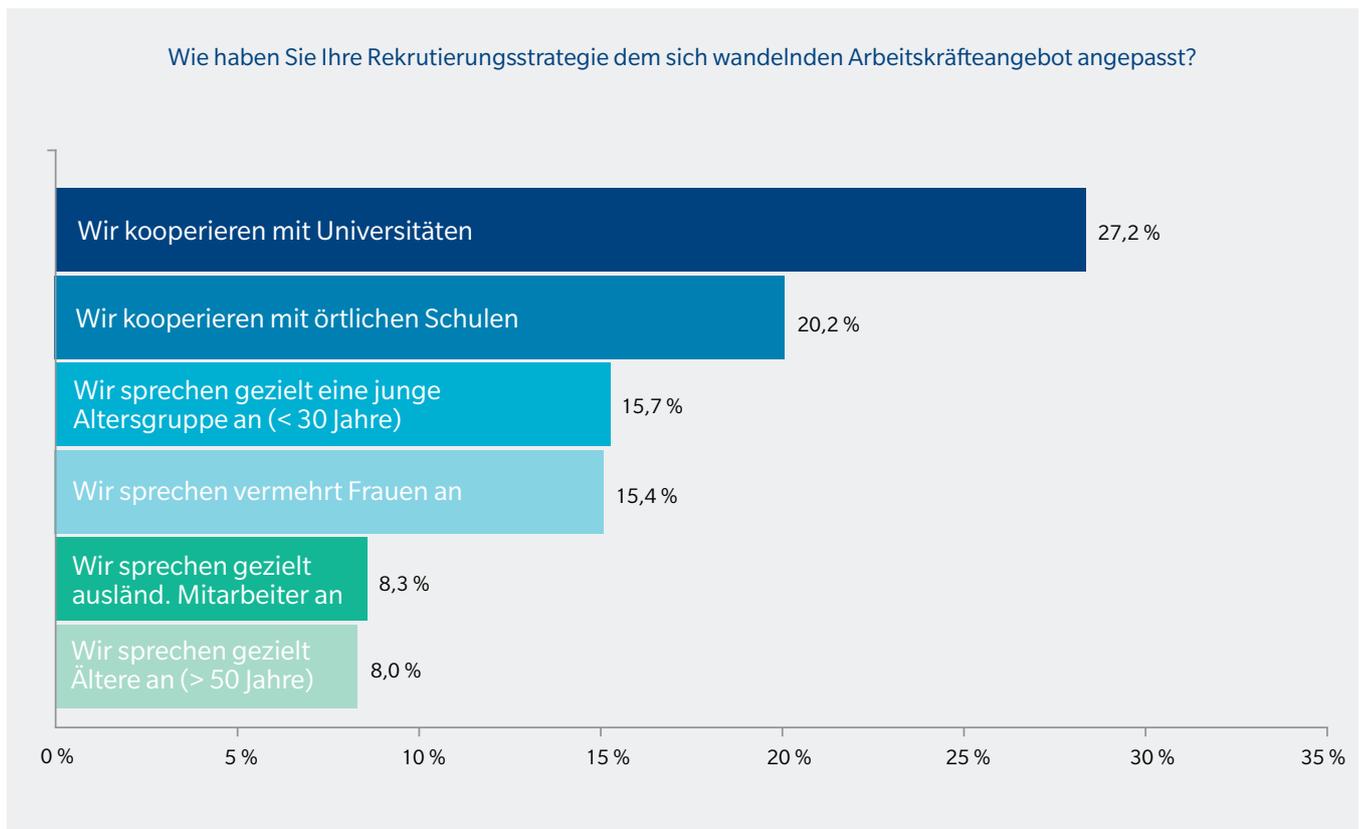
schaft (45,5 Prozent), der Altersstruktur (37,6 Prozent), dem Wandel des Qualifikationsniveaus der Bewerber (23,5 Prozent) sowie dem Wandel des Erfahrungsniveaus bzw. der Fähigkeiten der Bewerber (22,6 Prozent).



