

## **Unternehmen im demografischen Wandel**

- Vortrag Dr. H. Wirtz (impulse) auf Unternehmertag 2010 in Haan

### THEMENSCHWERPUNKTE

1. ‚Demo-Fitness‘ und Zukunftsfähigkeit des Mittelstandes
2. demografische Herausforderung und Ziele
3. wichtige Handlungsfelder für KMUs im Überblick
4. z.B. ‚Arbeitgeberattraktivität‘ und Standortqualität
5. z.B. ‚Arbeitgebermarke‘ für bes. Fachkräftebedarf
6. z.B. Wissenstransfer für die Fach- / Führungsnachfolge
7. demografischer Wandel - Was nun - was tun? ...

### **EINSTIEGS-IMPULS:**

Um die benachteiligte Stellung auch von erfolgreichen KMUs im regionalen Arbeitsmarkt besonders hinsichtlich ihres Bekanntheitsgrades und Images zu verdeutlichen, hilft vielleicht ein „gnadenloser Selbsttest“:

Man nehme eine (z.B. IHK-)Liste der wichtigsten Unternehmen am eigenen Standort (in Haan z.B. von *Amada* bis *Walther Trowal*) oder einer vergleichbaren Nachbargemeinde und vergleiche diese mit den Spitzenreitern der nächstgelegenen Metropole (hier Düsseldorf mit *Metro* bis *E-Plus*):

Schlichte Frage an sich und andere: „Kenne ich – kenne ich nicht“. Anschlussfragen:

- Woran liegt der vermutlich krasse Unterschied?
- Wie könnte eine KMU stärker zur Geltung kommen? ...

# THESEN

## 1. GRUNDLAGEN

- ❖ „Demografie-Festigkeit“ ist ein wichtiges, aber nur ein (Querschnitts-) Thema für Unternehmen. Es geht um Zukunftsfähigkeit insgesamt.
- ❖ „Zukunft“ ist (auch unter demografischen Gesichtspunkten) nicht vorausseh- und planbar. Unternehmen entscheiden und handeln unweigerlich unter Unsicherheiten.
- ❖ Die demografische Entwicklung kann Unternehmen in eine Krise führen. Krise ist aber nicht gleich Katastrophe, sie beinhaltet Bedrohungen und Chancen zugleich.
- ❖ Demografischer Wandel ist immer auch „Chefsache“. Er erfordert ein Management im umfassenden, ganzheitlichen Sinn.
- ❖ Es gibt kein allgemeingültiges Erfolgsrezept für den demografischen Wandel. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden und passende Methoden / Hilfsmittel nutzen.

