

AUF DEM WEG ZUR DEMOGRAFISCHEN INTELLIGENZ IN UNTERNEHMEN



**Beiträge aus der angewandten betriebswirtschaftlichen
Forschung des IQB-FHS (Fachhochschule St.Gallen)
Nr. 1/ 2008**

Editorial

Auf dem Weg zur demografischen Intelligenz in Unternehmen

Der demografische Wandel hat in der personalwirtschaftlichen Forschung und Praxis eine hohe Popularität und die Menge an Ratschlägen und Empfehlungen wächst weiter.

Während man in den letzten Jahren vor allem den Eindruck gewinnen konnte, dass sich zahlreiche Unternehmensaktivitäten primär um die jungen High Potentials drehen, führt die andauernde Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel dazu, dass die Leistungsträger in den mittleren Jahren vermehrt in das Interesse des Personalmanagements und insbesondere der Personalentwicklung rücken. Die Unternehmen setzen darauf, mit den bestehenden Belegschaften Risiken zu meistern und Chancen zu nutzen.

Angesichts des von uns festgestellten Standes der Aktivitäten zur Bewältigung des demografischen Wandels ist es wichtig das „wie“ der Umsetzung von Massnahmen stärker zu betonen. Die von den Unternehmen geplanten Massnahmen müssen das „Kämmerlein der Planer und Spezialisten“ verlassen und gut im Unternehmen verankert und umgesetzt werden.

Wir wünschen Ihnen viele Impulse beim Lesen dieser Studie!



Dr. Sibylle Olbert-Bock



Prof. Dr. Lukas Scherer

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
Tabellenverzeichnis.....	V
1 Ausgangslage	1
2 Der demografische Wandel ist nach wie vor ein Thema von wachsender Bedeutung.....	2
3 Mit dem demografischen Wandel werden sowohl Chancen als auch Risiken verbunden	4
4 In der allgemeinen Diskussion bestehen unüberschaubar viele Vorschläge zu Handlungsfeldern und Massnahmen des demografischen Wandels.....	6
5 Die wichtigsten Massnahmen nach aktueller Einschätzung der Unternehmen betreffen die Entwicklung der Mitarbeitenden.....	8
6 Massnahmen gegen Diskriminierung spielen bei den Antworten die geringste Rolle.....	12
7 In ca. 32% der Unternehmen werden demografiebezogene Massnahmen umgesetzt.....	13
8 In die aktuellen Überlegungen einbezogen sind das Top Management sowie interne Spezialisten	14
9 Erwartbarer Umsetzungserfolg.....	15
10 Lernförderlichkeit und Diskriminierungsfreiheit als grundlegende Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung	16
11 Auf dem Weg zur demografischen Intelligenz.....	19
Literaturverzeichnis.....	VI

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Mit dem demografischen Wandel verbundene Chancen und Risiken.....	4
Abbildung 2: Wichtigste Handlungsfelder in Zusammenhang mit dem demografischen Wandel.....	9
Abbildung 3: Handlungsfelder mittlerer Wichtigkeit in Zusammenhang mit dem demografischen Wandel.....	9
Abbildung 4: Handlungsfelder in Zusammenhang mit dem demografischen Wandel von geringerer Relevanz.....	11
Abbildung 5: Aktueller Fortschritt in der Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel.....	13
Abbildung 6: Einbezogenheit verschiedener Personengruppen in die Thematik des demografischen Wandels.....	14
Abbildung 7: Portfolio „Demografische Intelligenz“	Fehler! Textmarke nicht definiert.

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Wie stark ist Ihr Unternehmen vom demografischen Wandel betroffen?	2
Tabelle 2: Beispielhafte Analyseinstrumente der „demografischen Fitness“	6
Tabelle 3: Anerkennung der Bedeutung von strategischer Verankerung und Massnahmen gegen Diskriminierung	12

1 Ausgangslage

Der demografische Wandel ist ein Thema, das in der jüngeren Vergangenheit nicht nur die Schlagzeilen der Fachpresse sehr stark besetzt hat. In den kommenden Jahren ist die Situation vieler Unternehmen durch die Notwendigkeit charakterisiert, mit einer zunehmend älteren Belegschaft Effizienzsteigerungen und schnellere Innovationen zu sichern. Im Zuge dieser Diskussion wurden zahlreiche Vorschläge entwickelt, wie sich Unternehmen auf den demografischen Wandel vorbereiten können. Am Angebot von Analyseinstrumenten und Massnahmenkatalogen fehlt es nicht. Die Vorschläge sind inzwischen vielmehr so zahlreich, dass es schwierig wird, den Überblick zu behalten. Zeitgleich geht aus verschiedenen Analysen von Beratungsunternehmen hervor, dass in zu vielen Unternehmen klare Lösungskonzepte fehlen bzw. nicht ausreichend umgesetzt werden (so z.B. die Studie von Adecco 2008 oder des Info Instituts 2008).

Diese Situation war für das Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS der Fachhochschule St. Gallen im April 2008 ein Anlass, in einer kurzen Befragung unter den 1600 umsatzstärksten Schweizer Unternehmen zu ermitteln, in welchem Ausmass eine Sensibilisierung für die Thematik des demografischen Wandel vorhanden ist, wie die Herausforderungen des demografischen Wandels bewertet werden und welche Massnahmen als besonders wichtig erachtet werden¹.

Demografischer Wandel ist in der Befragung als eine „zunehmende Anzahl älterer Erwerbspersonen und eine abnehmende Verfügbarkeit jüngerer“ definiert. Im Folgenden wird ein Überblick über die Ergebnisse aus 79 Antworten mit ersten Schlussfolgerungen geboten.

¹ Die Fragen zum demografischen Wandel stellten einen Aspekt innerhalb einer Gesamtbefragung unter Fachleuten des Personalmanagements/ Geschäftsführern dar. Der Rücklauf betrug dabei 5,2%. Dieser relativ geringe Wert ist zum einen auf den hohen Gesamtumfang der Befragung rückführbar, zum anderen auf die Sprache. Insofern bilden die Ergebnisse primär die aktuelle Entwicklung in der deutschsprachigen Schweiz ab.

2 Der demografische Wandel ist nach wie vor ein Thema von wachsender Bedeutung

Die generelle Bedeutung des Themas Demografie mit seinen Auswirkungen auf die Belegschaften wird für die Schweizer Wirtschaft von allen Antwortenden bestätigt. Nur etwas geringer fällt die Einschätzung der Bedeutung für das eigene Unternehmen aus. Konkrete Auswirkungen des demografischen Wandels spüren zum aktuellen Zeitpunkt bereits 22% der Unternehmen. In den kommenden 3-5 Jahren wird ihre Zahl deutlich ansteigen: Mittelfristig vermuten 55% vom demografischen Wandel betroffen zu sein, wobei sich Hinweise auf mögliche Branchenunterschiede in unseren Daten finden lassen.

Tabelle 1: Wie stark ist Ihr Unternehmen vom demografischen Wandel betroffen? (n=79)

	stark/ eher stark	eher gering/ gering
Aktuell/ heute	22%	26%
In den nächsten 3-5 Jahren	55%	12%

Eigene Darstellung.