## 2. MITARBEITERGEWINNUNG: NUR ACHT PROZENT SPRECHEN GEZIELT ÄLTERE AN

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

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

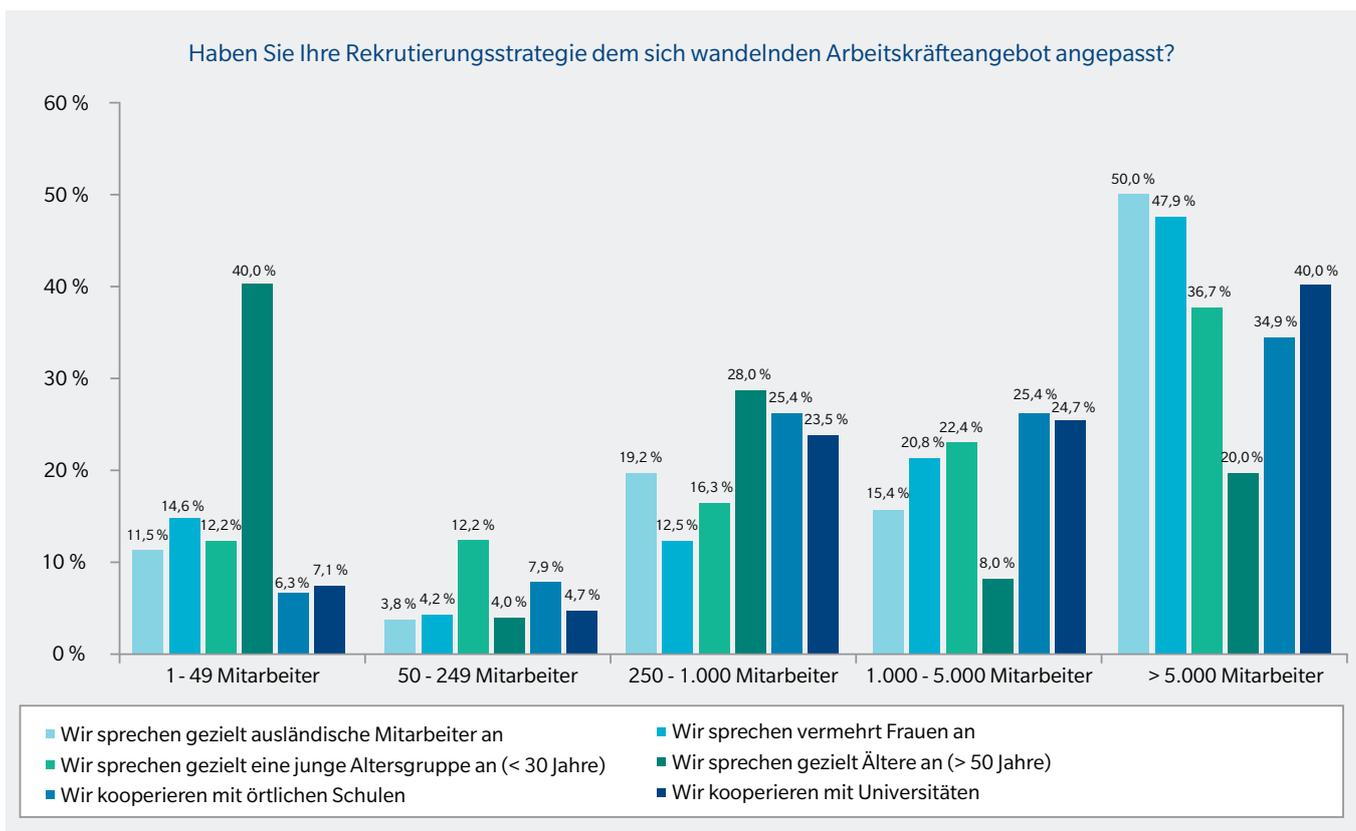


Betrachtet man diese Ergebnisse nach Unternehmensgröße, fällt auf, dass fast zwei Drittel der großen Unternehmen mit mehr als 5.000 Mitarbeitern damit rechnen, dass die Anzahl der Arbeitsplätze für Mitarbeiter über 60 Jahre steigen wird. Dennoch konzentrieren sich die großen Unternehmen im Rahmen ihrer Rekrutierungsstrategien nicht so stark auf ältere Arbeitnehmer wie z. B.

Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern. Die großen Unternehmen setzen dagegen vielmehr auf die gezielte Ansprache ausländischer, weiblicher und jüngerer Mitarbeiter und sie arbeiten im Vergleich zu Unternehmen anderer Größen am stärksten mit Schulen und Universitäten zusammen.

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

Bemerkenswert ist weiterhin, dass die kleinen Unternehmen mit bis zu 49 Mitarbeitern Spitzenreiter im Hinblick auf die gezielte Ansprache älterer Mitarbeiter sind. Bei der Ansprache jüngerer Mitarbeiter und bei der Zusammenarbeit mit Schulen bilden sie dagegen im Vergleich mit Unternehmen anderer Größen das Schlusslicht.



Als weitere Maßnahmen, die die befragten Unternehmen im Rahmen ihrer Rekrutierungsstrategien ergreifen, wurden die folgenden genannt:

