



DEMOGRAFIE EXZELLENZ

Herausforderungen im Personalmanagement
Ergebnisse der bundesweiten Studie 2015

**Bundesverband Deutscher
Unternehmensberater BDU e.V.**

Joseph-Schumpeter-Allee 29, 53227 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 8928474
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

INHALT

Ergebnisse der Deutschland-Studie 2015

| | |
|---|----|
| Demografieorientiertes Personalmanagement in Deutschland | 4 |
| Demografie als Teil der Unternehmensstrategie und -kultur | 8 |
| Instrumente demografieorientierten Personalmanagements | 10 |
| Beschaffung und Mitarbeiterbindung | 10 |
| Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheitsmanagement | 11 |
| Alternsgerechte Anreizsysteme | 12 |
| Personalentwicklung | 14 |
| Karrieremanagement und Austrittsmodelle | 15 |
| Wissensmanagement und Kooperationen | 16 |
| Diversity Management | 18 |
| Demografieorientierte Mitarbeiterführung und Demografie-Controlling | 20 |
| Demografiemanagement nach Bundesländern | 22 |
| Demografiemanagement in ausgewählten Unternehmensbranchen | 24 |
| Unternehmensgrösse und Demografieorientiertes Personalmanagement | 26 |
| Fazit und Ausblick | 30 |
| Die Partner der Demografie-Exzellenz | 32 |
| Impressum | 34 |



DEMOGRAFIEORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT IN DEUTSCHLAND

Demografische Situation

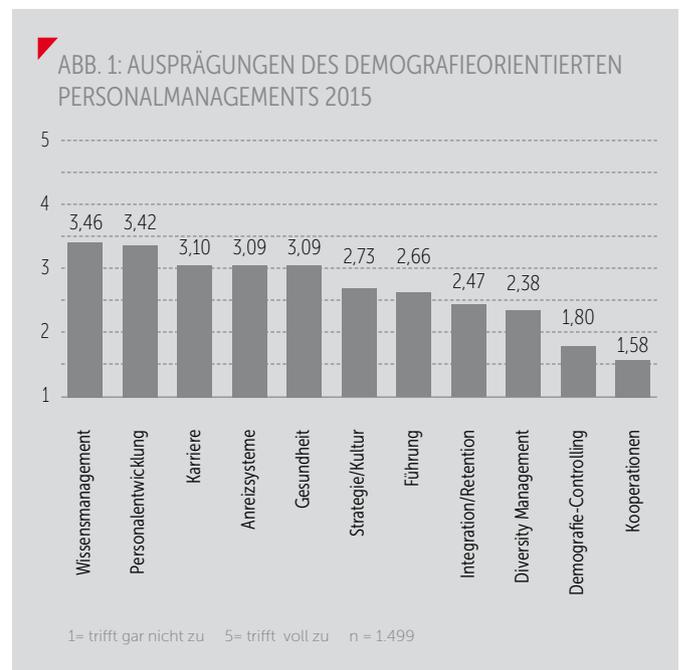
Unternehmen stehen durch die demografische Entwicklung vor großen Herausforderungen: Der Anteil der älteren Mitarbeiter in den Belegschaften nimmt bis 2020 stetig zu. Beginnend mit dem Renteneintritt der Babyboomer ab 2020 wird die Zahl der erwerbsfähigen Einwohner bis 2060 auf nur noch ca. 39 Millionen zurückgehen. Auch das aktuelle zuwanderungsbedingte Bevölkerungswachstum kann diesen Trend nicht grundsätzlich umkehren.

Die Folgen sind in den Unternehmen schon heute bemerkbar. So gaben die Betriebe an, dass sie aktuell bereits einen deutlichen Mangel an Auszubildenden (26,1 %), Fachkräften (46,4 %) und Führungskräften (29,4 %) verspüren. Rund 60 Prozent der Unternehmen führen dies zumindest teilweise auf den demografischen Wandel zurück. Zudem werden die Belegschaften in den Unternehmen älter, bunter und weiblicher. So nehmen Mitarbeiter, die älter als 55 Jahre sind, bereits in fast jedem dritten Unternehmen einen Anteil von mehr als 20 Prozent ein. In 8,1 Prozent der Unternehmen liegt der Anteil älterer Mitarbeiter bei über 40 Prozent. In einem knappen Drittel der Unternehmen sind mehr als 40 Prozent der

Mitarbeitenden Frauen und in 5,8 Prozent der Betriebe sind mehr als 30 Prozent der Mitarbeiter Ausländer.

Zentrale Studienergebnisse 2015

Als zentrales Ergebnis ist festzuhalten, dass die demografischen Konsequenzen in den deutschen Unternehmen noch unterschätzt werden. So zeigt sich, dass viele Handlungsfelder auf mittlerem bis leicht positivem Niveau ausgeprägt sind, in Teilen aber erhebliche Optimierungsbedarfe bestehen (Abb. 1).



Deutlich wird auch, dass demografieorientiertes Personalmanagement in großen Unternehmen in weiten Teilen professioneller ausgeprägt ist als in kleinen Organisationen – aber auch kleine Unternehmen spezifische Stärken in diesem Themenfeld haben.

Die Situation 2015 ist dadurch charakterisiert, dass

- im Demografiemanagement Wissensmanagement und Personalentwicklung am intensivsten umgesetzt werden.
- die strategische Verankerung des Themas in den Unternehmen unzureichend ist.
- Demografiemanagement stärker als unternehmenskulturbezogene anstatt als strategische Herausforderung aufgefasst wird.
- eigenständige Budgets für Demografiemaßnahmen kaum zur Verfügung gestellt werden.
- Talentmanagement und lebensphasenorientiertes Personalmanagement noch zu wenig verbreitet sind.
- Maßnahmen eines verhaltenspräventiven Gesundheitsmanagements erheblich vernachlässigt werden.
- eine Ungleichbehandlung in Folge individueller Unterschiede bei Karriere, Entgelt und Elternzeit besteht.
- viele Unternehmen kaum eine Nachfolgeplanung betreiben.

- Unternehmen wenig mit externen Institutionen zum Demografiemanagement zusammenarbeiten.
- Diversity Management in den Unternehmen durchaus vorhanden ist, dessen ernsthafte und nachhaltige Umsetzung aber noch unzureichend ist.
- so gut wie kein Demografie-Controlling betrieben wird.
- keine wesentlichen Unterschiede im Demografiemanagement zwischen den westlichen und östlichen Bundesländern festzustellen sind.
- zwischen einzelnen Branchen deutliche Unterschiede existieren.
- die Unternehmen mit bis zu 50 Beschäftigten in vielen Bereichen relativ schwächer im Demografiemanagement aufgestellt sind.

Unternehmen mit mehr als 1.000 Arbeitnehmern sind im Vergleich in folgenden Bereichen besonders gut aufgestellt:

- Gesundheitsmanagement,
- Mitarbeiterführung und
- Demografie-Controlling.



DEMOGRAFIEORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT IN DEUTSCHLAND

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

- Personalentwicklung und
- Wissensmanagement.

Hier kann sich die flexible Struktur von kleinen Unternehmen vorteilhaft auswirken. Entstehende Qualifizierungsbedarfe werden offensichtlich unbürokratisch durch Weiterbildungsmaßnahmen gedeckt und vorhandenes Wissen kann durch „Sozialisierungsstrategien“ auf viele Mitarbeiter verteilt werden.

► Struktur der Umfrage 2015

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

Als Basis für die inhaltliche Strukturierung der Datenerhebung wurde ein an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Lörrach entwickeltes Rahmenkonzept zum demografieorientierten Personalmanagement zugrunde gelegt. Dieses basiert auf der Annahme, dass die Instrumente eines Demografiemanagements erst dann ihre ganzheitliche Wirkung entfalten können, wenn sie in der Strategie und Kultur des Unternehmens

verankert sind. Zudem muss eine demografieorientierte Mitarbeiterführung diese Bemühungen unterstützen. Unerlässlich für eine ständige Optimierung ist ein Demografie-Controlling.

Das Demografiemanagement wurde 2015 durch folgende Bereiche erfasst:

- Kultur und Strategie,
- Beschaffung und Bindung,
- Gesundheitsmanagement,
- Anreizsysteme,
- Personalentwicklung,
- Karrieremanagement,
- Wissensmanagement und Kooperationen,
- Diversity Management,
- Mitarbeiterführung und
- 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 2015

Die Studie wurde als offene Online-Befragung im Zeitraum Februar und März 2015 durchgeführt. Befragt wurden deutschlandweit Unternehmen in

den Klassen bis einschließlich 50, 51 bis 500, 501 bis 1.000 und mehr als 1.000 Mitarbeitern. Insgesamt haben 1.499 Unternehmen den Fragebogen mit seinen 65 Items vollständig beantwortet. Die Studie hat explorativen Charakter und ist nicht repräsentativ.

■ Teilnehmer der Studie

Teilnehmer der Befragung waren überwiegend Unternehmen mit einem Umsatz von bis zu 10 Mio. EUR (73,9 %) und weniger als 50 Mitarbeitern (71,1 %); weitere 21,4 Prozent der Unternehmen haben bis zu 500 Mitarbeiter, 2,3 Prozent mehr als 500 bis 1.000 und 5,2 Prozent über 1.000 Mitarbeiter. Kapitalgesellschaften waren mit 73,7 Prozent am häufigsten vertreten. Am meisten haben sich Unternehmen aus Baden-Württemberg (24,1 %), Nordrhein-Westfalen (17,6 %) und Bayern (14,7 %) beteiligt.

In der Studie waren die Branchen Dienstleistung, Service und Beratung (34,6 %), Industrie/Maschinen- und Anlagenbau (11,1 %) sowie IT, Telekommunikation und Medien (7,8 %) am stärksten vertreten. Die anderen Branchen wie Chemie, Energie und Versorgung, Financial Services etc. waren im Durchschnitt mit 2 bis 6 Prozent vertreten. Insgesamt 25 Prozent der Unternehmen verteilten sich auf eine Vielzahl weiterer Branchen wie Baugewerbe, Textil, Verkehr, Erziehung, Druck usw.



DEMOGRAFIE ALS TEIL DER UNTERNEHMENSSTRATEGIE UND -KULTUR

Die Bedeutung des demografieorientierten Personalmanagements kann u.a. anhand der Verankerung in der Unternehmensstrategie, der Entwicklung einer intergenerativen Unternehmenskultur und anhand verfügbarer Budgets für Demografiemaßnahmen gemessen werden. In der Praxis sind eine unzureichende Sensibilisierung der Geschäftsführungen und eine ungenügende finanzielle Unterstützung zu erkennen.

Strategie und Werte

Die Verantwortung für ein demografieorientiertes Personalmanagement liegt zwar in 77,4 Prozent der Unternehmen bei der Geschäftsführung, nur knapp jedes dritte Unternehmen gab aber an, dass demografieorientiertes Personalmanagement ein strategisches Ziel sei (Abb. 2).

Dagegen sind in 63 Prozent der Unternehmen demografieorientierte Werte im Leitbild verankert und 53,2 Prozent fördern bewusst eine intergenerative Unternehmenskultur. Offensichtlich wird der demografische Wandel in vielen Unternehmen stärker als kulturbezogene anstatt als strategische Herausforderung verstanden.

Mitarbeiterstruktur

Mitarbeiterstrukturanalysen und -prognosen sind wesentliche Voraussetzungen zur Ableitung einer demografieorientierten Personalstrategie. Allerdings gaben gerade 26,1 Prozent der Unternehmen an, eine systematische Altersstrukturanalyse zu betreiben (Abb. 3) bzw. eine Ziel-Mitarbeiterstruktur zu definieren (26 %). Ohne Kenntnisse zur aktuellen Struktur und ohne Festlegungen, wie die strategieintegrierte Belegschaftsstruktur auszusehen hat, können keine systematischen Maßnahmen eingeleitet werden.