Auffällig ist in diesem Sample, dass sowohl die Bedeutung des Themas für das eigene Unternehmen als auch die Einschätzung der eigenen Betroffenheit von den Folgen des demografischen Wandels in grösseren Unternehmen stärker ausgeprägter sind als in kleinen und mittleren. Naheliegende Erklärungen dafür können Unterschiede in der Personalpolitik sein oder eine geringere Sensibilisierung von KMU's für die Thematik. Da kleinere Unternehmen aber auch auf Ebene der Schweizer Wirtschaft dem Thema eine geringere Bedeutung beimessen, besteht möglicherweise die Notwendigkeit zusätzlicher Sensibilisierung.

Insgesamt existiert eine kleine Gruppe von ca. 10% der Antwortenden, die davon ausgehen, dass der demografische Wandel für ihr Unternehmen heute und in Zukunft kein Thema sein wird.

Aus der Beschäftigung mit dem demografischen Wandel erhoffen sich die Unternehmen vor allem einen positiven Einfluss auf das Arbeitgeberimage (71%²) und die Vermeidung von Problemen in der Zusammensetzung der Belegschaft (72%). Die Ausrichtung von Produkten und Dienstleistungen auf den Bedarf (59%) Älterer spielt für Banken, Versicherungen sowie sozialen Einrichtungen und öffentlichen Verwaltungen eine deutliche Rolle. Für 66% der Unternehmen stehen der Beitrag zur gesellschaftlichen Verantwortung und für 49% der Unternehmen unmittelbare Kostenaspekte im Vordergrund.

² Antworten in den Kategorien „wichtig“ und „eher wichtig“ (n=79)

3 Mit dem demografischen Wandel werden sowohl Chancen als auch Risiken verbunden

In der allgemeinen Diskussion um die Chancen und Risiken des demografischen Wandels lassen sich zwei wesentliche Strömungen ausmachen: Eine, die sich überwiegend mit den Risiken des demografischen Wandels beschäftigt und gegensteuernde Massnahmen im Personalmanagement empfiehlt sowie eine weitere, die unter dem Schlagwort „Diversity Management“ auf die Förderung der Vielfalt im Unternehmen setzt und die daraus resultierende Chancen für den Erfolg des Unternehmens betont.

Beide Aspekte sind in den Antworten zur IQB-FHS Befragung zu finden (s. Abbildung 1):

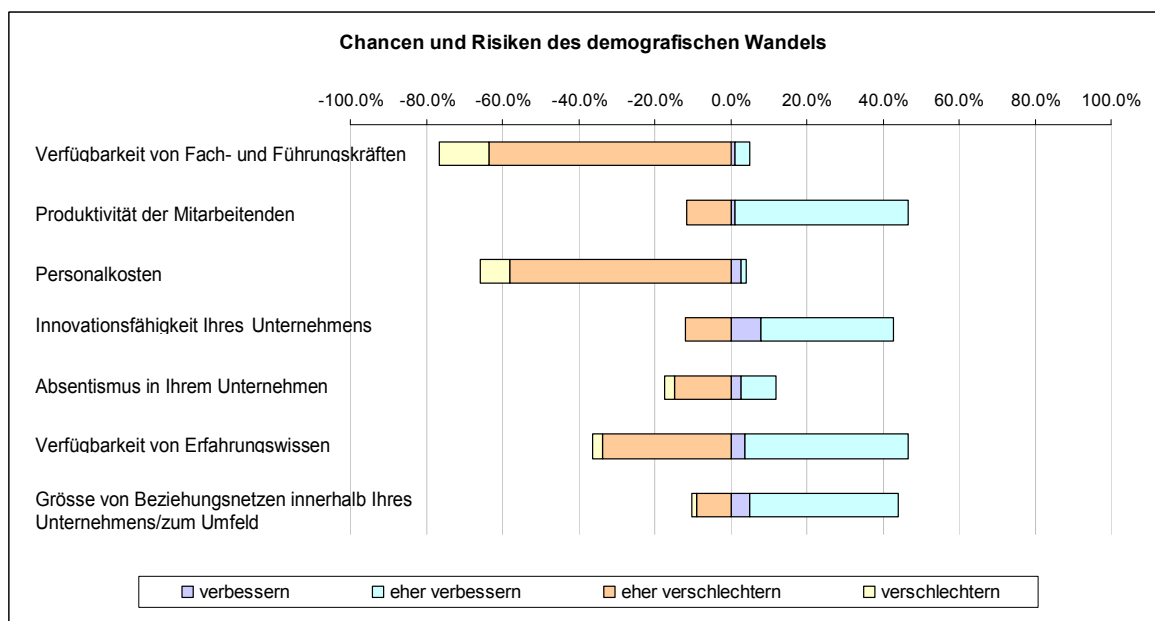


Abbildung 1: Mit dem demografischen Wandel verbundene Chancen und Risiken
Eigene Darstellung.

Als grösste Risiken werden die abnehmende Verfügbarkeit von Fach- und Führungskräften betrachtet, gefolgt von einer ungünstigen Personalkostensituation und höherem Absentismus der Mitarbeiter.

Entgegen häufiger Stereotypen über ältere Mitarbeiter werden die künftige Produktivität und Innovationsfähigkeit von vielen der Antwortenden neutral oder sogar als verbessert eingestuft.³

³ Möglicherweise handelt es sich hierbei anteilig um sozial erwünschtes Antwortverhalten.

Die Antworten zur Verfügbarkeit von Erfahrungswissen fallen sehr stark auseinander. Einige der Befragten sehen vor allem den mit dem steigenden Alter der Mitarbeiter verbundenen Zugewinn an beruflicher Erfahrung. Mit diesem Zugewinn an Erfahrung verbunden sind eine bessere Einschätzung komplexer Situationen, eine bessere Beherrschung komplexer Vorgänge und vorausschauenderes Denken (Karl 2005). Andere betonen das Ausscheiden erfahrener Mitarbeiter und den Verlust eben genau dieser Vorteile als Risiko.

Als Chance wird vor allem die Eingebundenheit Älterer in interne und externe Netzwerke und ihre Kompetenz als Netzwerkexperten gesehen. Gleichzeitig ist zu gewährleisten, dass in dieser künftigen Situation eine ausreichende Flexibilität und vor allem eine Erneuerung der Organisation (ein „Lernen der Organisation“) stattfinden kann. Hierzu gehört u.a. die Sicherstellung, dass Nachwuchskräfte mit geringeren Netzwerken sich in ihrem beruflichen Engagement und Fortkommen gut zwischen den Älteren einbringen können, d.h. über angemessene Möglichkeiten für ihre Entwicklung und den Nachweis ihrer Leistung verfügen.

4 In der allgemeinen Diskussion bestehen unüberschaubar viele Vorschläge zu Handlungsfeldern und Massnahmen des demografischen Wandels

Der typische Personenkreis, der die „Zielgruppe“ für Überlegungen zum demografischen Wandel bildet, sind die Altersklassen der heute 41-60-Jährigen, die oftmals Funktionen im mittleren Management einnehmen. Bezogen auf sie wird es massgeblich darum gehen, ihre Arbeitsleistung in motivationaler, qualifikationsbezogener und auch körperlicher Hinsicht aufrecht zu erhalten.