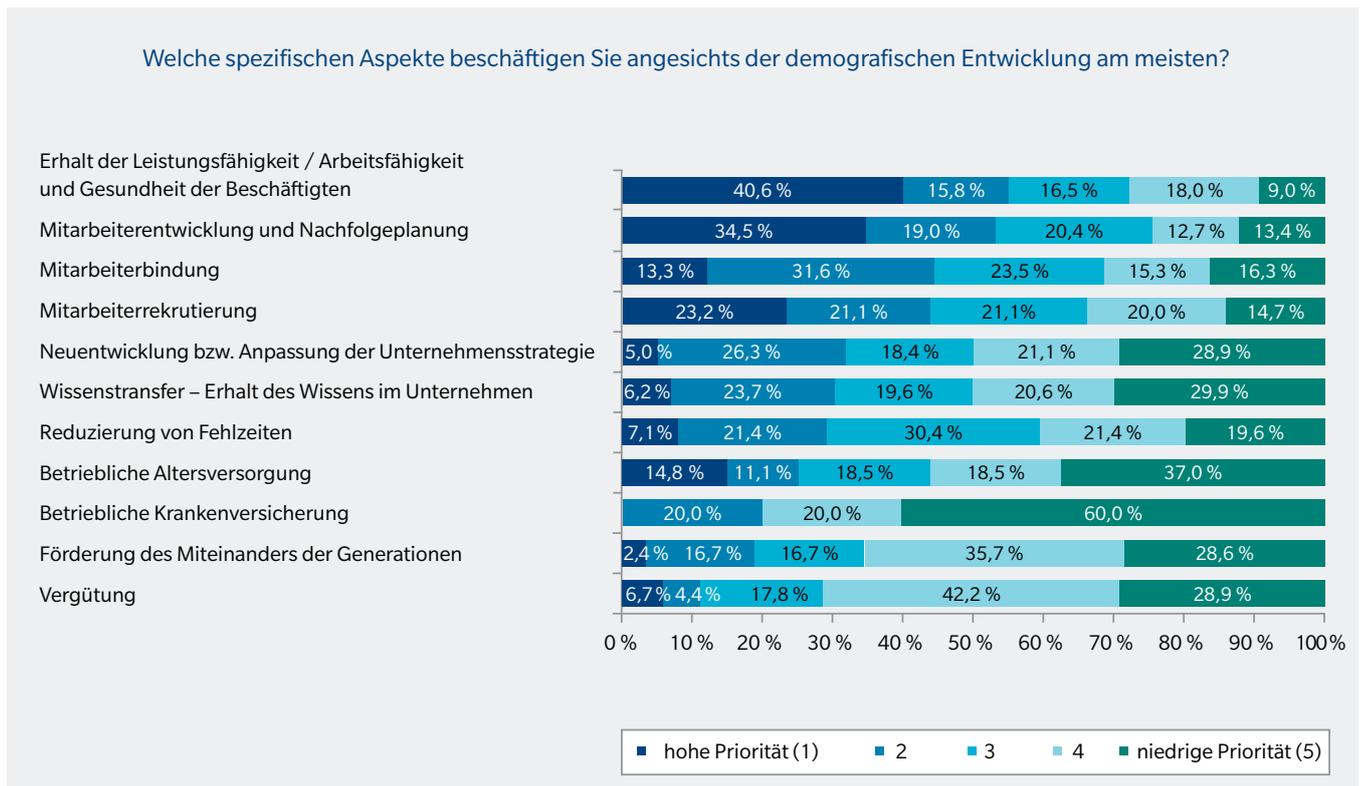
- ▶ Gezieltes Employer Branding und Nutzung von Social Media
- ▶ Vergabe von Praktika und Abschlussarbeiten
- ▶ Verstärktes Angebot an Ausbildungsplätzen und dualen Studienplätzen
- ▶ Spezielle Programme zur Wiedereingliederung von Frauen nach Erziehungszeiten
- ▶ Ansprache von Menschen ohne Berufsabschlüsse

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

### 3. ERHALT DER ARBEITS-, LEISTUNGSFÄHIGKEIT UND GESUNDHEIT DER BESCHÄFTIGTEN IST TOP-THEMA

Der Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit sowie der Gesundheit der Beschäftigten ist im Kontext des demografischen Wandels das Thema, das die Unternehmen am meisten beschäftigt. Auch die Mitarbeiterentwicklung und Nachfolgeplanung haben eine hohe Relevanz.

Der Förderung des Miteinanders der Generationen wird dagegen nur eine relativ niedrige Priorität beigemessen, obwohl in der Generationenvielfalt ein großes Konfliktpotenzial gesehen wird.