ABB. 2: DEMOGRAFIEORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT IST EIN STRATEGISCHES ZIEL FÜR UNSER UNTERNEHMEN

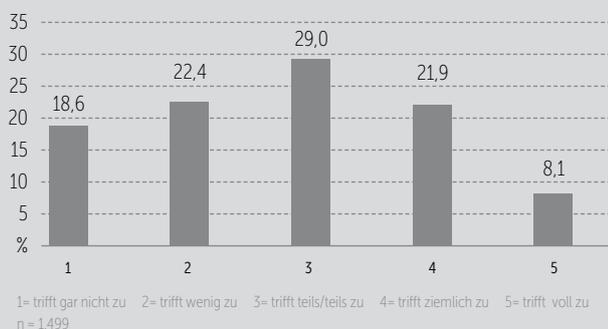
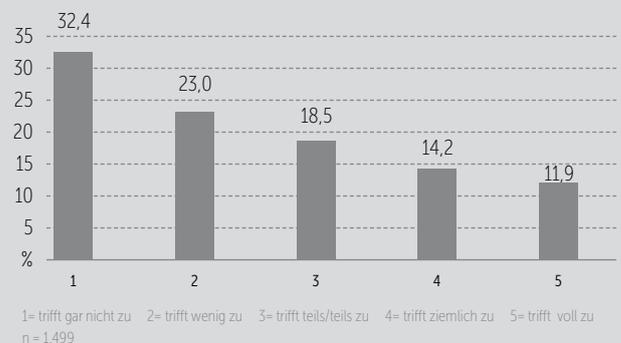
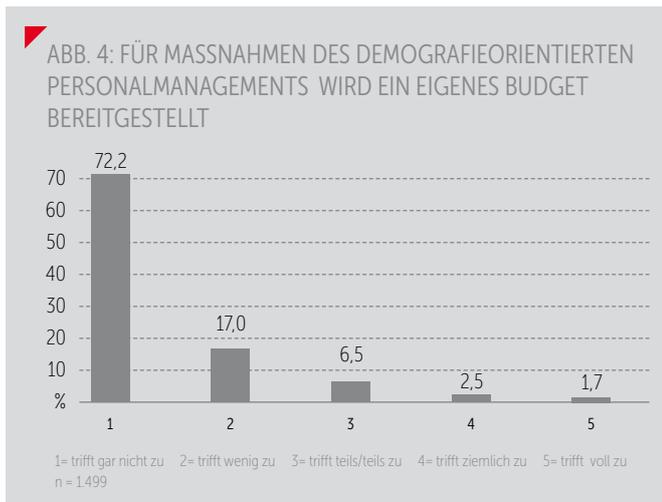


ABB. 3: WIR FÜHREN EINE SYSTEMATISCHE ALTERSSTRUKTURANALYSE UNSERER BELEGSCHAFT DURCH



▀ Budgetmittel

Die geringe Bereitschaft bei gerade 4,2 Prozent der Unternehmen ein eigenes Budget für demografieorientierte Maßnahmen bereit zu stellen (Abb. 4), unterstreicht eindrucksvoll die Verknennung der strategischen Dimension dieser Herausforderungen. Auch bleibt zu hinterfragen, ob die notwendigen Changeprozesse im unternehmenskulturellen Bereich tatsächlich mit notwendiger Intensität angegangen werden.



INSTRUMENTE DEMOGRAFIEORIENTIERTEN PERSONALMANAGEMENTS

Beschaffung und Mitarbeiterbindung

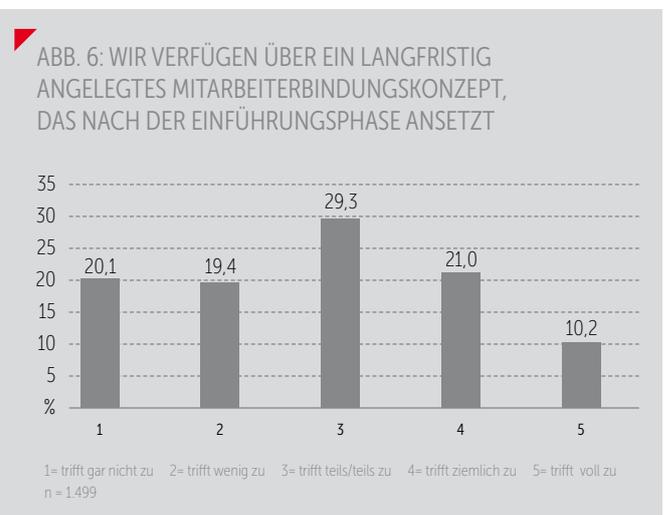
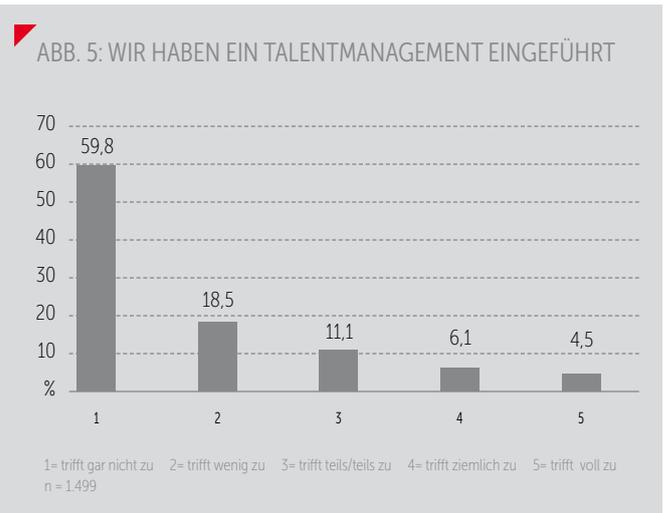
Eine vorausschauende Personalplanung mit entsprechenden Personalmarketing-Maßnahmen sowie die positive Mitarbeiterbindung sind wesentliche Aspekte, um auf den demografieinduzierten Nachwuchskräftemangel zu reagieren. Die Bedeutung von Talentmanagement wird in vielen Unternehmen ebenso verkannt wie die Notwendigkeit langfristiger Bindungskonzepte und lebensphasenorientierter Personalmaßnahmen.

Planung und Beschaffung

Eine strategische Personalplanung ist in den Unternehmen kaum vorhanden. So stimmten gerade 17,9 Prozent der Aussage zu, dass sie ihren Personalbedarf über fünf und mehr Jahre im Voraus planen. 58,8 Prozent stimmen dem dagegen wenig oder gar nicht zu. Dieser Fakt korrespondiert damit, dass nur 10,6 Prozent der Unternehmen ein Talentmanagement betreiben, dies bei 78,3 Prozent aber 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 12,7 Prozent der Betriebe. 66,3 Prozent der Unternehmen sind hier kaum oder gar nicht aktiv.

Integration und Bindung

42,8 Prozent gaben an, neue Mitarbeiter mit einem systematischen Onboardingprozess zu integrieren –



32,5 Prozent bieten hier kaum oder keine Maßnahmen an. Nur 31,2 Prozent der Unternehmen verfügen über langfristige Bindungskonzepte (Abb. 6), die auch nach der intensiven Einstiegsphase den systematischen Aufbau eines Commitments bei den Mitarbeitern fördern.

ABB. 7: WIR HELFEN UNSEREN MITARBEITERN MIT ENTSPRECHENDEN INSTRUMENTEN IN BESONDEREN LEBENSITUATIONEN (= „LEBENSPHASENORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT“)

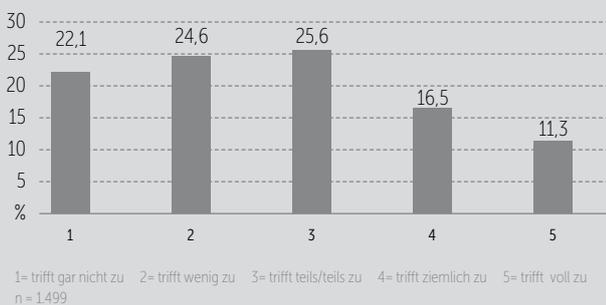
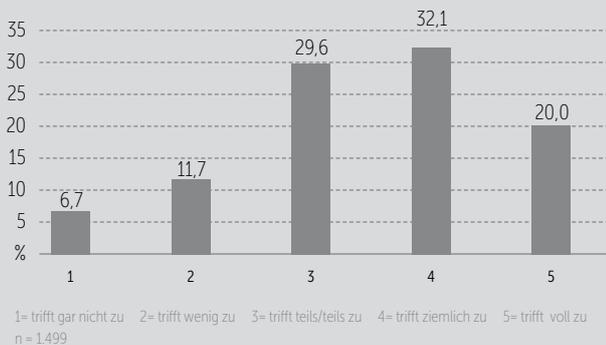


ABB. 8: WIR GESTALTEN DIE ARBEITSBEDINGUNGEN ERGONOMISCH UND BERÜCKSICHTIGEN DABEI DIE VERSCHIEDENARTIGKEIT DER BELEGSCHAFT



Ebenfalls nur 27,8 Prozent unterstützen ihre Mitarbeiter mit einem lebensphasenorientierten Personalmanagement (Abb. 7). Gerade dieser Ansatz bietet aber hervorragende Möglichkeiten, um den Herausforderungen des demografischen Wandels begegnen zu können. Wenn es

Unternehmen gelingt, ihren Mitarbeitern Möglichkeiten zu bieten, um private Lebenssituationen mit den beruflichen Aufgabenstellungen harmonisch zu verbinden, werden diese gerne im Unternehmen bleiben und nach eventuell notwendigen Auszeiten schnell wieder zurückkehren.

Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheitsmanagement

Wegen des sukzessiven Anstiegs des Renteneintrittsalters bis 2029 gewinnt die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit erheblich an Bedeutung. Die Unternehmen reagieren darauf vorrangig mit der ergonomischen Gestaltung von Arbeitsplätzen und mit flexiblen Arbeitszeitmodellen. Verhaltenspräventive Gesundheitsmaßnahmen werden in deutlich geringerem Maße umgesetzt.

► Ergonomische Arbeitsplätze

52,1 Prozent der Unternehmen gestalten die Bedingungen an den Arbeitsplätzen nach ergonomischen Gesichtspunkten und berücksichtigen dabei die Verschiedenartigkeit der Belegschaft (Abb. 8). Für die knapp 48 Prozent der Unternehmen, die dies nur teilweise oder gar nicht umsetzen, ist Handlungsbedarf geboten.



INSTRUMENTE DEMOGRAFIEORIENTIERTEN PERSONALMANAGEMENTS

Flexible Arbeitszeitmodelle

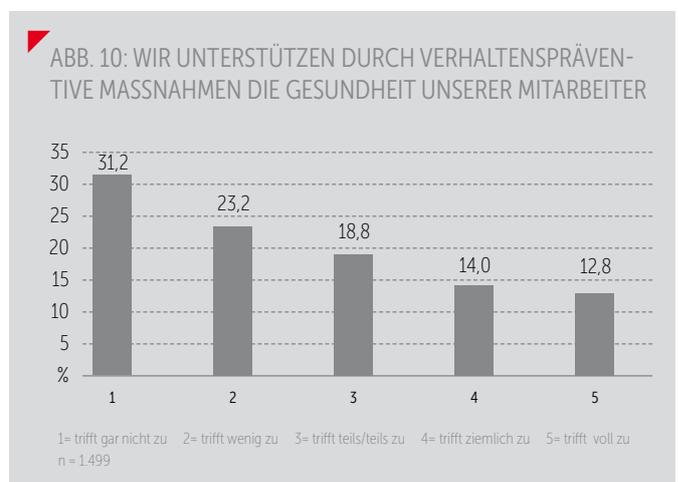
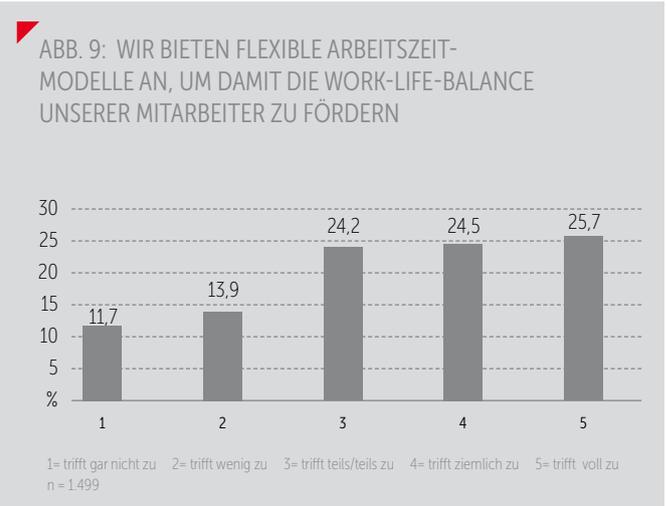
Insgesamt bietet die Hälfte der Unternehmen ihren Mitarbeitern bereits umfassend flexible Arbeitszeitmodelle an (Abb. 9). Den Arbeitnehmern der Generation Y wird ein höherer Wunsch nach einer Work-Life-Balance unterstellt. Dies könnte sich für die 25,6 Prozent der Unternehmen, die keine oder wenig flexible Zeitmodelle anbieten, kritisch auswirken.