Zu diesem Zweck sind zahlreiche Leitlinien, Analyseinstrumente, Massnahmenvorschläge und umfassende Darstellungen von „good practice“ entwickelt worden. Es ist zunehmend schwieriger, den Überblick über das umfassende Angebot an Lösungsvorschlägen zur Bewältigung des demografischen Wandels zu behalten.

Zu den bekanntesten und umfassendsten Analyseinstrumenten zählen der „Age-Management-Ansatz“ von Adecco Institute und der „BMW-Ratgeber Demografie“. Nachfolgende Tabelle gibt einen kurzen Überblick über die Inhalte. Aus den Punktzahlen kann geschlossen werden, wie umfänglich das jeweilige Handlungsfeld aufgegriffen wird.

Tabelle 2: Beispielhafte Analyseinstrumente der „demografischen Fitness“

Kriterium	DFX (Adecco Institute Institut)	Ratgeber Demografie (BMW)
Altersstruktur	●●●●	●●●●
Personalpolitik	●●●○	●●●○
Rekrutierung	●○○○	●●●○
Qualifizierung	●●●●	●●●●
Führung	●○○○	●○○○
Gesundheitsmanagement	●●○○	●●●●
Zeitmanagement	●○○○	●●●●
Wissenstransfer	●●●●	●●●●
Unternehmenskultur	●●●○	●○○○
Fluktuation	●○○○	●○○○
Pensionierung	●○○○	●○○○

Instrumente, die die bestehende Personalpolitik auf ihre demografische Fitness hin analysieren, konstatieren meist die in ihnen enthaltenen Handlungsfelder als für alle Unternehmen gleichermassen relevant. Dies und die Tatsache, dass es unzählige Beispiele von „good practice“ gibt (umfassende Kataloge sind z.B. auf inqa.de oder zwei.org zu finden), führte zur Frage, welche Massnahmen momentan als besonders relevant erachtet werden.

5 Die wichtigsten Massnahmen nach aktueller Einschätzung der Unternehmen betreffen die Entwicklung der Mitarbeitenden

Für die Befragung wurden die Massnahmen zu folgenden Handlungsfeldern verdichtet:

- Ausdrückliche Berücksichtigung der Demografie in Leitbild, Unternehmensstrategie und -zielen
- Bedarfsanalyse (z.B. Alterstrukturerhebung, spezifische Mitarbeitendenbefragung)
- Retentionsprogramm für Jüngere/Massnahmen zur Personalbindung
- Anpassung der Mitarbeitenden-Struktur (Frühpensionierung, Entlassungen, vermehrte Rekrutierung von Frauen / Ausländern)
- Arbeitsorganisatorische Massnahmen (wie z.B. Arbeitszeit, -inhalt, Ergonomie)
- Anpassung der Rekrutierungsmassnahmen (wie z.B. gezieltere Ansprache von Älteren)
- Wissensmanagement / Erfahrungsaustausch
- Karriereentwicklung für alle Altersgruppen (u.a. Mitarbeitendengespräche)
- Gesundheitsmanagement (z.B. Rückentraining)
- Massnahmen gegen Diskriminierung zwischen den Altersgruppen
- Anpassung von fachlichen Qualifikationen (Aus- und Weiterbildung)
- Entwicklung von Sozial- und Selbstkompetenzen
- Führungskräfteentwicklung
- Angepasste Anreizsysteme

Entlang ihrer Bedeutung (Zustimmung zu den Antwortmöglichkeiten „wichtig“ und „eher wichtig“) lassen sich als Top-Themen in Verbindung mit dem demografischen Wandel Bildung, Entwicklung und Bindung des Humanvermögens ausmachen (s. Abbildung 2).

Die zweithöchste Bedeutung wird strukturellen Massnahmen beigemessen (s. Abbildung 3). Deutlich geringere Relevanz haben Massnahmen gegen Diskriminierung und die ausdrückliche Berücksichtigung der Demografie im Leitbild, in der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen (s. Abbildung 4).

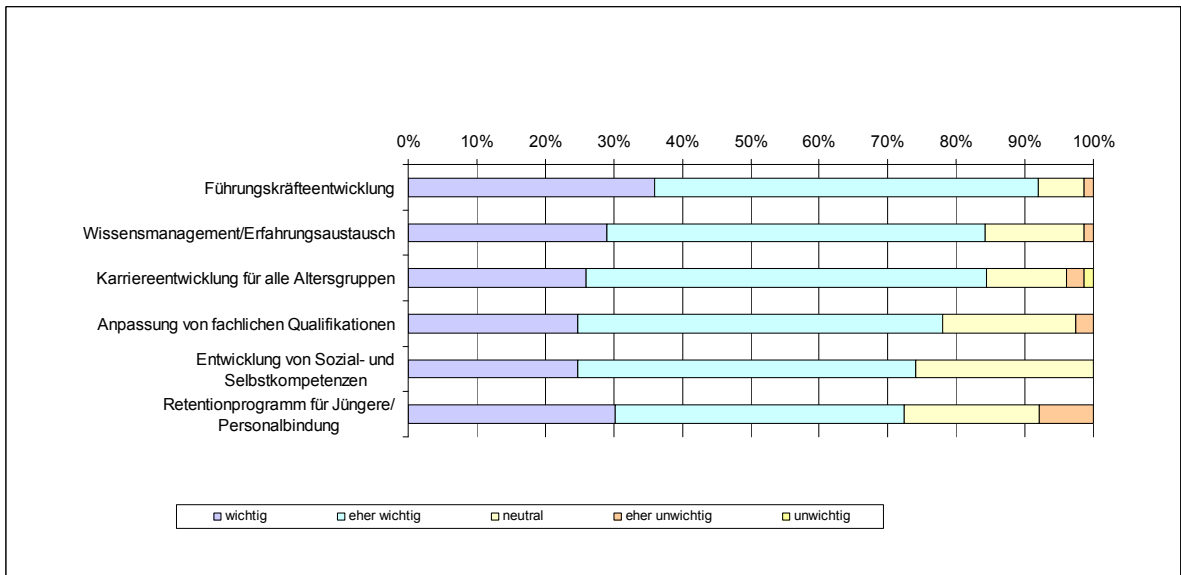


Abbildung 2: Wichtigste Handlungsfelder in Zusammenhang mit dem demografischen Wandel
Eigene Darstellung.

Sehr deutlich wird aus den Ergebnissen erkennbar, dass die Unternehmen mit dem Erwerb neuen Wissens durch die bestehende Belegschaft und die Förderung des Austauschs untereinander massiv auf „lernende Belegschaften“ setzen, um den demografischen Wandel zu bewältigen.