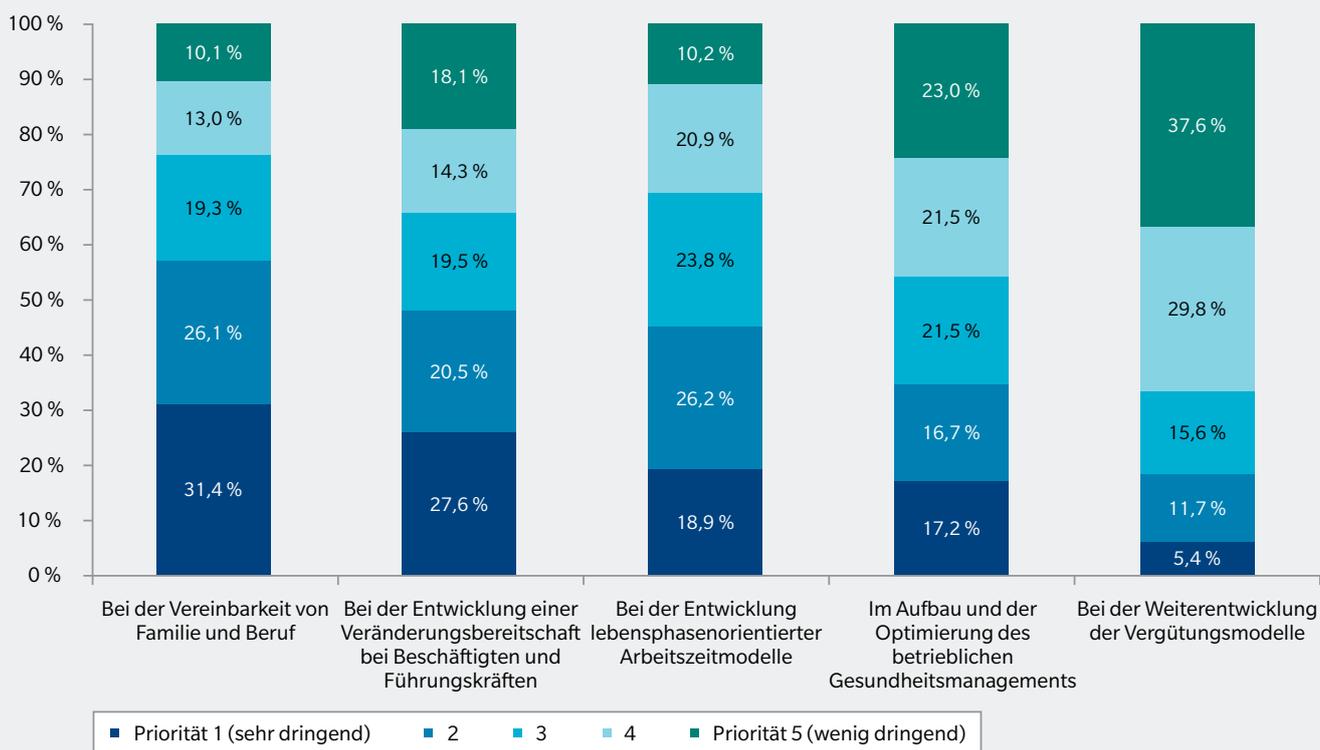
Als weitere Aspekte, die für Unternehmen im Kontext des demografischen Wandels eine große Relevanz besitzen, wurden die folgenden genannt:

- ▶ Gestaltung von Arbeitszeitmodellen für ältere Arbeitnehmer
- ▶ Work-Life-Balance / Flexible Arbeitszeiten
- ▶ Schaffung eines ganzheitlichen Personalmanagements, das Themen wie Gesundheit, Demografie und Vereinbarkeit von Familie und Beruf beinhaltet

Die Themenfelder, bei denen die Befragten den größten Handlungsbedarf sehen, sind die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Entwicklung der Veränderungsbereitschaft bei Beschäftigten und Führungs-

kräften. Die Entwicklung lebensphasenorientierter Arbeitszeitmodelle nimmt trotz eines starken Bewusstseins für den demografischen Wandel nur eine mittlere Priorität ein.

Wo sehen Sie in Ihrem Unternehmen den dringlichsten Handlungsbedarf?



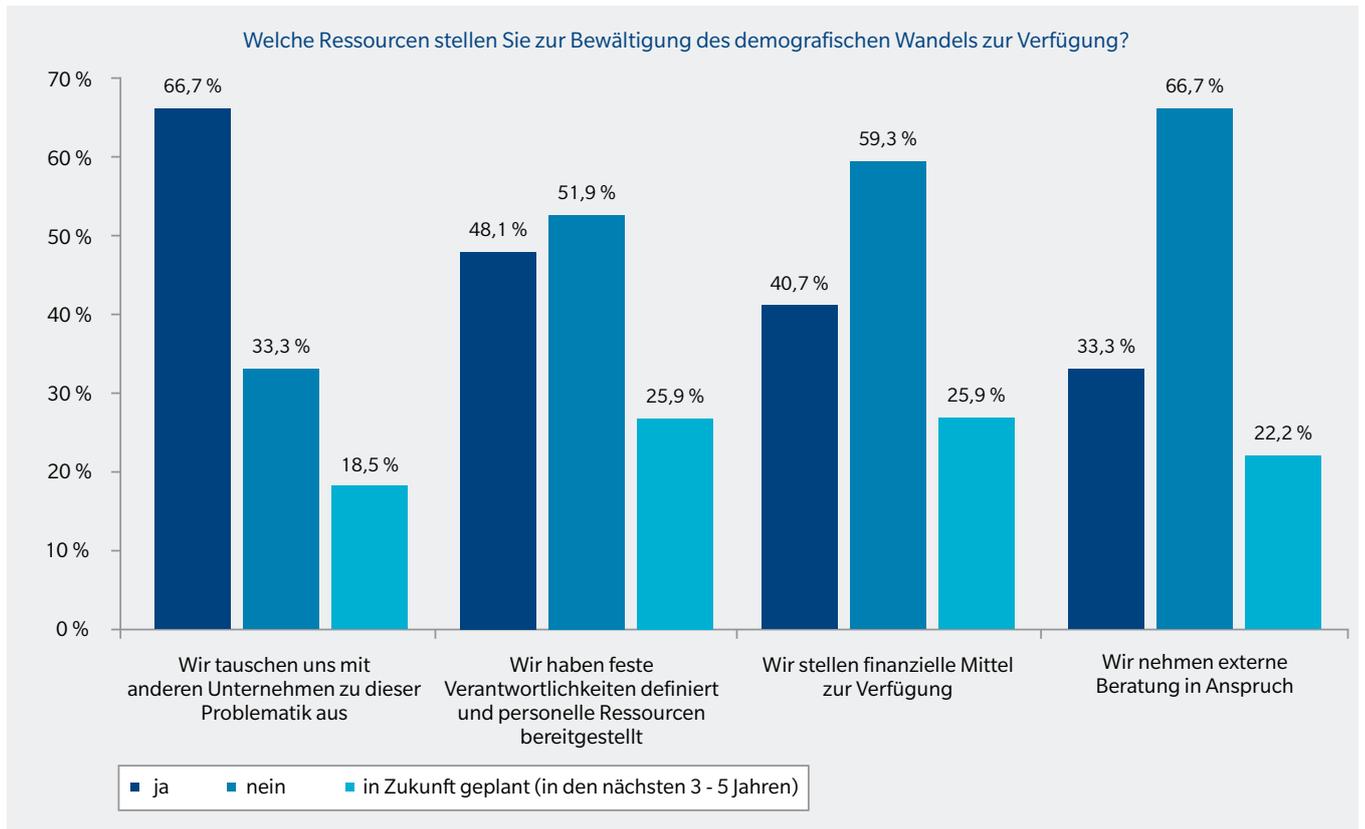
## WO SEHEN SIE IN IHREM UNTERNEHMEN DEN DRINGLICHSTEN HANDLUNGSBEDARF?

