

# Der Demografie-Scout – Innovatives Beratungsprojekt zur Zukunftssicherung kleiner und mittlerer Unternehmen

Kerstin BERTE, Ute PETERS und Ulrike HELLERT

*iap – Institut für Arbeit & Personal,  
FOM Hochschule für Oekonomie & Management,  
Leimkugelstr. 6, D-45141 Essen*

**Kurzfassung:** Neben der Vorstellung des mehrphasigen Beratungsansatzes werden erste Ergebnisse aus dem Projekt Demografie-Scout präsentiert. Die Analyse der Altersstruktur und deren Entwicklung liefert bereits erste Hinweise auf die Demografiefestigkeit der Unternehmen. Als zentrale Problemfelder lassen sich alternde Belegschaften und massive Rekrutierungsprobleme identifizieren.

**Schlüsselwörter:** Demografiefestigkeit, KMU, Demografischer Wandel.

## 1. Einleitung

Der demografische Wandel mit seinen Auswirkungen für Unternehmen ist am Wirtschaftsstandort Deutschland angekommen. In Nordrhein-Westfalen sind die Unternehmen im Ruhrgebiet davon in besonderem Maße betroffen. Bereits 2020 ist dort jede dritte Erwerbsperson älter als 50 Jahre. Im Ruhrgebiet ist die Anzahl jüngerer Personen zwischen 15 – 24 Jahren am geringsten (IT.NRW 2012). Das Personalmanagement muss demografische Veränderungen als externe Rahmenbedingungen ins Kalkül ziehen, wenn es gelingen soll, auch weiterhin genug leistungsfähiges und passend ausgebildetes Personal für die Erreichung der Unternehmensziele zur Verfügung zu haben.

Dies hat der Essener Unternehmensverband e.V. (EUV) zum Anlass genommen, zusammen mit dem iap – Institut für Arbeit & Personal der FOM Hochschule für Oekonomie & Management – das innovative Projekt „Demografie-Scout“ ins Leben zu rufen. Den Mitgliedsunternehmen des EUV wird damit die Möglichkeit gegeben, sich in einem mehrstufigen Prozess individuell zum Thema „Demografiefestigkeit“ beraten zu lassen. Um die Unternehmen für das Thema zu sensibilisieren, organisiert der Essener Unternehmensverband Informationsveranstaltungen, bei denen für die Teilnahme an dem Vorhaben geworben wird.

## 2. Konzeptionelles Vorgehen

### 2.1 Der Beratungsansatz im Überblick

Der mehrstufige Beratungsansatz, bei dem Wert auf ein partizipatives Vorgehen gelegt wird, umfasst zunächst ein Erstgespräch im Unternehmen, das der gegenseitigen Erwartungsklärung dient. Eine besondere Rolle kommt der Zusicherung eines hohen Datenschutzes zu. In einem zweiten Schritt wird anhand der vom Unternehmen

zur Verfügung gestellten Daten eine Ist-Analyse in Form der Erhebung der individuellen Altersstruktur des Unternehmens durchgeführt. Anschließend werden in einem Feedbackgespräch mögliche demografierelevante Themen identifiziert, die in einem Workshop gemeinsam bearbeitet werden.

## *2.2 Ziel und Inhalt der Projektschritte*

Das Ziel der Informationsveranstaltungen ist es, das Bewusstsein der Unternehmen dafür zu schaffen oder zu stärken, dass die Konsequenzen des demografischen Wandels nicht nur gesellschaftliche und beschäftigungspolitische Herausforderungen mit sich bringen, sondern jedes Unternehmen davon – wenn auch in unterschiedlicher Weise und zu unterschiedlichen Zeitpunkten – betroffen ist. Die diversen Problemlagen erfordern ein Vorgehen auf Grundlage einer unternehmensindividuellen Analyse, um unternehmensspezifische Lösungsansätze entwickeln zu können. Ein zentrales Anliegen ist es daher, die Unternehmen für das Thema zu sensibilisieren und von der Vorteilhaftigkeit einer Projektteilnahme zu überzeugen.

Das Erstgespräch dient neben der Vertrauensbildung im Hinblick auf die auszuwertenden Daten der Ermittlung der unternehmensindividuellen Situation und den internen personalwirtschaftlichen und arbeitsorganisatorischen Gegebenheiten.