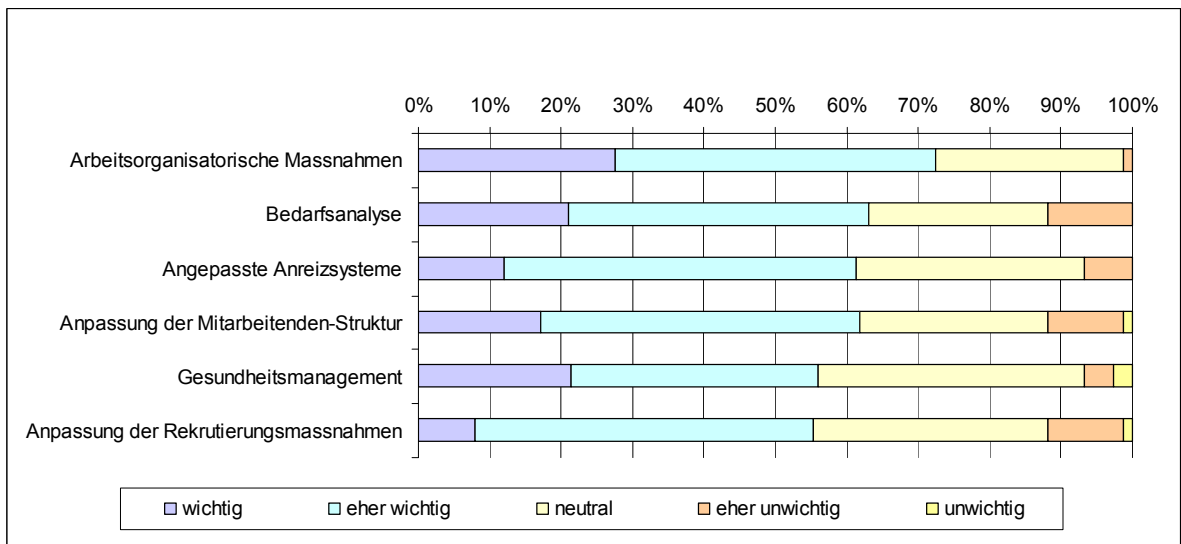


Abbildung 3: Handlungsfelder mittlerer Wichtigkeit in Zusammenhang mit dem demografischen Wandel
Eigene Darstellung.

Massnahmen der Arbeitsorganisation, des Gesundheitsmanagements und der Veränderung in der Rekrutierung werden als mittelmässig wichtig eingeschätzt.

Hervorzuheben ist hier die geringe Bedeutung des Gesundheitsmanagements. Bei diesen Massnahmen geht es nicht nur darum, die momentane Gesundheit der Älteren im Blick zu haben, sondern Vorsorge zu betreiben. Angesichts der wachsenden Belastungen in der Arbeitswelt infolge der synchronen Erwartung höherer Produktivität sowie ständiger Innovation stellt sich die Frage, wie neben der physischen auch die psychische Gesundheit der Mitarbeiter aufrecht erhalten werden kann. Massnahmen, die erst dann ergriffen werden, wenn es unter der Zielbelegschaft bereits zu Beeinträchtigungen kommt, greifen zu spät. Bereits heute können viele der Beschäftigten die volle Belastung in höherem Alter nicht mehr ertragen. Insgesamt ist davon auszugehen, dass die Belastung der Belegschaften noch weiter zunehmen wird. Während bisher für verdiente Mitarbeiter etwa „Schonarbeitsplätze“ gefunden oder vorzeitige Pensionierungen durchgeführt wurden, werden sich solche Massnahmen eventuell beide Seiten nicht mehr leisten können.

Wenn in Zukunft die Beschäftigten, bezogen auf ihr Lebensalter, länger in der Arbeitswelt verbleiben sollen, müssen heute die Massnahmen ergriffen werden, aufgrund derer die Beschäftigungsfähigkeit in physischer und psychischer Hinsicht aufrecht erhalten wird. Lösungen bieten sich neben unmittelbar auf die Gesunderhaltung zielenden Massnahmen in der Verbesserung der Arbeitsplatzergonomie, in Änderungen der Arbeitsorganisation oder Massnahmen zur Förderung der „Work-Life-Balance“ durch verschiedene Wochen- oder Lebensarbeitszeitmodelle.

Die Zurückhaltung bei der Rekrutierung lässt sich vermutlich darauf zurückführen, dass viele Unternehmen in der Vergangenheit ihren Bedarf an zusätzlichem Personal durch die Einwanderung ausländische Arbeitnehmenden decken konnten. Aktuell profitiert die Schweiz von ihrer Attraktivität für ausländische Mitarbeiter (Oppliger 2008). Viele der Herkunftsländer erwarten in den kommenden Jahren selbst Probleme in der Deckung ihres Bedarfs mit Fachkräften. Die Konkurrenz in Form ausländischer Standorte schläft aber nicht und nicht jeder Arbeitgeber ist gleichermassen attraktiv.

Da gerade kleinere Unternehmen bereits heute, häufiger als bei Grossunternehmen, Probleme haben, genügend Arbeitskräfte zu finden (Höpflinger u.a. 2006), könnte man davon ausgehen, dass sie den alternativen Rekrutierungsmassnahmen eine grössere Bedeutung beimessen. Dies ist gemäss der vorliegenden Datenmaterials nicht der Fall.

Auf die Unternehmensstrategie und -politik zielende Handlungsfelder in Form einer Verankerung des Themas im Leitbild sowie Massnahmen gegen Diskriminierung besitzen insgesamt eine gegenüber den vorausgehenden Handlungsfeldern spürbar geringere Relevanz.

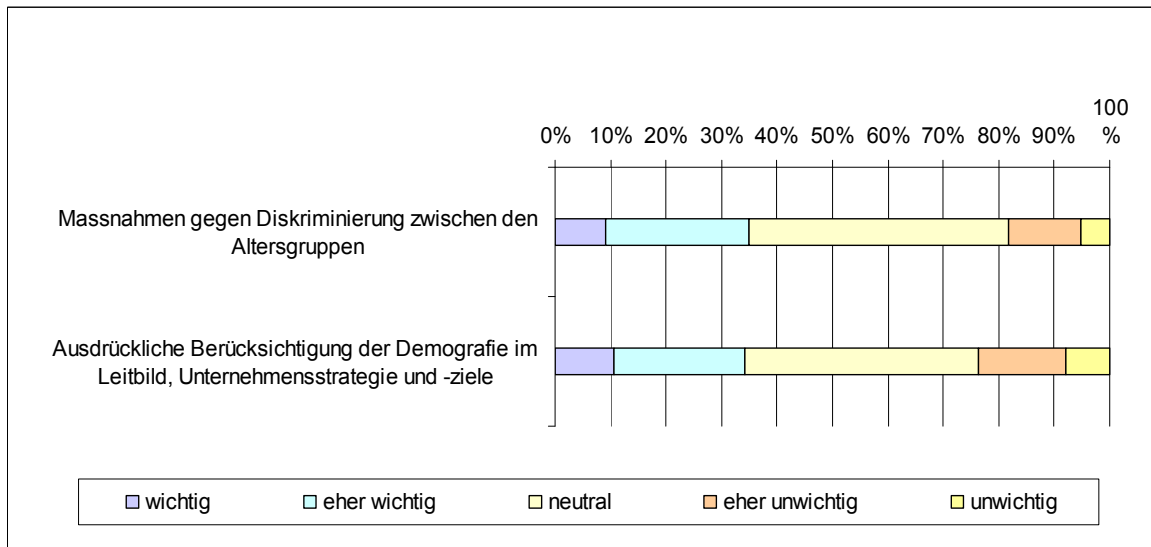


Abbildung 4: Handlungsfelder in Zusammenhang mit dem demografischen Wandel von geringerer Relevanz
Eigene Darstellung.