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

#### 4. ES MANGELT AN PERSONELLEN RESSOURCEN UND FINANZIELLEN MITTELN

Um die Herausforderungen des demografischen Wandels zu meistern, setzen die Unternehmen aktuell in erster Linie auf den Austausch mit anderen Unternehmen. Über die Hälfte hat bisher keine festen Ver-

antwortlichkeiten festgelegt und personelle Ressourcen bereitgestellt und fast 60 Prozent stellen bisher keine finanziellen Mittel zur Verfügung.



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

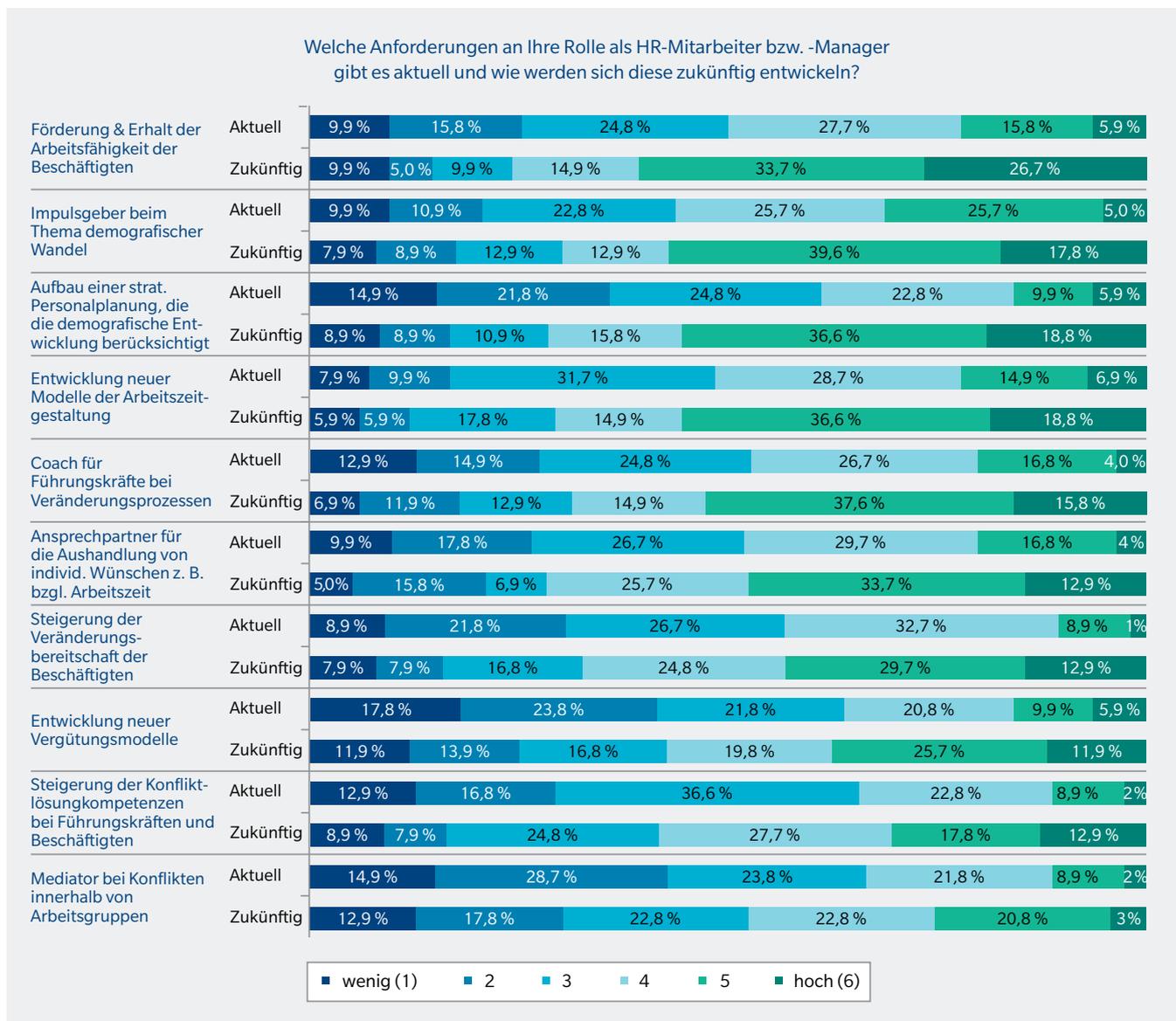
#### GRÜNDE DAFÜR, DASS MASSNAHMEN ZUR BEWÄLTIGUNG DER HERAUSFORDERUNGEN DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS NICHT UMGESETZT WERDEN