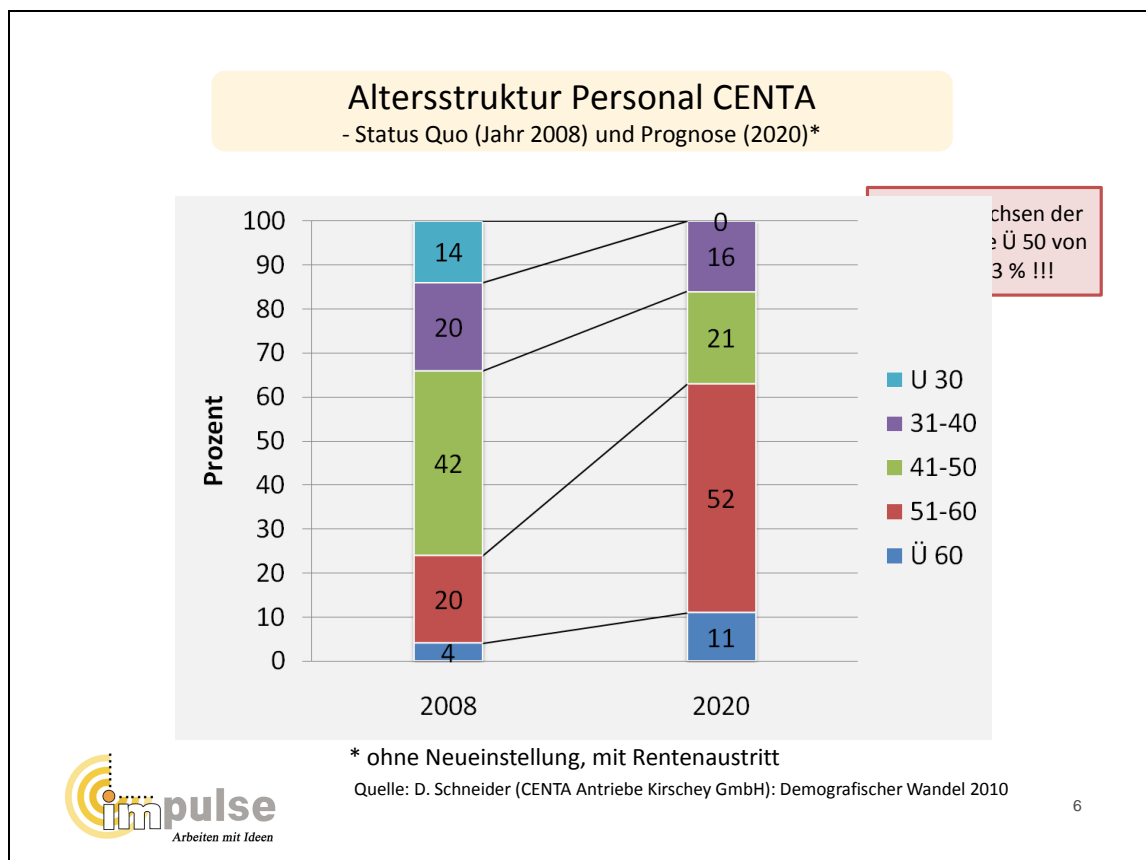
P.S. Einschätzung der ‚Demografiefestigkeit‘ des Mittelstandes: Offenbar deutlich gestiegenes Problembewusstsein in den letzten Jahren – Lösungskompetenz bleibt noch ausbaufähig (hohe Komplexitäts-Anforderung). Aber es gibt viele positive Ansätze auch bei KMUs und anderen Standorten (Kommunen), die aufzugreifen und auszubauen sind...



## 2. HERAUSFORDERUNG / ZIELE

- ❖ „Demografie“ bezieht sich auf die Bevölkerungsentwicklung insgesamt mit Alter, Geschlecht, Herkunft, Aus- / Einwanderung usw. Es geht also nicht nur um „die Alten“...
- ❖ Die Haupttrends der demografischen Entwicklung in den ‚altindustriellen‘ Gesellschaften wie Deutschland sind in ihrer Richtung und Größenordnung absehbar: Die Menschen werden weniger, älter, ‚bunter‘ (= unterschiedlicher).
- ❖ Auch Unternehmen sind mit ihrer Belegschaft davon betroffen. Wenn sie nichts tun (!), geraten sie womöglich in verschiedene ‚Altersfallen‘. Ein Beispiel: In wenigen Jahren geht ein Großteil des Erfahrungswissens mit den „Babyboomern“ kollektiv In Rente...
- ❖ Die wichtigste Herausforderung für Unternehmen besteht darin, auch auf Dauer eine (**alters-**) **ausgewogene Mischung von qualifizierten, gesunden und motivierten Mitarbeitern** zu erhalten bzw. zu gewinnen. Kernpunkt ist ein vorausschauendes strategisches Personalmanagement.