Die geringe Bedeutung, die der strategischen Verankerung des Themas beigemessen wird, erstaunt. Eine denkbare Erklärung für diesen Sachverhalt liegt in der häufig eng bedarfsorientierten Beschäftigung mit Fragestellungen des demografischen Wandels. Solange kein akuter Handlungsbedarf besteht, wird das Thema nur wenig aufgegriffen. Eine solche Erklärung wird durch unsere o.g. Ergebnisse unterstützt, wonach das Thema gerade in Zukunft noch mehr an Relevanz gewinnen wird. Eine strategische Verankerung heute stellt dabei eine wesentliche Grundlage für eine qualitativ hochwertige Umsetzung dar.

6 Massnahmen gegen Diskriminierung spielen bei den Antworten die geringste Rolle

Eine differenziertere Betrachtung der Einschätzung der Massnahmenrelevanz fördert einen interessanten Aspekt zu Tage: Das Ausmass der Betroffenheit scheint die Einschätzung der Bedeutung von Massnahmen zu verändern. Stellt man einen Zusammenhang her, ob die Unternehmen sich aktuell bzw. künftig als betroffen betrachten und welche Relevanz sie den einzelnen Themenfelder beimessen, lässt sich folgendes feststellen:

Betroffene Unternehmen betrachten beispielsweise Massnahmen gegen Diskriminierung sowie die Berücksichtigung im Leitbild mehrheitlich als relevant, während dies in den nichtbetroffenen Unternehmen deutlich seltener der Fall ist. Themen, die in Zusammenhang mit dem demografischen Wandel besonders populär sind, wie Karriereentwicklung, Qualifizierung, Wissensmanagement und Erfahrungsaustausch, werden hingegen von betroffenen und nichtbetroffenen Unternehmen als gleichermassen relevant eingeschätzt.

Tabelle 3: Anerkennung der Bedeutung von strategischer Verankerung und Massnahmen gegen Diskriminierung

	Unternehmen, die vom demografischen Wandel aktuell betroffen sind	Unternehmen, die vom demografischen Wandel aktuell nicht betroffen sind
Ausdrückliche Berücksichtigung der Demografie in Leitbild, Unternehmensstrategie etc. ist wichtig (n=73)	63%	5%
Massnahmen gegen Diskriminierung zwischen den Altersgruppen sind wichtig (n=74)	65%	20%

Eigene Darstellung.

Abschliessend ist festzuhalten, dass Bedarfsanalysen zwar als wichtig erachtet werden, die Bedeutung operativer Massnahmen ist allerdings wesentlich ausgeprägter. Offenbar wird dem Handeln unabhängig von der konkreten Bedarfslage im Unternehmen eine hohe Bedeutung beigemessen.

7 In ca. 32% der Unternehmen werden demografiebezogene Massnahmen umgesetzt

Auch der aktuelle Fortschritt der Aktivitäten rund um das Thema des demografischen Wandels korrespondiert zu der Feststellung, dass das Thema eine hohe Aktualität besitzt (s. Abbildung 5). Rund 35% der Unternehmen sind gemäss Aussage der Antwortenden überhaupt nicht aktiv oder haben begonnen, erste Informationen einzuholen.

Ein weiteres Drittel an Unternehmen befindet sich in der Planungsphase. Konkrete Massnahmen umgesetzt haben bisher 32% der Unternehmen. Im Vordergrund ihrer Aktivitäten stehen Einzelmassnahmen, umfassende Massnahmepakete sind deutlich seltener.

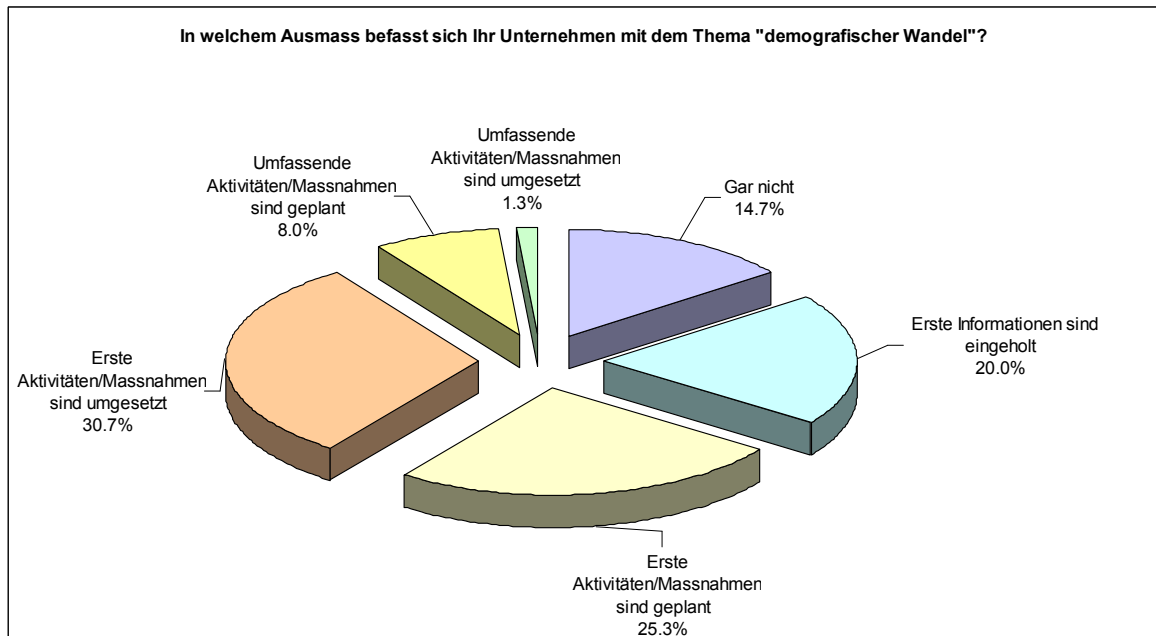


Abbildung 5: Aktueller Fortschritt in der Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel

Eigene Darstellung.

8 In die aktuellen Überlegungen einbezogen sind das Top- Management sowie interne Spezialisten

Mit einer weiteren Frage sollte in Erfahrung gebracht werden, wie stark die Beschäftigung mit dem Thema demografischer Wandel in den Unternehmen verbreitet ist:

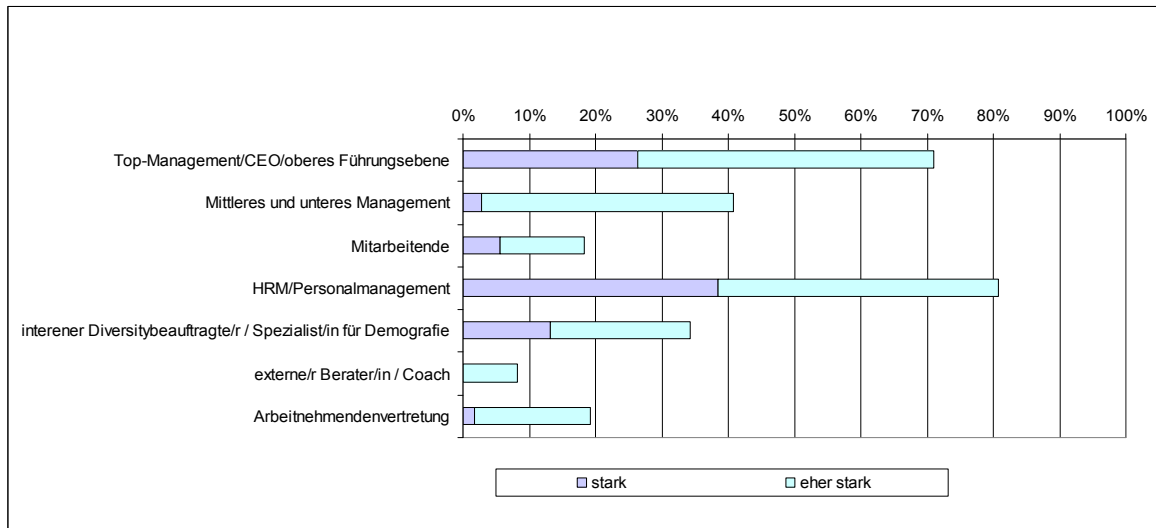


Abbildung 6: Einbezogenheit verschiedener Personengruppen in die Thematik des demografischen Wandels

Eigene Darstellung.