Gesundheit

Für die Gesundheitsförderung engagieren sich die Unternehmen in unzureichendem Maße. Werden Vorsorgeuntersuchungen und Gesundheitsüberprüfungen noch von 40,4 Prozent durchgeführt, sind verhaltenspräventive Gesundheitsmaßnahmen wie Rückenschulen oder Raucherentwöhnungskurse nur in 26,8 Prozent der Betriebe vorzufinden. Mit 54,4 Prozent bietet aber über die Hälfte der Betriebe derartige Maßnahmen kaum oder gar nicht für ihre Belegschaft an (Abb. 10).

Alternsgerechte Anreizsysteme

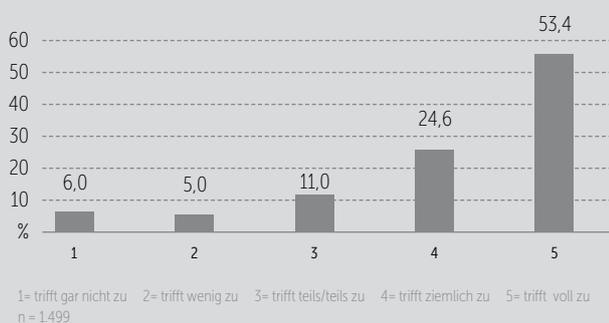
Dem für verschiedene Branchen prognostizierten Fachkräftemangel lässt sich mit attraktiven Anreizsystemen entgegenwirken, in denen Männer und Frauen gleich behandelt und die individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer berücksichtigt werden. Dies wird in der unternehmerischen Praxis jedoch noch nicht in ausreichendem Maße umgesetzt.



Gleichbehandlung in der Vergütung

Die Studie offenbart eine in Teilen vorhandene ungleiche Vergütung in Abhängigkeit persönlicher Unterschiede. So geben gerade 53,4 Prozent an, dass die Verschiedenartig-

ABB. 11: BEI GLEICHER FUNKTION UND GLEICHER LEISTUNG SPIELT FÜR DIE HÖHE DER VERGÜTUNG DIE VERSCHIEDENARTIGKEIT KEINE ROLLE

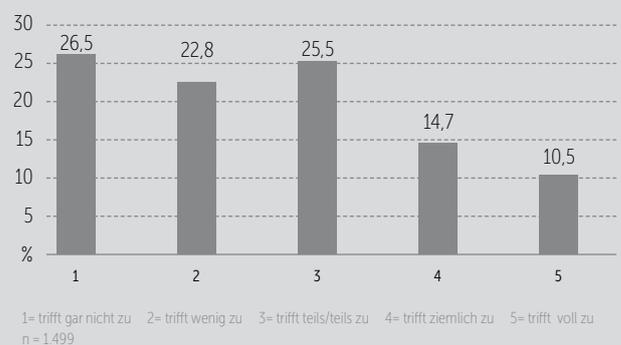


keit der Arbeitnehmer in Bezug auf Alter, Geschlecht usw. bei gleicher Leistung und Funktion überhaupt keine Rolle für die Vergütung spielt (Abb. 11).

Bei 24,6 Prozent der Unternehmen trifft dies bereits nicht mehr uneingeschränkt und bei 22 Prozent nur noch teilweise bzw. sogar wenig oder gar nicht zu.

Dieses Ergebnis wird dadurch bestätigt, dass auch nur 50,6 Prozent der Unternehmen weitestgehend oder voll zustimmten, dass Anforderungs- und Leistungsgerechtigkeit die bestimmenden Faktoren zur Entgeltfestsetzung seien, während dies in 21,9 Prozent kaum oder gar nicht zutrifft.

ABB. 12: WIR BIETEN UNSEREN MITARBEITERN EIN BEDÜRFNISGERECHTES SYSTEM IMMATERIELLER ANREIZE



☑ Cafeteria-Modell

Obwohl Anreizkonzepte mit bedürfnisbezogenen Wahloptionen für die Mitarbeiter sehr attraktiv sind, werden diese von den Unternehmen nur in einem geringen Maße angeboten. Gerade in 20,3 Prozent der Betriebe war ein derartiges Angebot umfangreich oder vollumfänglich vorhanden, in 58,8 Prozent der Organisationen spielt dies dagegen kaum bis gar keine Rolle.

☑ Immaterielle Anreize

Immaterielle Anreizsysteme als Teil eines Total Rewards Systems werden nur in 25,2 Prozent der Unternehmen umgesetzt (Abb. 12).



INSTRUMENTE DEMOGRAFIEORIENTIERTEN PERSONALMANAGEMENTS

Durch den Verzicht auf diese Anreize erhöht sich die Gefahr, dass die freiwillige Verbundenheit dem Unternehmen gegenüber leidet. Offensichtlich setzen Unternehmen im Bereich der Mitarbeitermotivation stärker auf eine monetäre Stimulation. Diese Ausrichtung kann sich vor dem Hintergrund einer verstärkt an sinnstiftenden Werten und intrinsischen Motiven ausgerichteten Generation Y nachteilig auswirken.

Personalentwicklung

Eine strategische Personalentwicklung über alle Altersgruppen hinweg ist wesentlich für die Bewältigung demografischer Herausforderungen. Die Qualifizierungsnotwendigkeit der Mitarbeiter 55plus wird in vielen Unternehmen erkannt, die Instrumente Bedarfsanalyse und altersgerechtes Lernen hingegen sind professioneller auszugestalten.

Weiterbildung 55plus

Das in Unternehmen durchaus noch existente Defizitmodell des Alterns mit abnehmenden Leistungspotenzialen kann dazu führen, dass die Mitarbeitergruppe 55plus bei Weiterbildungen nicht mehr berücksichtigt wird. In 53 Prozent der Unternehmen trifft es aber zu, dass auch diese Mitarbeiter regelmäßig oder sehr regelmäßig weitergebildet werden; allerdings bieten tatsächlich 25,4 Prozent der Betriebe keine oder kaum Qualifizierungen für diese Zielgruppe an. Die lebensphasen- und damit auch altersgerechte Konzipierung von Bildungsmaßnahmen bleibt optimierungsbedürftig.

ABB. 13: UNSERE WEITERBILDUNGSMASSNAHMEN BERÜCKSICHTIGEN DIE LEBENSPHASENORIENTIERTEN LERNBEDÜRFNISSE

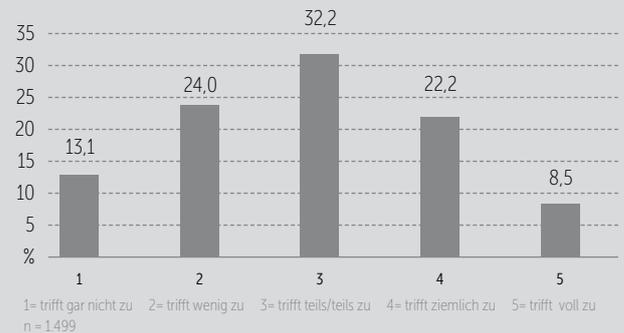
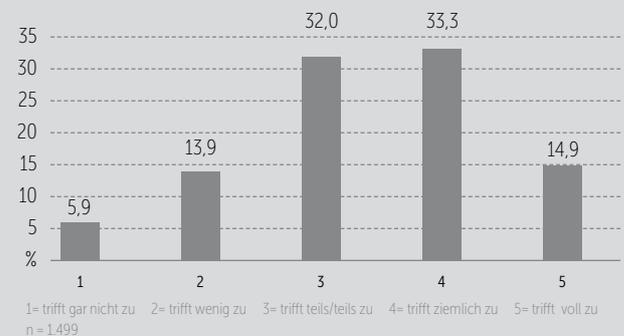


ABB. 14: WIR ERMITTELN SYSTEMATISCH DEN QUALIFIKATIONSBEDARF UNSERER MITARBEITER



Nur 30,7 Prozent der Unternehmen gaben an, die lebensphasenorientierten Lernbedürfnisse zu berücksichtigen (Abb. 13). Vor dem Hintergrund des lebenslangen Lernens wird dies aber immer wichtiger.

Bedarfsanalyse

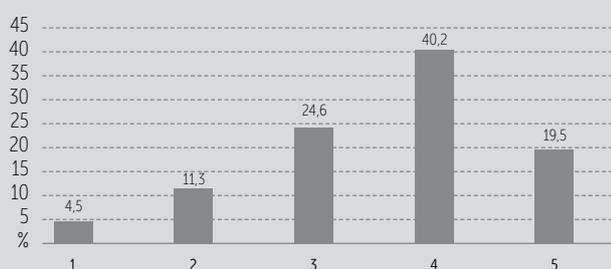
Eine systematische Bildungsbedarfserhebung wird in 48,2 Prozent der Unternehmen durchgeführt (Abb. 14).

Zudem geben 71 Prozent der Betriebe an, dass ihnen die künftigen qualifikatorischen Anforderungen an ihre Mitarbeiter bekannt sind. Dies ist positiv zu sehen, da ohne Soll-Kompetenz-Profile keine effektive Personalentwicklung möglich ist.

Employability

59,7 Prozent der Unternehmen fordern ihre Mitarbeiter auf, sich für ihre persönliche Beschäftigungsfähigkeit zu engagieren (Abb. 15). Die Weiterentwicklung der Employability durch arbeitsintegriertes Lernen wird von 53,6 Prozent der Unternehmen unterstützt bzw. voll unterstützt. Gerade das Lernen in der Arbeit ist effizient und effektiv, da die Lerninhalte direkt anwendbar sind und das Erfahrungswissen der Lernenden integriert wird. Dies kann von Seiten der Unternehmen auch dadurch unterstützt werden, dass Mitarbeiter anspruchsvolle oder sich ändernde Aufgaben übertragen bekommen und sich somit stetig weiterbilden.

ABB. 15: WIR ERMUNTERN UNSERE MITARBEITER, SICH EIGENVERANTWORTLICH FÜR IHRE PERSÖNLICHE EMPLOYABILITY EINZUSETZEN



1= trifft gar nicht zu 2= trifft wenig zu 3= trifft teils/teils zu 4= trifft ziemlich zu 5= trifft voll zu
n = 1.499

Karrieremanagement und Austrittsmodelle

Die Besetzung von Schlüsselfunktionen wird durch ein Karrieremanagement unterstützt. Ein solches Konzept muss ältere Mitarbeiter einbeziehen – auch über den Renteneintritt hinaus – und muss zudem lebensphasenbezogene Belastungen der Arbeitnehmer berücksichtigen. Orientierungsgespräche mit älteren Mitarbeitern zum weiteren Karriereverlauf sind weit verbreitet. Dagegen werden Fach- und Projektkarrieren, Nachfolgeplanungen und lebensphasenbezogene Arbeitszeitmodelle deutlich weniger umgesetzt. Individuelle Diversity-Merkmale wirken sich auf die Karriere aus.