Mit der anschließenden Altersstrukturanalyse wird die aktuelle Unternehmenssituation aufgezeigt und simuliert, wie sich die Altersstruktur in der Zukunft entwickeln wird. Die eingesetzte Software ASAPro ermöglicht differenzierte Analysen z.B. nach Abteilungen, Betriebsstandorten und Mitarbeitergruppen. Anhand der auf den aktuellen Daten basierenden Prognosen wird die Entwicklung der Beschäftigtenzahl durch altersbedingtes Ausscheiden sowie die Veränderung der Altersstruktur aufgezeigt. Sofern Planwerte zu Fluktuationen und Neueinstellungen bekannt sind, werden diese berücksichtigt.

Die sich aus der Altersstrukturanalyse ergebenden Ergebnisse und daraus abgeleitete Risiken werden aufbereitet und den Unternehmen in Form einer Präsentation zur Verfügung gestellt. Es wird deutlich gemacht, in welchen Bereichen das Unternehmen gut aufgestellt ist und in welchen Bereichen kurz-, mittel- und langfristig Handlungsbedarf besteht. In einem Feedbackgespräch werden die Ergebnisse besprochen und dabei bereits weitere bzw. konkretere unternehmensspezifische Problem- und Handlungsfelder identifiziert. Dieses Gespräch dient einerseits der Erläuterung der Ergebnisse, andererseits auch der Identifikation möglicher Themen für den Workshop, der den nächsten Projektschritt darstellt.

Ein Schwerpunkt des Workshops ist es, gemeinsam mit den Teilnehmerinnen und Teilnehmern aus dem Unternehmen die jeweils unternehmensindividuellen Ergebnisse und identifizierten Handlungsfelder vertieft zu betrachten und unternehmensspezifisch zu bewerten. Hierbei wird darauf geachtet, nicht nur das Thema „Alter“ bzw. „Altern“ in den Fokus zu rücken, sondern zu betonen, dass demografieorientierte Personalpolitik eine Vielzahl von Themen umfasst (Goesmann & Hellert 2012) und ein entsprechendes Personalmanagement erfordert. Für die Unternehmen werden dabei – je nach individueller Zielsetzung – maßgeschneiderte Handlungsempfehlungen ausgearbeitet. Ein zentrales Ziel des Workshops ist es, geeignete Lösungen in Form von praxistauglichen Maßnahmen zu finden, die im jeweiligen Unternehmen auch umgesetzt werden können. Die Umsetzung geeigneter Maßnahmen ist nicht nur eine Frage des Budgets, sondern hängt maßgeblich von der Akzeptanz der Beteiligten und Betroffenen ab. Um

zu gewährleisten, dass alle Akteure des Unternehmens hinter den geplanten Veränderungen stehen, werden möglichst alle Parteien (Unternehmensleitung, Personalabteilung, Mitarbeitervertretung) in den Workshop einbezogen und auf die Notwendigkeit des weiteren partizipativen Vorgehens auch bei nicht mitbestimmungspflichtigen Themen in der Umsetzungsphase hingewiesen.

### 3. Erste Erfahrungen und Erkenntnisse

Bereits zu Beginn des Projektes im Frühjahr 2012 zeigten mehr Unternehmen Interesse als in der ersten Projektlaufzeit berücksichtigt werden konnten. Das Pilotprojekt wird daher auf Wunsch des EUV auch 2013 weitergeführt. Zu dieser Entscheidung haben auch die positiven Rückmeldungen der teilnehmenden Unternehmen beigetragen. Sobald alle Workshops stattgefunden haben und die Feedbacks der jeweiligen Unternehmen vorliegen, kann eine inhaltliche Evaluation des Projekts stattfinden. Die bisherigen Erfahrungen lassen jedoch bereits erste Folgerungen zu.

Noch nicht alle Unternehmen sehen die Konsequenzen des demografischen Wandels als unternehmensspezifisches Problem an. Den Unternehmen, denen das bereits bewusst ist, fehlt häufig die Möglichkeit, sich im Alltagsgeschäft intensiv mit der Thematik zu befassen.

Die Altersstrukturanalysen zeigen, dass das Durchschnittsalter der Belegschaft in Produktionsbetrieben tendenziell höher ist als in Dienstleistungsunternehmen. Obwohl die teilnehmenden Unternehmen und ihre je individuellen Problemlagen im Hinblick auf die Demografiefestigkeit sehr heterogen sind, zeichnen sich zwei zentrale Themenschwerpunkte ab: Bei alternden Belegschaften rückt der Erhalt der Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit in den Fokus, bei Rekrutierungsproblemen die Notwendigkeit der Erschließung neuer Beschäftigungspotenziale.