Es ist erkennbar, dass es sich im aktuellen Stadium noch um ein Spezialistenthema und ein Thema der Geschäftsleitung handelt, die als Initiatoren in Erscheinung treten.

Bisher hat das Thema Demografie das mittlere und das untere Management sowie die Mitarbeiter selbst wenig erreicht. Sie haben nur wenig Gelegenheit und Zeit erhalten, die Denkschritte zu vollziehen, die die Geschäftsleitungen und Spezialisten bereits durchlaufen haben. Wie bei jeder Innovation erfolgt auch bei demografiebezogenen Massnahmen die konkrete Umsetzung letztlich durch sie. Umso mehr Energie muss daher bei weiteren Planungen und in der Umsetzung von Massnahmen darauf verwendet werden, die notwendige Überzeugungsarbeit v.a. im mittleren Management zu leisten.

9 Erwartbarer Umsetzungserfolg

Ein zentraler Schlüssel zur Bewältigung des demografischen Wandels vor dem Hintergrund der Notwendigkeit hoher Produktivität und steigender Innovation liegt nach Ansicht der Befragten darin, Belegschaften lernfähig zu halten. Hierzu werden innovative Massnahmen ins Leben gerufen, bei denen man aber zum Teil davon ausgehen muss, dass sie mittel- und langfristig nicht den gewünschten Effekt zeigen werden.

Solche im Vergleich zur Planung von Massnahmen schwächeren Umsetzungsergebnisse werden u.a. als „(Information-)Knowing-Doing-Gap“ bezeichnet (Ilmarinen 2005). Die schwache Einbindung des mittleren Managements kann zur Entstehung dieses Gaps beitragen. Eine fehlende Integration von Massnahmen in ein Gesamtkonzept bzw. eine -strategie sowie ungünstige Rahmenbedingungen in Hinblick auf einzelne Aspekte der Unternehmenskultur können ebenso verantwortlich gemacht werden.

Vorgeschlagene Lösungen sind hingegen oft ausschliesslich „technisch-organisatorischer“ Natur: So wird beispielsweise verkürzend die Notwendigkeit zu Weiterbildung gefordert. Ohne ausdrückliche Integration in die Strategie betrachten einige Führungskräfte Weiterbildung von Älteren als „nice to have“ und ein damit verbundener Transfer des Erlernten in die Arbeitssituation bleibt dem Zufall überlassen. Noch deutlicher wird die angesprochene Problematik wenn man beispielsweise der Frage nach geht, wie gerne ältere Mitarbeiter ihre Erfahrung mit jüngeren teilen: In einem kulturellen Umfeld, in dem die Annahme besteht, dass die Teilung von Erfahrung die eigene Stellung gefährden kann, sind alle Aktivitäten zum hochwertigen Erfahrungsaustausch zum Scheitern verurteilt.

Entsprechend ist für ihre erfolgreiche Implementierung ein passendes organisatorisches Umfeld zu schaffen.

10 Lernförderlichkeit und Diskriminierungsfreiheit als grundlegende Erfolgsfaktoren für eine erfolgreiche Umsetzung

Die Entwicklung des Personals ist für die Unternehmen offensichtlich von herausragender Bedeutung. Es entsteht sogar der Eindruck, dass sie etwas den Charakter eines „Allheilmittels“ für demografische Fragestellungen bekommt.

Lernförderlichkeit

Wie flexibel sich Mitarbeitende letztlich an neue Aufgabenstellungen anpassen können, hängt oftmals weniger vom Wissen aus Seminaren ab, als davon, ob ihr Wissen und Können in Arbeitssituationen auch umfassend abgerufen und gefördert wird. Es sollte daher in der Diskussion zum demografischen Wandel stärker berücksichtigt werden, dass die Mitarbeitenden möglichst viel ihrer Arbeitszeit in einer entwicklungsförderlichen Arbeitssituation verbringen.

Die Lernförderlichkeit von Arbeitssituationen bzw. der Unternehmenskultur, wie sie z.B. mit den Instrumenten „Lernkulturindex“ (Sonntag 2006) oder dem „Lernförderlichkeitsinventar“ (Frieling u.a. 2006) ermittelt werden kann, ist damit von wesentlich höherer Bedeutung für die permanente Weiterentwicklung der Belegschaft als die Teilnahme an einzelnen Bildungsmassnahmen.

Kennzeichnend für günstige Voraussetzungen für informelle Lernprozesse am Arbeitsplatz sind bei Frieling et al. (2006) folgende Aspekte:

- Ausmass an Selbständigkeit und Partizipation
- Variabilität und Komplexität der Aufgabenstellungen
- Kommunikation/Kooperation
- Feedback
- Information

Den lernförderlichen Merkmalen stehen die lernhinderlichen Merkmale wie Zeitdruck und extreme Bedingungen der Arbeitsumgebung gegenüber.

Kersting (2007) bezieht in seinen Untersuchungen das „Innovationsklima“ (Kauffeld u.a. 2004) in Unternehmen ein und stellt fest, dass Vorbehalte gegenüber Älteren in einem innovationsfreundlichen Klima seltener anzutreffen sind und Aktivitäten zur Gestaltung des demografischen Wandels stärker genutzt werden (ebd.:70). Kombiniert mit den Aspekten der Diskriminierungsfreiheit dürften entsprechende Kriterien einen soliden Hintergrund für die erfolgreiche Implementierung der anvisierten demografiebezogenen Massnahmen bieten.

Diskriminierungsfreiheit

Etikettierungen und stereotype Annahmen über eine geringere Leistungsfähigkeit und deutlich höhere Fehlzeiten Älterer halten sich trotz ihrer Widerlegung durch verschiedene Forschungsergebnisse hartnäckig, nehmen möglicherweise Einfluss auf die Personalpolitik und schlagen sich in Form diskriminierende Regelungen und Praktiken in Unternehmen nieder.

In Forschung und Praxis ist rund um den Aspekt der Diskriminierung eine kontroverse Diskussion entbrannt, die eine abschliessende Bewertung seiner Bedeutung schwierig macht:

In unseren Ergebnissen wird den Massnahmen gegen Diskriminierung keine hohe Bedeutung beigemessen.