Karrierewege und -möglichkeiten

Nur 30,9 Prozent der Organisationen haben umfänglich bzw. voll umfänglich Fach- oder Projektkarrieren eingeführt. Dies ist aber wichtig, um motivierten Mitarbeitern Perspektiven bieten zu können. 83 Prozent der Unternehmen gaben an, dass die individuelle Verschiedenartigkeit der Mitarbeiter in Bezug auf Alter, Geschlecht usw. bei gleicher Eignung keinen Einfluss auf die Karrieremöglichkeiten hat. In immerhin 8,1 Prozent der Unternehmen trifft dies aber gar nicht bis wenig zu.



INSTRUMENTE DEMOGRAFIEORIENTIERTEN PERSONALMANAGEMENTS

Lebensphasenbezogene Arbeitszeit- und Karrieremodelle

In 49,6 Prozent der Unternehmen trifft es überwiegend oder voll zu, dass mit älteren Mitarbeitern deren berufliche Zukunft besprochen wird, um die Arbeits- und Karriereplanungen abzustimmen. 33,4 Prozent der Betriebe setzen Mitarbeiter auch nach deren Renteneintritt ein. Gerade flexible Zeitmodelle sind geeignet, um die Vereinbarkeit von Privat- und Berufsleben zu fördern. 57 Prozent der Unternehmen gaben an, dass sie es Frauen und Männern gleichermaßen ermöglichen, in Elternzeit zu gehen. Irritierend ist, dass dies in 43 Prozent der Unternehmen nicht uneingeschränkt der Fall ist, obwohl es sich um eine Gesetzesnorm handelt. Eine geringe Rolle spielen Lebensarbeitszeitkonten, die es Mitarbeitern ermöglichen, in spezifischen Lebensphasen die Arbeitszeit zu reduzieren. Nur 8,6 Prozent stimmten der Aussage zu, dieses Modell anzuwenden (Abb. 16).

Nachfolgeplanung

Ein systematisches Karrieremanagement ohne Nachfolgeplanung ist unzureichend. Aber nur 30,5 Prozent der Unternehmen führen eine solche in relevantem Umfang durch (Abb. 17). Dagegen tun dies 39,3 Prozent der Betriebe entweder gar nicht oder nur wenig. Eine typische Problematik, die in mittelständischen Unternehmen immer wieder zu Schwierigkeiten führt.

Wissensmanagement und Kooperationen

Das bewusste Inventarisieren und ständige Erneuern relevanter Wissensinhalte sind wesentliche Erfolgsfaktoren im Wettbewerb. Den Betrieben sind ihre immateriellen Vermögenswerte durchaus bekannt. Eine Strategie zur Aktualisierung besitzen aber wenige

ABB. 16: WIR SETZEN LEBENSARBEITSZEITKONTEN EIN, DAMIT MITARBEITER IM SPÄTEREN LEBENSALTER DIE ARBEITSZEIT REDUZIEREN KÖNNEN

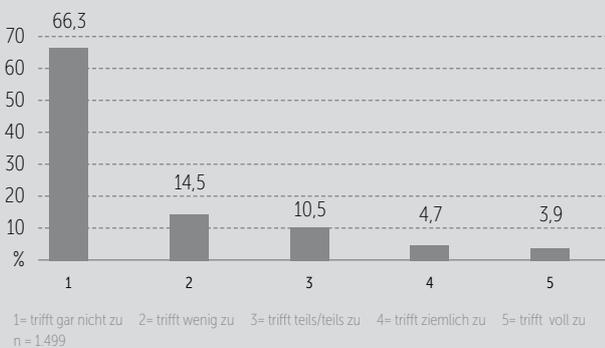


ABB. 17: IN UNSEREM UNTERNEHMEN EXISTIERT EINE SYSTEMATISCHE NACHFOLGEPLANUNG IN ALLEN BEREICHEN



Unternehmen und systematisch dokumentiert wird das Wissen eher selten. Nur eine kleine Zahl von Unternehmen kooperiert mit externen Institutionen zum Demografiemanagement.

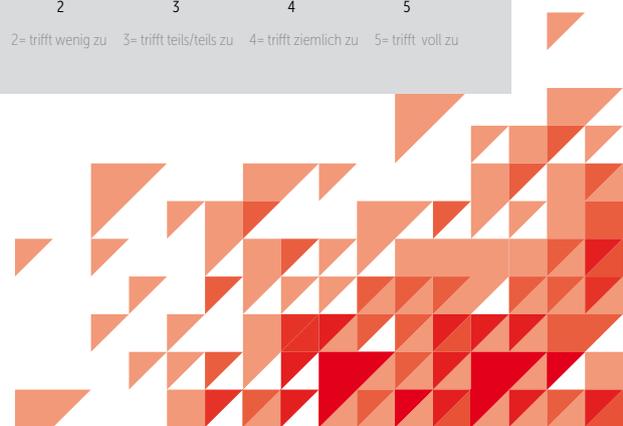
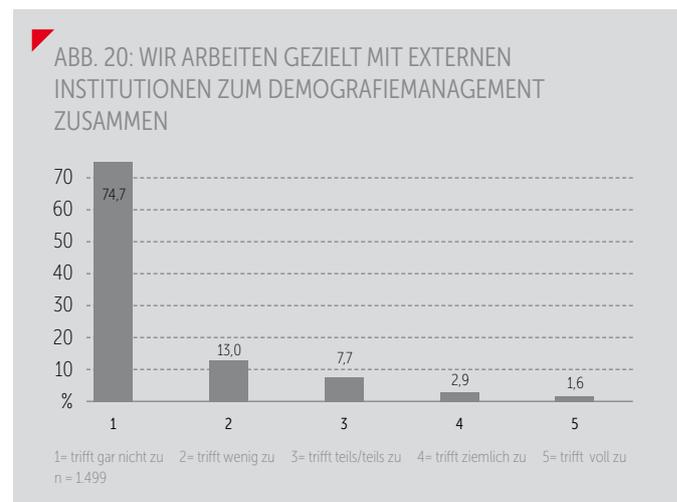
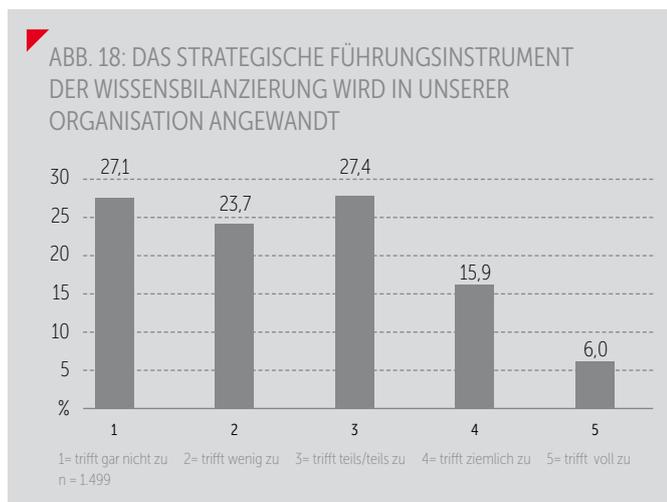
Wissensmanagement

Eine Kernaufgabe im Wissensmanagement ist es, das intellektuelle Kapital (Human-, Struktur- und Beziehungskapital) zu identifizieren, um dieses zielbezogen organisieren zu können. 75,3 Prozent der Unternehmen gaben an, dass ihnen das geschäftskritische Beziehungskapital zu Kunden, Lieferanten etc. bekannt sei. Dies gaben mit 67 Prozent etwas weniger auch für das Human- und das Strukturkapital an. Mit dem strategischen Führungsinstrument der Wissensbilanzierung wird das Know-how aber gerade in 21,9 Prozent der Unternehmen systematisch erfasst (Abb. 18). Dagegen verfügen wiederum 45,5 Prozent der Betriebe über eine Strategie, ihr erfolgskritisches Wissen zu erneuern (Abb. 19).



Kooperationen

Im Sinne eines Wissensmanagements arbeiten nur 4,5 Prozent der Unternehmen mit externen Institutionen zum Demografiemanagement zusammen (Abb. 20).



INSTRUMENTE DEMOGRAFIEORIENTIERTEN PERSONALMANAGEMENTS

82,7 Prozent der Unternehmen sind überhaupt nicht in einem einschlägigen Arbeitskreis zum Demografie-management engagiert und nur 11,2 Prozent sehen den Bedarf, Mitarbeiter in diesem Bereich fortzubilden.

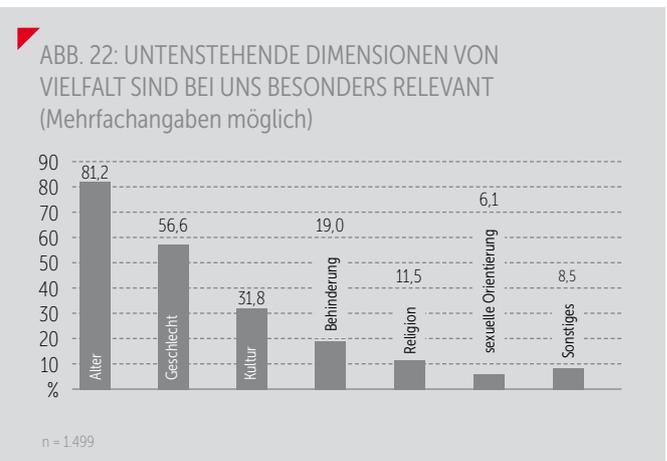
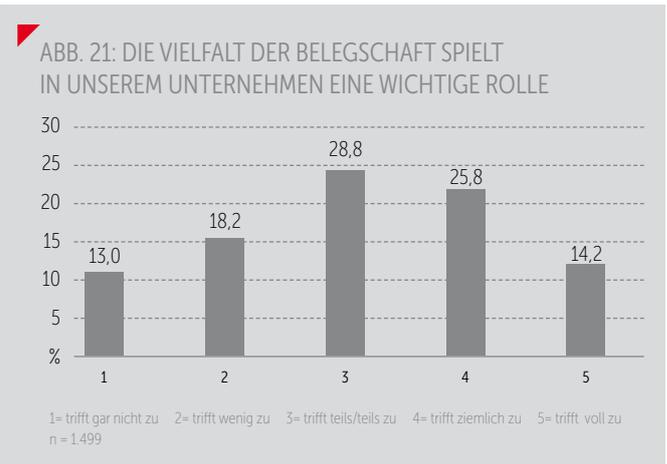
Hier offenbart sich ein deutliches Defizit in Bezug auf die Bereitschaft, sich innerbetrieblich mit den Herausforderungen des demografischen Wandels nachhaltig auseinanderzusetzen.

Diversity Management

Für Unternehmen ist es im Rahmen von Globalisierung und demografischem Wandel eine erfolgreiche Strategie, personale Vielfalt in der Belegschaft zu erzeugen und z.B. in Bezug auf Personalmarketing und Absatz positiv zu nutzen. Die Bedeutung von Vielfalt wird in den Betrieben durchaus erkannt und auch annähernd in jedem zweiten Unternehmen durch ein Diversity Management unterstützt; die Umsetzung von Diversity Management ist aber noch optimierungsbedürftig.

➤ Bedeutung von Vielfalt

Die Vielfalt der Belegschaft ist in 40 Prozent der Unternehmen wichtig bis sehr wichtig (Abb. 21). Im Vordergrund stehen dabei die klassischen Diversity-Dimensionen Alter mit 81,2 Prozent und Geschlecht mit 56,6 Prozent (Abb. 22).