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

## 5. ANFORDERUNGEN AN HR, BETRIEBSRÄTE UND FÜHRUNGSKRÄFTE VERÄNDERN SICH

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

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

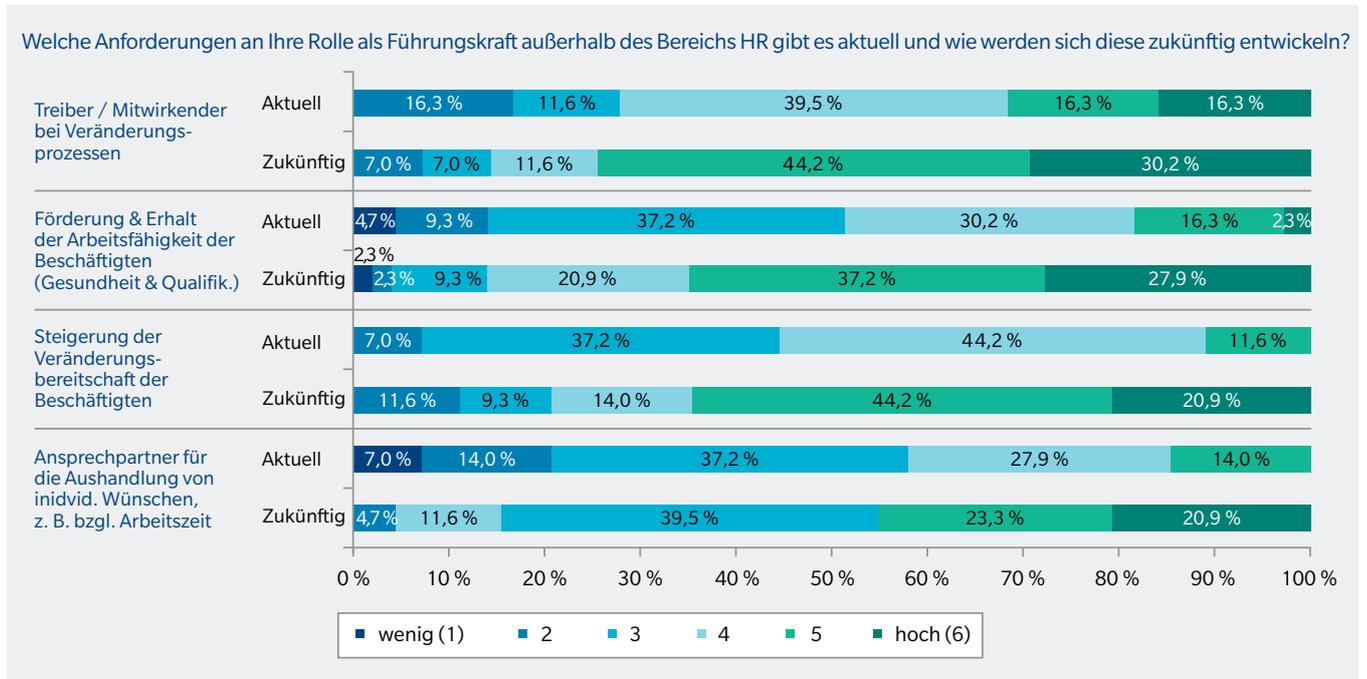


Die Aufgaben von HR werden nach Ansicht der Befragten künftig sehr viel stärker strategisch und langfristig ausgerichtet sein. Dabei werden Aspekte wie der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten und die Entwick-

lung von Arbeitszeitmodellen zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen. Darüber hinaus wird HR künftig stärker als Impulsgeber zum Thema demografischer Wandel gefordert sein.