Das Ausmass, in dem das Thema Demografie überhaupt thematisiert wird, ist demgegenüber nach Ansicht von v. Eckardstein (2007) ein Hinweis darauf, dass die mentale Altersdiskriminierung tief verankert ist.

Kluge (2006) konnte in ihrer Analyse in Schweizer Unternehmen keine wesentliche Diskriminierungserfahrung Betroffener nachweisen. Ihrer Ansicht nach lässt sich Diskriminierung durch die Befragung von Betroffenen aber nicht unbedingt erfassen. Ältere haben Altersstereotypen bereits selbst verinnerlicht und erkennen Diskriminierung unter Umständen nicht mehr als solche. So ist denkbar, dass z.B. Weiterbildungen gar nicht mehr eingefordert werden, da stereotype Aussagen des fehlenden „Return on Investment“ von den Betroffenen antizipiert werden und dadurch zu dem sozial erwünschtem Verhalten führen.

Eine Begründung der praktisch erfahrbaren, oftmals zurückhaltenden Beschäftigung und Weiterentwicklung Älterer durch Kostenargumente und Mehrkosten, die im Rahmen der Sozialleistungen entstehen oder sich auf Ausfallzeiten beziehen, scheint auf Basis konkreter Berechnungen kaum haltbar zu sein (Oppliger 2008).

Eigentlich positive Einstellungen von Personalverantwortlichen gegenüber Älteren, wie sie z.B. vom Adecco Institute (2008) ermittelt wurden, finden damit nicht unbedingt ihren Niederschlag in der Personalpolitik. Die Diskrepanz zwischen den Einstellungen und dem Handeln wird damit erklärt, dass sich die Verantwortlichen bei ihren Entscheidungen nicht am Bild ihrer eigenen Arbeitnehmenden orientieren, sondern an dem allgemein negativen Image von älteren Menschen.

11 Auf dem Weg zur demografischen Intelligenz

Die vorliegenden Ergebnisse bestätigen den aktuellen Stand der Aktivitäten zum demografischen Wandel, wie er auch aus anderen Studien hervorgeht. Was die Qualität der Umsetzung geplanter Massnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels anbelangt, so weisen unsere Ergebnisse einmal mehr auf das für Innovationen typische „Knowing-Doing-Gap“ hin. Wie bei anderen Innovationen sind massive Anstrengungen zu seiner Überbrückung notwendig, um von den geplanten Massnahmen später im gewünschten Ausmass zu profitieren.

Die Schweiz zählt aktuell zu den Ländern, die, mit einer besonders hohen Beschäftigungsquote Älterer (Richenhagen 2007), auf den ersten Blick als vom demografischen Wandel weniger betroffen scheinen. Infolge ist die Zuwendung zu Fragestellungen des demografischen Wandels vermutlich etwas zögerlich (Oppliger 2008).

Es sind in der weiteren Beschäftigung mit dem Thema weniger spezielle Praxisansätze, die es zu entwickeln gilt: davon gibt es genug. Von zentraler Bedeutung sind vielmehr die Integration von Massnahmen zu einem Gesamtkonzept sowie die Planung ihrer konkreten Umsetzung unter Beteiligung der Linienvorgesetzten (Mücke/ Zölch 2008).

Hinzuweisen ist an dieser Stelle nochmals auf die Ergebnisse unserer Untersuchung, wonach die Verankerung demografiebezogener Massnahmen im Leitbild, der Strategie oder den Zielen als eher unwichtig betrachtet werden. Dies lässt auf ein bisher eher kurzfristig bedarfsorientiertes und pragmatisches Handeln schliessen.

Da Massnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels nur mittel- oder langfristige Wirksamkeit entfalten, muss dringend die Frage gestellt werden, wie es gelingen kann, dass die notwendige Bereitschaft zur Umsetzung der Massnahmen geschaffen wird. Die Ebenen, die die geplanten Massnahmen in Handeln überführen müssen, sind zum aktuellen Zeitpunkt nicht ausreichend involviert. Bleiben diese Überlegungen aus, dann besteht die Gefahr, dass die Umsetzung der Massnahmen in geringerer Qualität erfolgen wird, als nötig: Das mittlere Management hat eine herausragende Funktion, beispielsweise wenn es um die Teilnahme an Qualifizierungsmassnahmen geht. Dort werden Massnahmen für Mitarbeiter geplant und finden Freistellungen für ihren Besuch statt, wenn der (unmittelbare) Nutzen klar ist.

Bezogen auf Massnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels ist oft weder ein akuter Handlungsdruck spürbar, noch zieht das Ergreifen von Massnahmen unmittelbare und messbare positive Effekte nach sich. Vor diesem Hintergrund kann in naher Zukunft nicht davon ausgegangen werden, dass sich die Massnahmen zu einem Selbstläufer entwickeln. So lässt sich der Befund des Addeco Institutes (2008) im Hinblick auf Qualifizierungsmöglichkeiten erklären, wonach die Nutzung von demografiebezogenen Massnahmen der Unternehmen oft hinter ihrem Angebot zurück bleibt.

Es werden Massnahmen des Personalmanagements geplant, ohne zu berücksichtigen, in wie weit im unternehmensinternen Umfeld solche Rahmenbedingungen bestehen, dass die Betroffenen sie als relevant und erwünscht erkennen und eigeninitiativ aufgreifen. Die Umsetzung fördernde Rahmenbedingungen lassen sich erkennen

- am generellen Umgang mit innovativen Ansätzen des Personalmanagements im Unternehmen,
- der Lernförderlichkeit bzw. „Lernkultur“ sowie
- der Fähigkeit und Bereitschaft einer Organisation zu einer offenen und urteilsfreien Diskussion der durch den demografischen Wandel zu erwartenden Veränderungen (Diskriminierungsfreiheit).

Fehlt es daran, entstehen zwar umfassende „Toolboxes“, die dennoch in vielen ihrer möglichen Verwendungen ungenutzt bleiben. Das Handeln im Unternehmen entspricht dem eines „**Ersatzteillieferanten**“, dessen Leistungen eventuell abgerufen werden (s. Abb. 2)