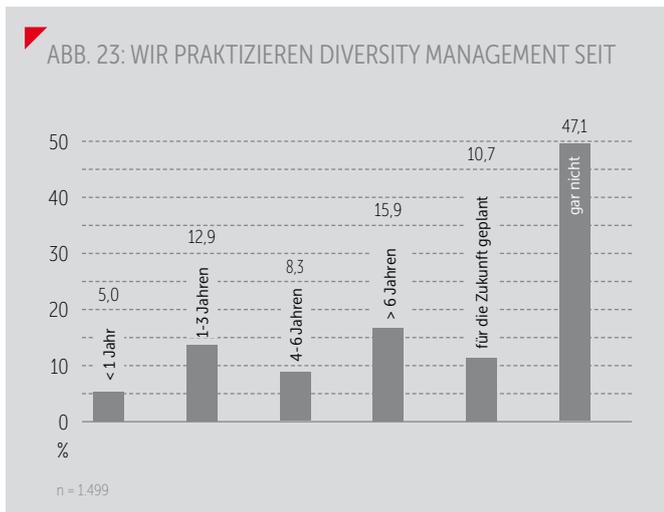


➤ Diversity Management

Mittlerweile versuchen die Unternehmen auch die Vielfalt bewusst zu steuern. So gaben 42,1 Prozent an, dass sie ein Diversity Management umsetzen. 57,8 Prozent führten allerdings aus, dass sie ein solches Konzept nicht anwenden bzw. erst für die Zukunft planen (Abb. 23).

Das Ergebnis zur Verbreitung von Diversity Management korrespondiert nicht damit, dass gerade 9,4 Prozent der Unternehmenangaben, spezielle Maßnahmen wie Mentoring, interkulturelle Trainings etc. zum Umgang mit Vielfalt durchzuführen. 76,3 Prozent führten aus, dies gar nicht oder kaum anzubieten. Hier ist zu hinterfragen, wie ernsthaft Diversity Management betrieben wird.

Dies ist kritisch, da schon heute viele Organisationen ungeplant mit personaler Vielfalt konfrontiert sind. Vor dem Hintergrund der Studienergebnisse zur Ungleichbehandlung in Abhängigkeit individueller Diversity in den Handlungsfeldern Karrieremanagement und Vergütung offenbart sich die Notwendigkeit zur Einführung eines Diversity Managements.



DEMOGRAFIEORIENTIERTE MITARBEITER-FÜHRUNG UND DEMOGRAFIE-CONTROLLING

Einschlägig formulierte Führungsgrundsätze und angepasste Trainings helfen, dass Vorgesetzte „demografiebewusst“ führen. Noch zu wenige Unternehmen verfügen über entsprechende Leitbilder und Schulungskonzepte. Demografieorientiertes Personalmanagement wird sich erst umfänglich verbreiten, wenn es spürbar zum Unternehmenserfolg beiträgt. Hierzu fehlen noch die Controlling-Instrumente.

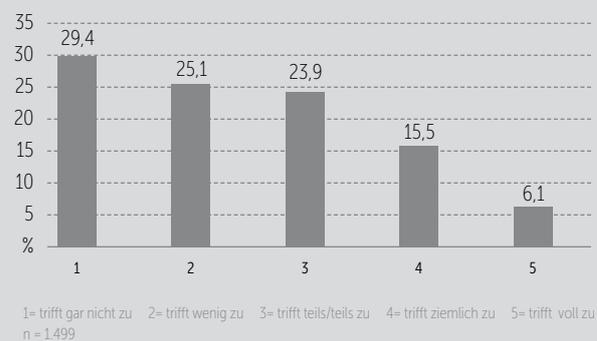
➤ Führungsphilosophie

Nur 31,2 Prozent der Unternehmen verfügen über eine Führungsphilosophie, welche die Verschiedenheit der Mitarbeiter berücksichtigt. Wertschätzung der Vielfalt ist aber für die Implementierung eines demografieorientierten Personalmanagements erforderlich und setzt einen Wandel der bestehenden Führungskultur in Richtung Diversity voraus.

➤ Demografiebezogene Führung und Employability Management

Das alters- und geschlechtsspezifische Leistungsvermögen der Mitarbeiter berücksichtigen die Führungskräfte in 45,7 Prozent der Unternehmen. 17,9 Prozent der Betriebe

➤ ABB. 24: WIR SCHULEN UNSERE FÜHRUNGSKRÄFTE IN DER NACHHALTIGEN SICHERUNG DER BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT UNSERER MITARBEITER

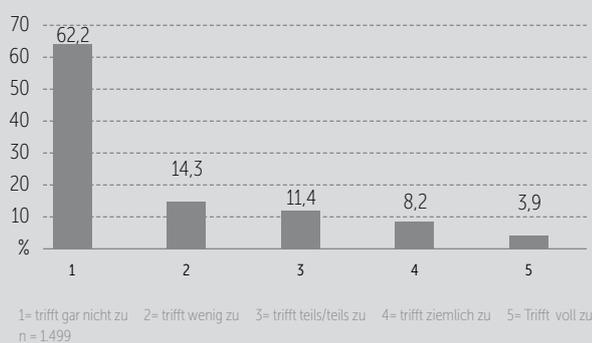


bestätigen, ihre Führungskräfte im Umgang mit der Verschiedenartigkeit ihrer Mitarbeiter zu schulen, während 59,6 Prozent kaum etwas oder gar nichts tun. Auch die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter ist ein Ziel im Demografiemanagement. Eine Schulung der Führungskräfte dazu wird aber nur von 21,6 Prozent der Unternehmen vorgenommen (Abb. 24).

➤ Demografie-Controlling

Zur erfolgreichen Steuerung des Demografiemanagements ist ein geeignetes Controlling notwendig. Gerade 12,1 Prozent gaben an, ein demografiebezogenes Kennzahlensystem eingeführt zu haben (Abb. 25).

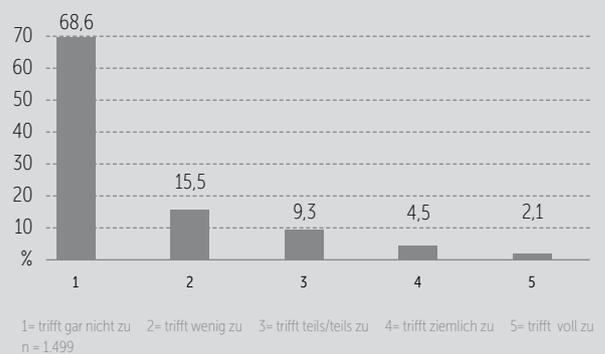
ABB. 25: FÜR DIE ERFOLGSMESSUNG DES DEMOGRAFIE-ORIENTIERTEN PERSONALMANAGEMENTS EXISTIERT EIN KENNZAHLENSYSTEM



Für ein nachhaltiges Demografiemanagement ist ein handlungsorientiertes Reporting zu den eingeführten Maßnahmen aber unerlässlich.

Ein regelmäßiges Demografie-Controlling existiert so gut wie nicht; gerade 6,6 Prozent der Unternehmen führen dies durch (Abb. 26). In Folge dazu sehen 63 Prozent der Unternehmen gar keine oder wenig betriebswirtschaftliche Effekte im Demografiemanagement. Ohne erkennbaren und berechenbaren ökonomischen Nutzen, wird sich die Verbreitung des Konzeptes weiter hinaus zögern.

ABB. 26: WIR MESSEN DIE EFFEKTE UNSERES DEMOGRAFIE-ORIENTIERTEN PERSONALMANAGEMENTS REGELMÄSSIG



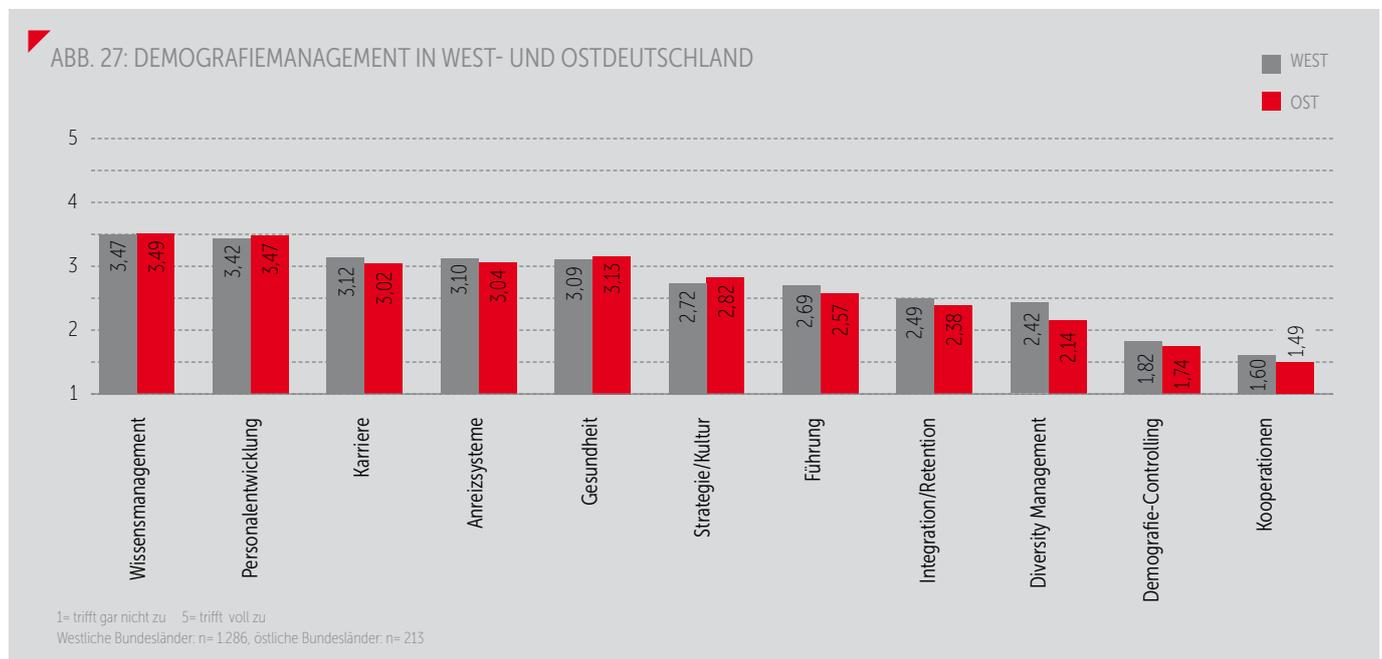
DEMOGRAFIEMANAGEMENT NACH BUNDESLÄNDERN

Aufgrund der bereits stärker vom demografischen Wandel betroffenen östlichen Bundesländer ist dort eine weitere Verbreitung von Maßnahmen zum Demografiemanagement zu vermuten. Dies ist in der Praxis nicht der Fall. In Baden-Württemberg ist das demografieorientierte Personalmanagement auf leicht niedrigerem Niveau ausgeprägt als 2009.

Demografiemanagement in „West“ und „Ost“
Unternehmen in den Bundesländern Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern, Sachsen, Sachsen-Anhalt

und Thüringen sind aufgrund innerdeutscher Migrationsströme, die bis Ende der 1990er Jahre überwiegend in der Richtung Ost-West verliefen, demografisch stärker betroffen als die westlichen Bundesländer. Einschlägige personalpolitische Instrumente in intensiver Ausprägung können hier helfen. Insgesamt sind aber keine wesentlichen Unterschiede im Demografiemanagement feststellbar (Abb. 27).

Nur das Handlungsfeld Diversity Management ist in den westlichen Bundesländern mit einem Durchschnittswert von 2,42 zu 2,14 erkennbar stärker ausgeprägt.