Vor dem Hintergrund der längeren Lebensarbeitszeit der sogenannten „Babyboomer“, die in vielen teilnehmenden Unternehmen die größte Altersgruppe darstellen, gewinnt betriebliches Gesundheitsmanagement an Bedeutung. Aktuelle Studien zeigen, dass lebensältere Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter zwar nicht häufiger krank sind als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen, die Krankheitsdauer pro Krankheitsfall aber mit zunehmendem Lebensalter ansteigt (BAuA 2012). Einige Unternehmen haben erkannt, dass mit gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen dem Risiko hoher Fehlzeiten aktiv entgegengewirkt werden kann und erste Maßnahmen initiiert.

Kleine und mittlere Unternehmen haben offensichtlich Schwierigkeiten, geeignete Bewerber für ihr Unternehmen zu interessieren und aktuelle Beschäftigte an das Unternehmen zu binden. Die häufig geringen Weiterentwicklungsmöglichkeiten für die Beschäftigten stellen nicht nur einen Nachteil bei der Rekrutierung von Fach- und Nachwuchskräften dar, sondern auch ein Problem bei der Bindung karriereorientierter Personen an das Unternehmen. Aktuell ist der vielzitierte Fachkräftemangel ein eher qualitatives Problem bei gleichzeitig hohem Anteil an Erwerbslosen. So führen z.B. technologische Veränderungen zu höheren fachlichen Anforderungen, potentielle Bewerberinnen und Bewerber mit dem für eine bestimmte Stelle passenden Personalvermögen sind bereits heute nur begrenzt am Arbeitsmarkt vorhanden. Aufgrund der demografischen Entwicklung wird sich der Fachkräftemangel drastisch verschärfen, was die Abwerbung geeigneter Arbeitskräfte verstärken wird. Geeignete Lösungen müssen daher innovativ und individuell auf die Interessen der Unternehmen und Beschäftigten abgestimmt sein, was eine große Herausforderung darstellt.

Die persönliche Life Balance erreicht zunehmend sowohl bei jüngeren als auch bei älteren einen hohen Stellenwert. Neben dem demografischen Wandel spielen auch veränderte gesellschaftliche Vorstellungen eine große Rolle: Der Einfluss auf Einstellungen und Werte von potenziellen und aktuellen Beschäftigten determiniert deren Auffassungen von attraktiven Arbeitsbedingungen. Darauf reagieren Unternehmen bisher kaum z.B. mit maßgeschneiderten Arbeitszeitkonzepten zur Vereinbarkeit von beruflichen und privaten Interessen.

Der drohende Verlust von Fachwissen bzw. Know-how, das dem Unternehmen mit dem Ausscheiden von Beschäftigten häufig noch vollständig verloren geht, ist ein erkanntes Problem. Noch nicht bewusst wahrgenommen wird das unter Umständen existenzbedrohende Risiko für Unternehmen, dass in ca. 20 Jahren zum Teil mehr als 40 % der Beschäftigten innerhalb eines sehr kurzen Zeitraums das Renteneintrittsalter erreichen. Da bis dahin noch verhältnismäßig viel Zeit verbleibt, wird diesem Thema die geringste Priorität eingeräumt.

#### **4. Fazit**

Unternehmen profitieren beim Demografie-Scout von wissenschaftlich fundierten Informationen die ihnen helfen, geeignete Lösungsansätze zur Bewältigung der Konsequenzen des demografischen Wandels zu finden. Das innovative Vorgehen, im Rahmen der Projektteilnahme die Ergebnisse nicht nur unternehmensindividuell zu reflektieren und auf aktuelle oder zukünftige Herausforderungen aufmerksam zu machen, sondern auch Maßnahmen zu empfehlen, wird von den Unternehmen positiv bewertet. Das Projekt Demografie-Scout unterstützt bei der aktiven Vermeidung oder Minderung der drohenden Risiken des demografischen Wandels und liefert Impulse zur Umsetzung wichtiger Maßnahmen. Eine frühzeitige individuelle Auseinandersetzung mit der Demografiefestigkeit sichert langfristig die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen.

#### **5. Literatur**

1. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin - BAuA 2012, Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2010 - Unfallverhütungsbericht Arbeit, 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
2. IT.NRW 2012, Information und Statistik Nordrhein-Westfalen, Geschäftsbereich Statistik, Statistik kompakt: Jugendliche und junge Erwachsene in Nordrhein-Westfalen. Im Internet verfügbar unter: [http://www.it.nrw.de/statistik/querschnittsveroeffentlichungen/Statistik\\_kompakt/ausgabe1\\_2012/index.html](http://www.it.nrw.de/statistik/querschnittsveroeffentlichungen/Statistik_kompakt/ausgabe1_2012/index.html).
3. Goesmann, C. & Hellert, U. 2012, Praktische und theoretische Ansatzpunkte einer kompetenzorientierten Arbeitsgestaltung. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.), Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme. Dortmund: GfA-Press, 705-709.