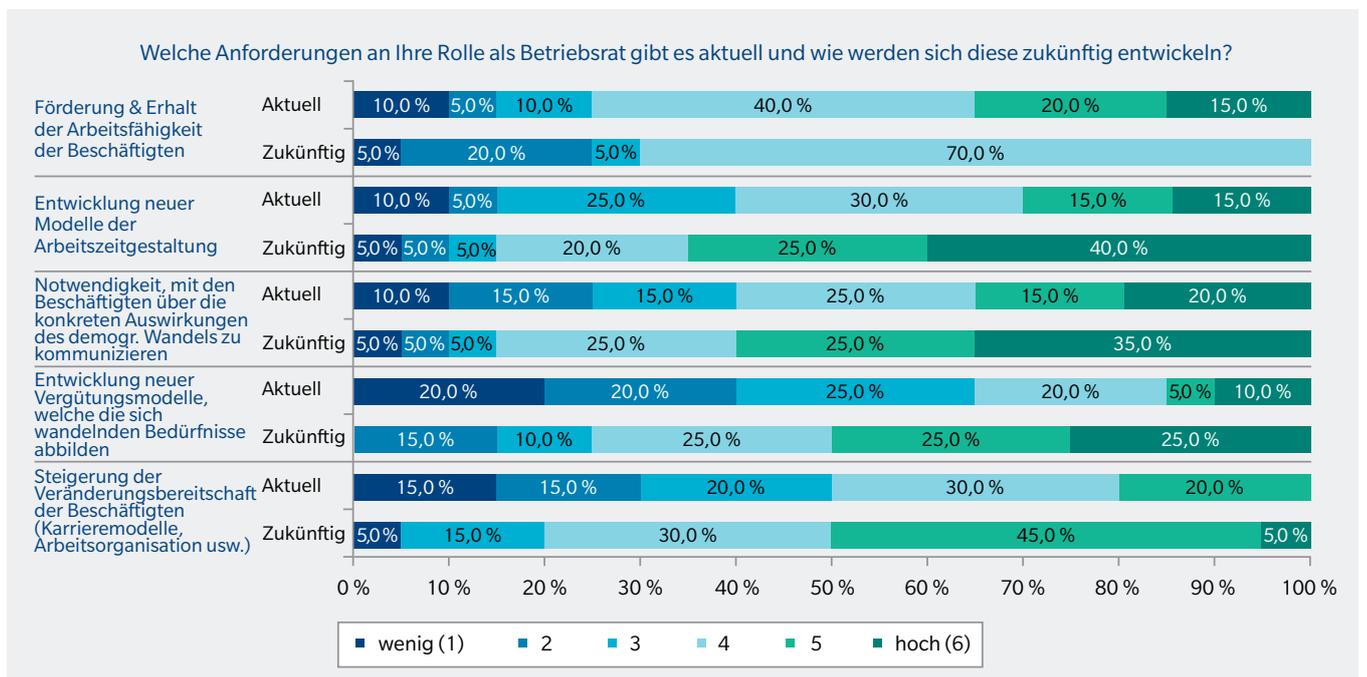
Unter den Führungskräften außerhalb HR halten derzeit knapp 20 Prozent die Förderung und den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter für eine

wichtige oder sehr wichtige Aufgabe. Mit Blick auf die Zukunft kommen fast zwei Drittel zu dieser Einschätzung.



Für die befragten Betriebsräte steht vor allem der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten im Fokus. 75 Prozent sehen die Förderung und den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit als wichtige oder sehr wichtige Aufgabe

in der Zukunft (aktuell: 35 Prozent). Zudem gewinnt für Betriebsräte die Mitarbeit an der Entwicklung neuer Modelle der Arbeitszeitgestaltung verstärkt an Bedeutung.



Die Gruppe der Geschäftsführer wurde im Rahmen der Studie nur zu einem einzigen Kriterium, das ihre Rolle zukünftig verändern könnte, befragt. Die Steigerung der Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten hinsichtlich Karrieremodelle, Arbeitsorganisation etc. stellt gegenwärtig für nicht einmal zehn Prozent der Befragten eine

wichtige oder sehr wichtige Aufgabe dar. In den kommenden Jahren wird dieser Aspekt jedoch stark an Bedeutung gewinnen: Etwa zwei Drittel der befragten Geschäftsführer gaben an, dass die Steigerung der Veränderungsbereitschaft der Beschäftigten zukünftig eine wichtige bis sehr wichtige Aufgabe für sie sein wird.



## 6. FAZIT UND HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die Studie zeigt, dass der demografische Wandel und die daraus resultierenden Herausforderungen zwar im Bewusstsein der Unternehmen angekommen sind, aber sich bisher kaum im aktiven Handeln niederschlagen. Die Weichen für eine erfolgreiche Bewältigung der Herausforderungen sind in vielen Betrieben noch nicht gestellt.

Der demografische Wandel ist aktuell ein Trendthema, aber die Auswirkungen, die auf Unternehmen zukommen werden, sind nicht temporär begrenzt. Sie können den Unternehmenserfolg nachhaltig negativ beeinflussen. Daher sollte die Problematik nicht auf ein Recruitment-Problem der Personaler beschränkt werden. Es gilt, eine demografiefeste Unternehmensstrategie zu entwerfen und eine Unternehmenskultur zu entwickeln, in der die verschiedenen Generationen produktiv und effizient miteinander arbeiten können.