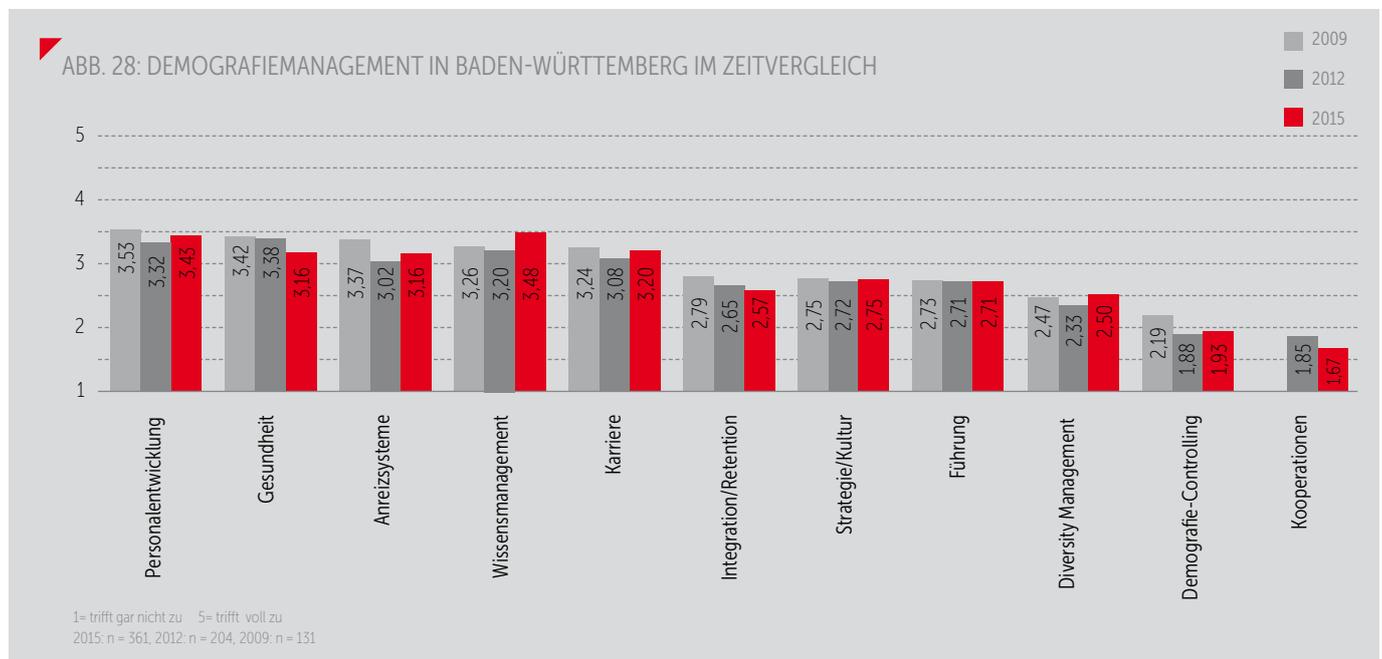


Demografiemanagement in Baden-Württemberg im Zeitvergleich

Wie sich die baden-württembergischen Unternehmen auf den demografischen Wandel vorbereiten, wurde 2009 und 2012 in den Vorläufer-Studien zur „Demografie Exzellenz“ untersucht.

Auch weiterhin werden in Baden-Württemberg die demografischen Konsequenzen unterschätzt, weil sie mit ihren strategischen Wirkungen aktuell noch nicht dringlich genug spürbar sind.

Gegenüber der Ersterhebung 2009 sind fast alle Handlungsfelder auf schwächerem oder maximal gleichem Niveau ausgeprägt (Abb. 28). Anders beim Thema Wissensmanagement. Dieses hat analog zum Bundestrend auch bei den baden-württembergischen Unternehmen an Bedeutung gewonnen (2009: 3,26; 2015: 3,48). Gegenüber dem Stand zur Demografie-Exzellenz im Jahr 2012 sind in einigen Themenfeldern, wie z. B. bei Personalentwicklung, Anreizsystemen, Karriere und Diversity Management, leichte Verbesserungen zu erkennen.



DEMOGRAFIEMANAGEMENT IN AUSGEWÄHLTEN UNTERNEHMENSBRANCHEN

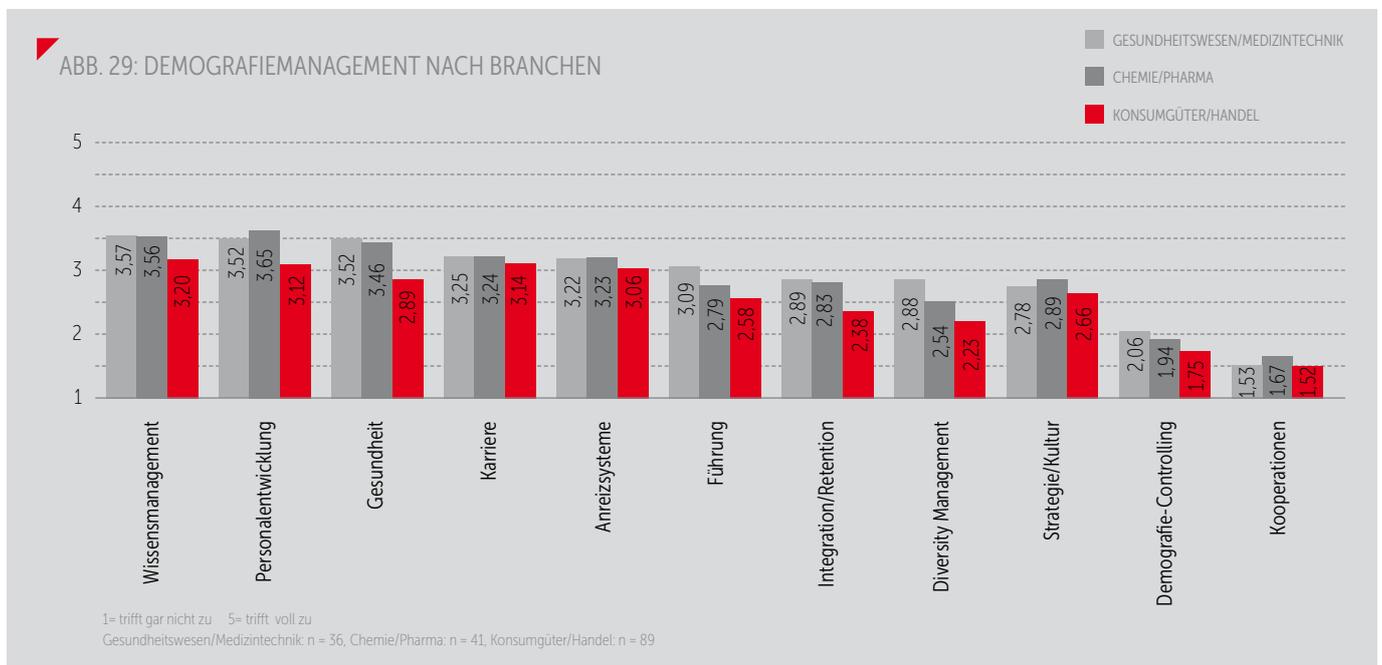
Verschiedene Branchen widmen sich dem demografischen Wandel in unterschiedlicher Intensität, z. B. durch den Abschluss von Demografie-Tarifverträgen. Die Studie bestätigt zum Teil deutliche Unterschiede zwischen Branchen und zeigt, dass sich auch der öffentliche Sektor im Demografiemanagement engagiert.

Unternehmensbranchen im Vergleich

Die größten Abweichungen beim Demografiemanagement zeigen sich zwischen den Branchen Gesundheits-

wesen/Medizintechnik, Chemie/Pharma und Konsumgüter/Handel (Abb. 29). Die stärksten Unterschiede sind in den Bereichen Integration/Retention (Indexwert 2,89 zu 2,38), Gesundheitsmanagement (IW 3,52 zu 2,89), Diversity Management (IW 2,88 zu 2,23) und Führung (IW 3,09 zu 2,58) festzustellen. Die geringsten Unterschiede bestehen im Handlungsfeld Karriere (IW 3,25 zu 3,14).

Anhand des realisierten Demografiemanagements lassen sich die Branchen in folgende Rangfolge einordnen, wobei teilweise nur marginale Unterschiede bestehen:

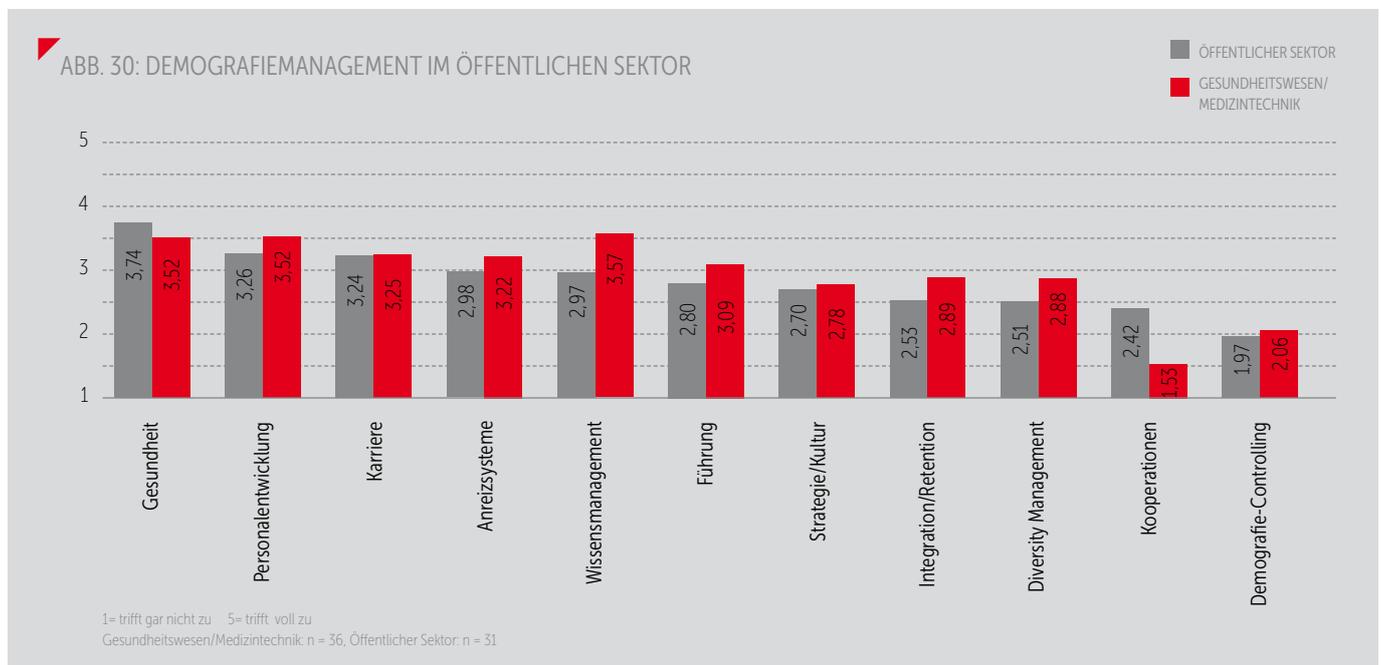


Gesundheitswesen/Medizintechnik; Chemie/Pharma; Öffentlicher Sektor; Automotive; Dienstleistung, Service, Beratung; Energie und Versorgung; Industrie, Maschinen- und Anlagenbau; IT, Telekommunikation/ Medien; Elektronik; Financial Services/Real Estate und Konsumgüter/Handel.