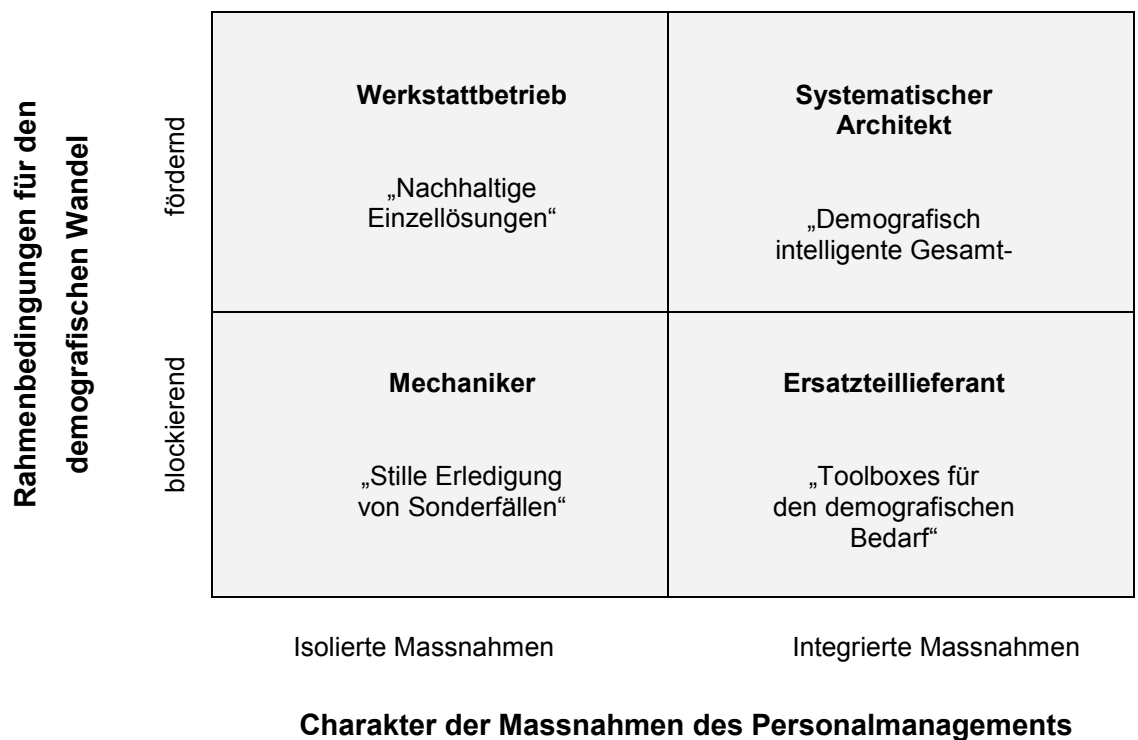


Abb.2: Portfolio „Demografische Intelligenz“

Weitere, weniger hohe Umsetzungsqualitäten lassen sich in Form des Handelns als „**Mechaniker**“ oder im „**Werkstattbetrieb**“ beschreiben. Im ersten Fall werden aus einem unmittelbaren, akuten Bedarf heraus Lösungen für Einzelfälle gefunden, die infolge wenig förderlicher Rahmenbedingungen keine Verbreitung in andere Bereiche des Unternehmens erfahren. In der Situation der „**Werkstattbetreiber**“ teilen verschiedene Mitglieder der Organisation ihre Erfahrungen, ohne dass vom Personalmanagement die Initiative ergriffen wird, für eine strategische Ausrichtung und inhaltliche Abstimmung zu sorgen. Entsprechende Umsetzungsqualitäten sind in Unternehmen zu erwarten, in denen Massnahmen erst dann ergriffen werden, wenn konkrete Schwierigkeiten infolge des demografischen Wandels bereits eingetreten sind.

Demografische intelligente Gesamtkonzepte von „**Systematischen Architekten**“ lassen sich daran erkennen, dass strategisch ausgerichtete, auf einander abgestimmte Lösungen im definiert werden und gleichzeitig für die Entwicklung positiver Rahmenbedingungen Sorge getragen wird.

Initiativen zur Förderung der Rahmenbedingungen der Umsetzung demografiebezogener Massnahmen, stellen als grundlegende Voraussetzung einer qualitativ hochwertigen Umsetzung ein zu den weiteren Handlungsfeldern des demografischen Wandels quer verlaufendes Handlungsfeld dar, das besonders frühzeitig aufgegriffen werden muss.

Abschliessend sollte ein Aspekt zur Bewältigung des demografischen Wandels nicht vergessen werden: Die künftige Verfügbarkeit von geeignetem Personal wird sich nur dann gewährleisten lassen, wenn politische und unternehmerische Kräfte kombiniert werden. Zunehmend sind alle europäischen Länder von einem künftigen Mangel an bestimmten Fachkräften betroffen, so dass nicht immer davon ausgegangen werden kann, diesen Mangel problemlos durch Ausländer decken zu können. Die Rekrutierungsmöglichkeiten eines Unternehmens enden dort, wo Standorte aufgrund einer schwachen regionalen Infrastruktur unattraktiv sind.

Auch finden sich in den Nachbarländern schon zahlreiche Kampagnen, um neben den stillen Reserven vernachlässigte Bevölkerungsgruppen für den Arbeitsmarkt zu aktivieren, z.B. in Form der Förderung der Arbeitsmarktfähigkeit benachteiligter Jugendlicher.

Trotz der zunehmenden Forderung, dass jeder einzelne Erwerbsfähige für die eigene Arbeitsmarktfähigkeit verantwortlich ist und hier eigene Anstrengungen unternehmen soll, kann man sich nicht darauf verlassen, dass jeder dazu in der Lage sein wird. Der Überblick für den Einzelnen über die für ihn zukunftssträchtige Qualifikation wird zunehmend schwieriger, so dass hier entsprechende Beratungs- oder Unterstützungsangebote auf Seiten der Unternehmen oder der Politik zu fördern und auszubauen sind.

Literaturverzeichnis

- Adecco Institute (2008) *Are Swiss companies prepared for the demographic crunch? Demographic Fitness Survey: Switzerland*
- Brcerevic, N. (2008) *Analyse demografischer Fitness in Unternehmen, Bachelorthesis an der FHS St.Gallen*
- Eckardstein, D. v. (2007) *Schwerpunkt Demografischer Wandel - Meinung - Veränderte Altersstrukturen erfordern neue Strategien, In: Zeitschrift Führung und Organisation, 2/ 2007: 104-105*
- Frieling u.a. (2006) *Lernen durch Arbeit, Münster*
- Glatz, F (2008) *Demografischer Wandel in den Unternehmungen- Messung von der Lernförderlichkeit von Arbeitsplätzen, Bachelorthesis an der FHS St.Gallen*
- Ilmarinen, J. (2005) *Towards a longer worklife, Helsinki*
- Karl, D. (2005) *Erfahrungsaufbau und –transfer, Frankfurt*
- Kauffeld, S. u.a. (2004) *Innovationsklima – Konstruktion und erste psychometrische Überprüfung eines Messinstruments. In: Diagnostica 3/2004: 153-164*
- Kersting, M. (2007) *Herausforderungen an die Diagnostik. In: Personalmagazin 06/ 2007: 68-71*
- Kluge, A. (2006) *Die Einstellungen zur Leistungs-, Lern- und Anpassungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/-innen und die subjektiv erlebte Diskriminierung – eine Untersuchung in Schweizer Unternehmen. In: Arbeit 1/ 2006: 3- 17*

-
- Mücke, A./ Zölch, M. (2008) *Vom Blindflug zum Age-Controlling*. In: Deller, J. u.a.: Personalmanagement im demografischen Wandel: 38-41
- Oppliger, S. (2008) *Demographische Fitness: Aufholbedarf für Schweizer Firmen*. In: Schweizer Arbeitgeber 08/ 2008: 4-5
- Richenhagen, G (2007) *Demografischer Wandel in der Arbeitswelt – Internationale Vergleiche weisen den Weg*. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 2/2007:109-114
- Sonntag, K.-H. (2006) *Personalentwicklung in Organisationen*, Göttingen
- Zoller, F. (2008) Herausforderungen des demographischen Wandels für Unternehmen: Umgang mit der Diskriminierung von älteren Mitarbeitenden im Betrieb, Bachelorthesis an der FHS St.Gallen