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

- ▶ Ein erfolgreiches Demografiemanagement im Unternehmen erfordert die Bereitstellung ausreichender finanzieller und personeller Ressourcen und die Festlegung klarer Verantwortlichkeiten.
- ▶ Die sich verändernden Anforderungen, die der demografische Wandel an die Rolle von HR, der Führungskräfte und der Geschäftsführung stellt, sollten sich in den Tätigkeitsprofilen niederschlagen und damit im Unternehmen verankert werden. Grundsätzlich sollten die Unternehmens- und die HR-Strategie enger miteinander verzahnt werden.
- ▶ Unternehmen sollten stärker auf die unterschiedlichen Wünsche, Erwartungen und Bedürfnisse der verschiedenen Generationen eingehen, um das erhöhte Konfliktpotenzial innerhalb von Mehrgenerationenbelegschaften gezielt abzubauen. Die Berücksichtigung von Lebensphasen in der Personalentwicklung und die Gestaltung von adäquaten Arbeitszeitmodellen sind nur einige mögliche Lösungsansätze.
- ▶ Der Trend zur Mehrgenerationenbelegschaft erfordert zudem ein tieferes Verständnis der Kompetenzen und Stärken der verschiedenen Altersgruppen im Unternehmen als Grundlage für eine erfolgreiche strategische Personalplanung. Notwendig ist eine Abkehr vom Defizitmodell des Alterns und eine Hinwendung zum Kompetenzmodell, das besagt, dass jede Altersgruppe Stärken besitzt, die es intelligent zu nutzen gilt. Talent Management sollte sich daher nicht ausschließlich an einer kleinen Gruppe so genannter „High Potentials“ ausrichten, sondern die gezielte Förderung unterschiedlicher Mitarbeitergruppen zum Ziel haben.
- ▶ Das Employer Branding sollte zukünftig stärker auf die Profile und Erwartungen der verschiedenen Generationen ausgerichtet werden.
- ▶ Um frühzeitig Erkenntnisse über die zu erwartenden personellen Lücken in den verschiedenen Unternehmensbereichen zu gewinnen und die notwendigen Gegenmaßnahmen ergreifen zu können, sollten Unternehmen einen Personalplanungsprozess fest verankern, der über die jährliche Headcount- und Kostenplanung hinausgeht. Zudem gilt es, sich ein klares Bild über den künftigen Bedarf von Kompetenzen in definierten Unternehmensbereichen zu verschaffen und mit Bezug auf die Unternehmensstrategie drohende Lücken im Sinne von zukünftigen





Risiken zu identifizieren und zu quantifizieren. Nur so können frühzeitig entsprechende Maßnahmen hinsichtlich eines aktiven Risiko-Managements eingeleitet werden.

- ▶ Um aktiv auf das Qualifikations- und Kompetenzniveau potenzieller neuer Mitarbeiter Einfluss zu nehmen, sollten Unternehmen gezielter mit definierten (Hoch-)Schulen kooperieren und Einfluss auf die Gestaltung von Lehrplänen nehmen.
- ▶ Angesichts eines stetig abnehmenden Pools an jüngeren Talenten sollten Unternehmen ihre Rekrutierungsstrategien auch auf ältere potenzielle Mitarbeiter ausrichten. Darüber hinaus und nicht nur vor dem Hintergrund der drohenden Frauenquote belegen sowohl Studien als auch Praxisbeispiele, dass Gender-Diversity unter anderem Innovation und Kreativität fördert und damit entscheidend zum nachhaltigen Unternehmenserfolg beiträgt.
- ▶ Grundsätzlich sollten sich Unternehmen stärker für die Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in den unterschiedlichen Lebensphasen ihrer Mitarbeiter einsetzen. Dafür stehen Instrumente wie Langzeitkonten zur Verfügung, mit denen auch die gezielte Steuerung des Renteneintritts von Mitarbei-

tern möglich ist und der Wissenserhalt im Unternehmen sichergestellt werden kann.

- ▶ Um die Arbeits- und Leistungsfähigkeit alternder Belegschaften zu fördern und zu erhalten, ist die Einführung eines strategischen betrieblichen Gesundheitsmanagements unerlässlich. Unternehmen, die bereits Maßnahmen zur Gesundheitsförderung eingeführt haben, sollten die bereits eingeführten Maßnahmen kritisch hinterfragen und ggf. an das sich wandelnde Belastungsspektrum anpassen.
- ▶ Eine bewusst eingesetzte und auf die Bedürfnisse der Gesellschaft und der Belegschaft zugeschnittene betriebliche Altersversorgung zählt zu den stärksten Instrumenten, um Mitarbeiter zu motivieren, an das Unternehmen zu binden und personalpolitische Strategien umzusetzen. So kann beispielsweise durch den Einsatz gezielter Vorruhestandsmodelle wie der Teilrente (Kombirente) die Arbeitsphase flexibel gesteuert werden.

Mercer Deutschland GmbH  
Lyoner Straße 36  
60528 Frankfurt

Tel: +49 69 689 778 0  
Fax: +49 69 689 778 109

[www.mercer.de](http://www.mercer.de)