Demografiemanagement im öffentlichen Sektor

Obwohl der öffentliche Sektor typischerweise über knappe Ressourcen verfügt, hat das demografieorientierte Personalmanagement einen hohen Stellenwert. Im Benchmark zu der „besten“ Branche Gesundheits-

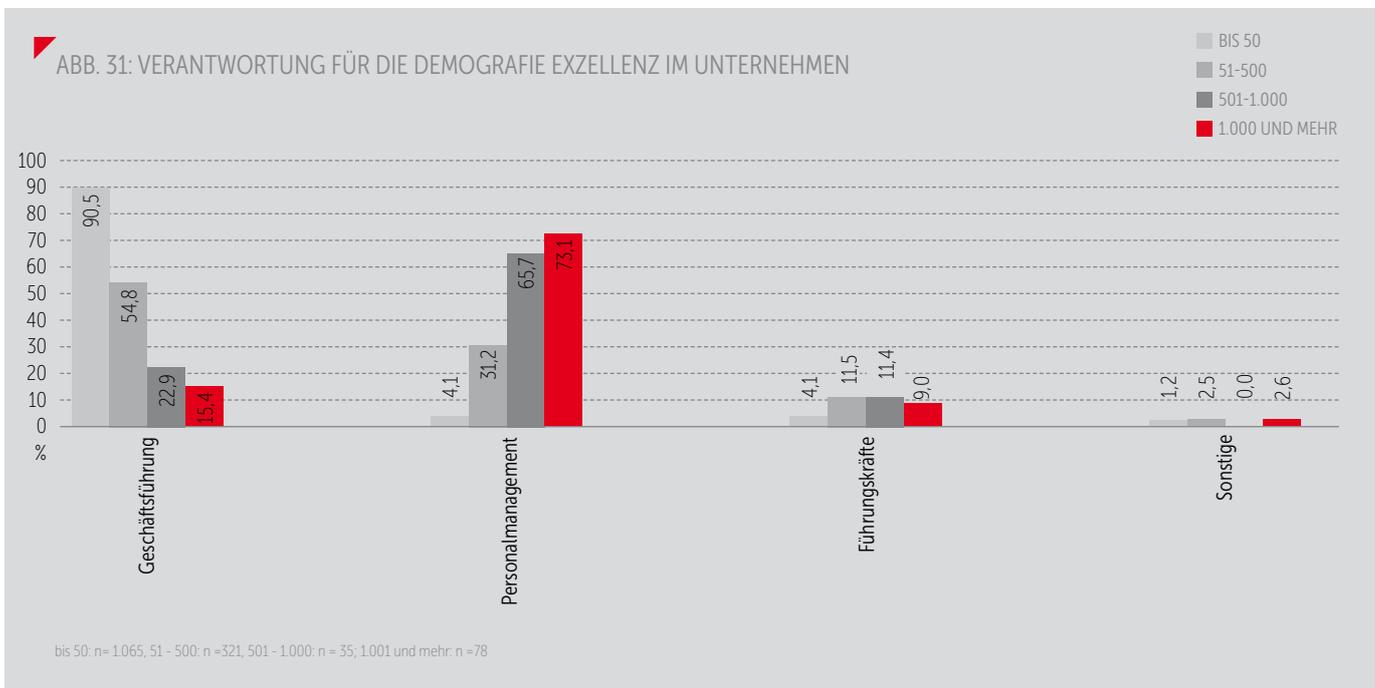
wesen/Medizintechnik kann sich diese Branche gut positionieren (Abb. 30). Mit dem dritten Rang gehört der öffentliche Sektor zu den „guten“ Branchenbereichen und erzielt beim Gesundheitsmanagement mit einem Indexwert von 3,74 die höchste Ausprägung über alle Wirtschaftszweige und Maßnahmenbereiche. Mit deutlichem Abstand engagiert sich der öffentliche Sektor auch in Kooperationen zum Demografiemanagement (IW 2,42).



UNTERNEHMENSGRÖSSE UND DEMOGRAFIE-ORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT

In kleinen Unternehmen ist demografischer Wandel „Chefsache“. Große Unternehmen können intensiver auf den demografischen Wandel reagieren. Insgesamt widmen sich jedoch die Geschäftsführer den Herausforderungen des demografischen Wandels in unzureichendem Maße. In den Handlungsfeldern Personalentwicklung und Wissensmanagement sind kleine Betriebe besser aufgestellt.

► **Verantwortung für das Demografiemanagement**
 In 90,5 Prozent der Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern kümmert sich infolge fehlender Personalbereiche die Geschäftsführung um die Herausforderungen des demografischen Wandels (Abb. 31). In 54,8 Prozent der Unternehmen mit 51 bis 500 Mitarbeitern trifft dies ebenfalls zu, in Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern ist in 73,1 Prozent der Betriebe das Personalmanagement zuständig.



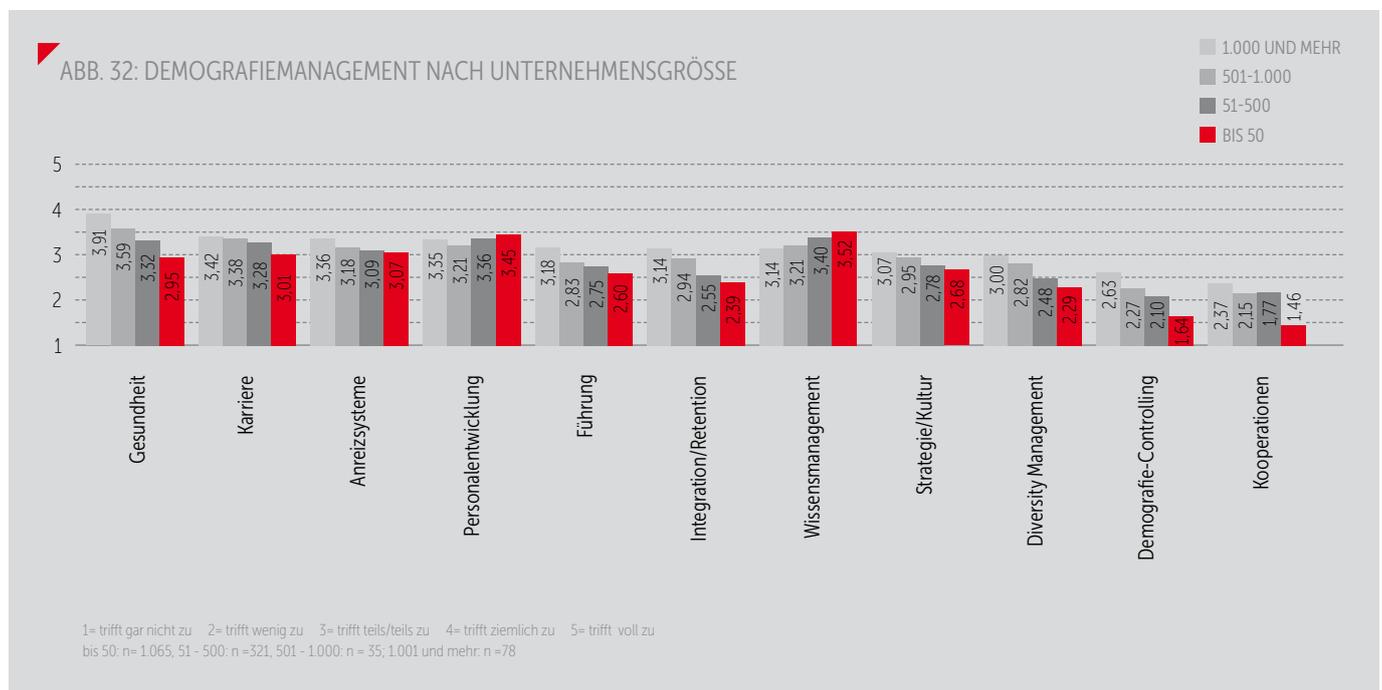
Die Problematik im Bereich der kleinen Unternehmen liegt darin, dass nur 30 Prozent die Bewältigung des demografischen Wandels als strategisches Ziel definiert haben (vgl. S. 8). Offensichtlich verkennen die Verantwortlichen die demografischen Herausforderungen im Kontext ihrer weiteren Pflichten.

Demografiemanagement in Abhängigkeit der Unternehmensgröße

In fast allen Handlungsfeldern ist eine größenabhängige Ausprägung des Demografiemanagements erkennbar (Abb. 32). So sind in vielen Handlungsfeldern Unterneh-

men mit über 1.000 Mitarbeitern am besten organisiert. Gerade das Gesundheitsmanagement ist dort mit einem Indexwert von 3,91 auf einem hohen Niveau implementiert. Offensichtlich ist, dass sich Organisationen mit bis zu 50 Mitarbeitern bei vielen Maßnahmen noch optimieren können.

Gerade bei den kleinen Betrieben sind aber die Personalentwicklung (Indexwert 3,45) und das Wissensmanagement (IW 3,52) am stärksten ausgeprägt. Interessanterweise wird Wissensmanagement bei den großen Betrieben am schwächsten umgesetzt (IW 3,14).



UNTERNEHMENSGRÖSSE UND DEMOGRAFIE-ORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT

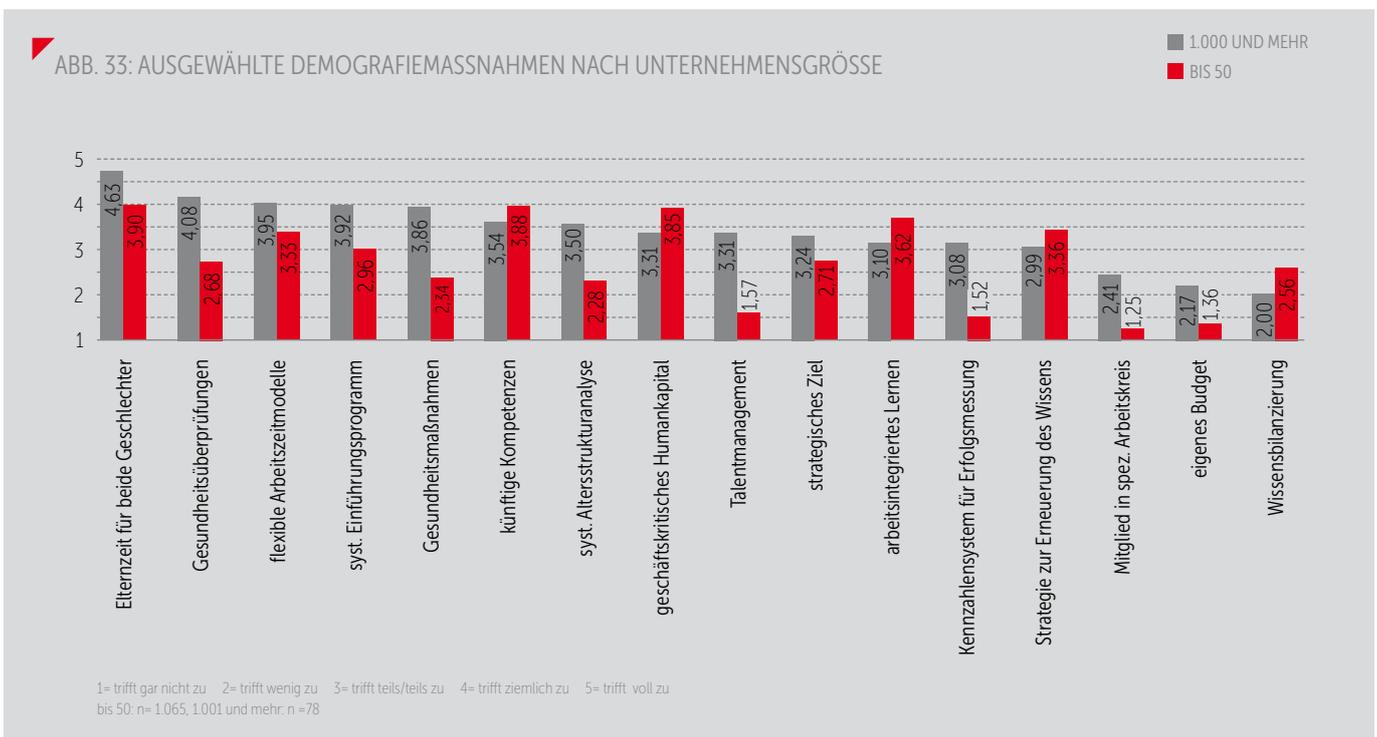
Intergenerative Unternehmenskultur und Unternehmensgröße

Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern verfügen über den größten Anteil an Mitarbeitern über 55 Jahren. In 10,1 Prozent dieser Betriebe sind bereits heute 40 Prozent und mehr der Mitarbeiter über 55 Jahre alt. In den Organisationen mit mehr als 1.000 Arbeitnehmern sind dies nur 5,1 Prozent. Folgerichtig müssen die kleinen Betriebe schneller und umfassender eine intergenerative Unternehmenskultur entwickeln. 25 Prozent dieser

Betriebe stimmen der Aussage voll zu, dies zu fördern, in den Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern sind das nur 15,4 Prozent.

Ausgewählte Demografiemaßnahmen nach Unternehmensgröße

Bei einzelnen Demografiemaßnahmen zeigen sich zum Teil erhebliche Unterschiede in Abhängigkeit der Unternehmensgröße (Abb. 33).



► So engagieren sich große Unternehmen deutlich stärker im Bereich von Altersstrukturanalysen und -prognosen (Indexwert 3,5 zu 2,28).

Sehr problematisch ist, dass gerade die kleinen Unternehmen kein Talentmanagement betreiben (IW 1,57), obwohl diese Betriebe bereits heute aufgrund ihrer meist eher nur regionalen Bekanntheit oftmals Probleme bei der Personalbeschaffung haben. Eine angepasste, intelligent ausgearbeitete Talentpipeline könnte hier helfen. Große Unternehmen sind hier aktiver (IW 3,31).

Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsprüfung bzw. zur verhaltenspräventiven Gesundheitsvorsorge werden in den Kleinbetrieben zu oft vernachlässigt (IW 2,68 und 2,34). Erhöhte Fehlzeiten, vorzeitiges Ausscheiden aus dem Arbeitsleben oder eine reduzierte Work-Ability können hier nachteilige Folgen sein, welche die Situation im Wettbewerb weiter verschärfen.

Besser aufgestellt sind die kleinen Unternehmen in den Feldern Identifikation künftiger Kompetenzanforderungen (IW 3,88 zu 3,54), arbeitsintegriertes Lernen (IW 3,62 zu 3,10), Kenntnis zum Humankapital (IW 3,85 zu 3,31), Erneuerung des Wissens (IW 3,36 zu 2,99) und Wissensbilanzierung (IW 2,56 zu 2,0). Offensichtlich haben die Themenfelder Personalentwicklung und Wissensmanagement in kleinen Organisationen eine hohe Bedeutung.

Elternzeit können in größeren Unternehmen Frauen und Männer in gleichem Maße nehmen (IW 4,36), während diese bei den kleinen Unternehmen in geringerem Maße der Fall ist (3,90).



FAZIT UND AUSBLICK

Die Studie „Demografie Exzellenz – Herausforderungen im Personalmanagement 2015“ zeigt ein differenziertes Bild in Bezug auf das Demografiemanagement in deutschen Unternehmen.

Obwohl in vielen Unternehmen direkt die Geschäftsführungen für das Themenfeld demografischer Wandel verantwortlich sind, schlägt sich das nicht in entsprechenden strategischen Zielsetzungen und in den normativen Leitbildern zur Mitarbeiterführung nieder. Zudem sind viele Handlungsfelder eines ganzheitlichen Demografiemanagements erst noch auf einem mittleren Niveau umgesetzt, so z. B. im Bereich der Mitarbeiterbindung, der Führung, der Kooperation mit externen Institutionen usw. Einzelne Bereiche sind zwingend zu optimieren, so z. B. die Ungleichbehandlung bei Karriere und Entgelt oder im Bereich der Elternzeit.

Zwischen den Unternehmen in den westlichen und den östlichen Bundesländern sind keine wesentlichen Unterschiede in der Ausprägung des Demografiemanagements erkennbar. Dagegen gibt es zwischen verschiedenen Branchen sichtbare Unterschiede. Am stärksten ausgeprägt ist das demografieorientierte Personalmanagement in den Branchen Chemie/Pharma und Gesundheitswesen/Medizintechnik.

Insgesamt ist festzuhalten, dass die Unternehmen in Deutschland die drohenden Auswirkungen der demografischen Entwicklung noch nicht ausreichend angehen. Hier dokumentiert die aktuelle Studie einen großen Nachholbedarf, der insbesondere in den kleineren Unternehmen mit bis zu 50 Mitarbeitern vorherrscht, aber auch in Organisationen mit über 1.000 Mitarbeitern in differenzierter Form vorhanden 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 kleinen Unternehmen zugehen,
- spezifische Instrumente für klein- und mittelständische Unternehmen entwickelt werden,
- handhabbare Vorgehensweisen zur Einführung eines Demografiemanagements ausgearbeitet werden und
- belastbare Controlling-Tools zur Erfassung und Berechnung des ökonomischen Nutzen entwickelt werden.

► Der Demografie Exzellenz 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, gerade auch für kleinere und mittelständische Unternehmen, zu arbeiten.

In diesem Zusammenhang werden für Unternehmen Dialoge, Workshops und Foren organisiert sowie betriebsspezifische 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 weitere konkrete Maßnahme zur Sensibilisierung wurde der Demografie Exzellenz Award ins Leben gerufen. Ausgezeichnet werden Unternehmen aus den Bereichen Industrie, Handel, Handwerk oder Dienstleistung, Körperschaften und andere Organisationen, die beispielhafte demografieorientierte Leuchtturmprojekte in den Bereichen Personalmanagement, Produkte oder Services realisiert haben. In den Jahren 2010 bis 2014 fand der Wettbewerb ausschließlich in Baden-Württemberg statt, seit 2015 wird er bundesweit ausgeschrieben. 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 BDU sind rund 500 Mitgliedsunternehmen mit etwa 13.000 Beratern aus der Management-, Personal- sowie IT-Beratungsbranche organisiert. Der BDU ist weltweit einer der bedeutendsten Wirtschafts- und Berufsverbände für Unternehmensberater.

Das BDU-Forum Baden-Württemberg ist Initiator zahlreicher Projekte, Studien und Veranstaltungen. Hierzu zählen die Initiative Demografie Exzellenz, Studien zu den Themen Kooperationsmanagement, Wissensbilanzierung, Frühwarnindikatoren und Innovationen.

www.forum-bw.bdu.de

► Das Demographie Netzwerk e.V.

Das ddn ist ein gemeinnütziges Netzwerk, um den demographischen Wandel aktiv zu gestalten. Im Netzwerk sind mehr als 350 Unternehmen und Institutionen mit einer Personalverantwortung für über zwei Millionen Beschäftigte organisiert.

Das Herzstück des Netzwerks bilden zwölf Facharbeits- bzw. Themenkreise, in denen gemeinsam neues Wissen entwickelt und vorhandenes Know-how ausgetauscht wird. Zusätzlich wurden 18 regionale ddn-Netzwerke gegründet, die die Arbeitskreis-Ergebnisse auch kleineren und mittelständischen Unternehmen vor Ort zugänglich machen.

www.demographie-netzwerk.de

► Duale Hochschule Baden-Württemberg Lörrach Studiengang BWL-Personalmanagement

Mit rund 2.100 Studienplätzen ist die DHBW Lörrach eine zentrale Einrichtung der Hochschulregion im Dreiländereck. Die Studierenden lernen in mehr als 20 national und international anerkannten Bachelor-Studienrichtungen in den Fakultäten Technik und Wirtschaft.

Die DHBW Lörrach bietet einen innovativen Bachelor-Studiengang BWL-Personalmanagement und stellt den Studiendekan für den berufsintegrierten Masterstudiengang MBM Personal und Organisation am Center for Advanced Studies der DHBW in Heilbronn. www.dhbw-loerrach.de

► Techniker Krankenkasse (TK)

Die 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. Die TK unterstützt Unternehmen, Strategien zu entwickeln, mit dem demografischen Wandel konstruktiv umzugehen. Weiterführende Informationen zum Betrieblichen Gesundheits- und Demografiemanagement bietet das Firmenkundenportal der TK-Internetseite.

www.tk.de.

▼ **Ernst & Young GmbH**

Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

EY (Ernst & Young) ist einer der internationalen Marktführer in der Wirtschaftsprüfung, Steuerberatung, Transaktionsberatung und Managementberatung. Das Unternehmen hat 2014 einen Umsatz von 27,4 Mrd. US-Dollar erwirtschaftet. Seine 190.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – davon 8.200 in Deutschland tätig – verbindet ein weltweit einheitlicher Anspruch: „Building a better working world“.

www.ey.com/DE/de/Careers

▼ **Kienbaum Consultants International GmbH**

Als ganzheitlich agierendes Beratungsunternehmen verbindet Kienbaum Personalberatung, klassische Managementberatung und Human-Resource-Beratung sowie Kommunikationsberatung gleichberechtigt unter einem Dach. Der integrierte Kienbaum-Projektansatz ermöglicht die Beratung der Kunden aus einer Hand, ohne Schnittstellenprobleme und Koordinationsaufwand. Topthemen von Kienbaum sind Leadership, Change, Employer Branding & Demografie und Corporate Governance.

www.kienbaum.de

▼ **Kompass GmbH**

KOMPASS ist eine internationale B2B Suchmaschine für Vertrieb, Marketing und Einkauf und liefert relevante Firmen- und Produktinformationen von 5,1 Millionen B2B Unternehmen aus 66 Ländern. 1944 in der Schweiz gegründet und seit 1972 in Deutschland aktiv, wird das KOMPASS Partner Netzwerk stetig erweitert und bildet die Basis für anhaltend verlässliche Qualität. Weltweit wird KOMPASS monatlich von ca. 5 Millionen B2B Entscheidern zur Informationsgewinnung und für Marktrecherchen genutzt.

A better data company:

www.kompass.com



IMPRESSUM

► **Demografie Exzellenz – Herausforderungen im Personalmanagement. Ergebnisse der bundesweiten Studie 2015** des Forums Baden-Württemberg im Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., des Demografie Netzwerk ddn und der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Lörrach

► **Autor der Studie**
Prof. Dr. Uwe Schirmer
Duale Hochschule
Baden-Württemberg Lörrach,
Professor für Personalmanagement
und Mitarbeiterführung, Studiengangleiter
Personalmanagement und Studiendekan
Personal und Organisation

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

Ein besonderer Dank gilt Herrn Philipp Schließer für die Unterstützung der Online-Befragung und Herrn Prof. Dr. Peter Billen für die Unterstützung der Datenauswertung (beide DHBW Lörrach).

► **Idee, Konzeption, Realisierung**
Demografie Exzellenz e.V.
Vorstand:
Gerhard Wiesler
Kienbaum Consultants International GmbH

Rudolf Kast
Kast - Die Personalmanufaktur
Das Demographie Netzwerk e.V. (ddn)

Prof. Dr. Uwe Schirmer
Duale Hochschule Baden-Württemberg Lörrach

Ana-Cristina Grohnert
Ernst & Young GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft

Claus Kruse
Claus Kruse Unternehmensberatung
Vorsitzender des BDU-Forum Baden-Württemberg

► **Zitationshinweis der Studie:**
Schirmer, Uwe (2015): Demografie Exzellenz - Herausforderungen im Personalmanagement. Ergebnisse der bundesweiten Studie 2015. Herausgegeben vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., Bonn, Berlin, Brüssel www.bdu.de

Weitere Informationen
www.demografie-exzellenz.de

▀ Kontakt

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

Joseph-Schumpeter-Allee 29, D-53227 Bonn

T +49 228 9161-0

www.forum-bw.bdu.de

www.bdu.de

Demografie Exzellenz e.V.

c/o Kienbaum Executive Consultants GmbH

Rehlingstraße 16A, D-79100 Freiburg

T +49 761 459 888-25

gerhard.wiesler@demografie-exzellenz.de

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird darauf verzichtet Begrifflichkeiten in der weiblichen und männlichen Form darzustellen.
Es sind jedoch Frauen wie Männer gleichermaßen gemeint und angesprochen.



alententwicklung

Arbeitsplatzgestalt

Diversity Management

management

BUNDESVERBAND DEUTSCHER UNTERNEHMENSBERATER E.V.
JOSEPH-SCHUMPETER-ALLEE 29
53227 BONN
T +49 (0)228 9161-0
INFO@BDU.DE