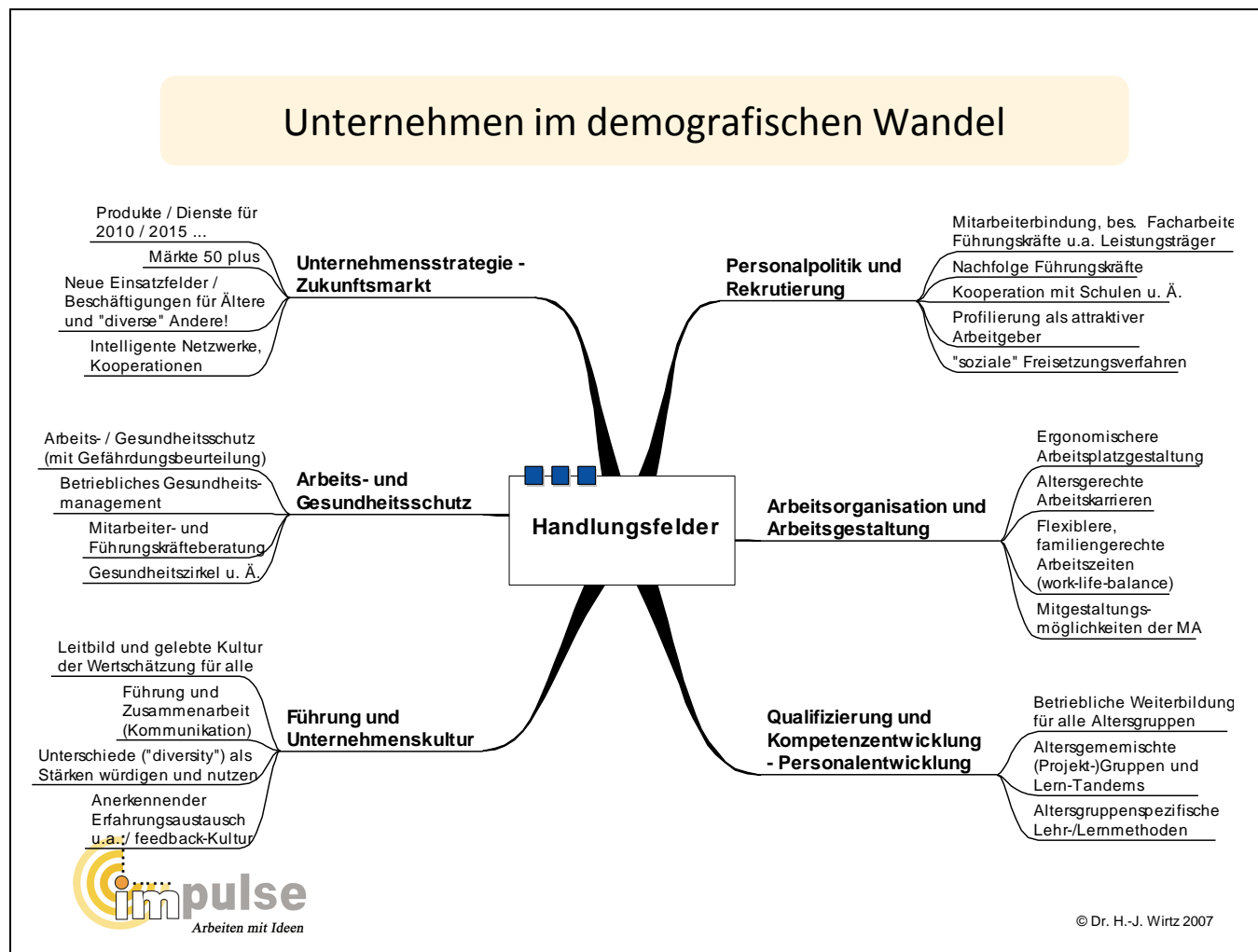
P.S. Als *ein* Instrument für eine gründliche Analyse und der Prognose des Personalbestandes und –bedarfes können KMUs Programme (tools) der Altersstrukturanalyse (ASA) nutzen.



### 3. HANDLUNGSFELDER

- ❖ Die wichtigsten Handlungsfelder für (mittelständische) Unternehmen im demografischen Wandel sind (nach baua / inqa):
  - Personalpolitik und –rekrutierung
  - Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung
  - Qualifizierung- und Kompetenzentwicklung / Personalentwicklung (PE)
  - Führung und Unternehmenskultur
  - Arbeits- und Gesundheitsschutz (BGM)
  - Unternehmensstrategie, Zukunftsmarkt
- ❖ Der ganzheitliche Management-Ansatz erfordert, die vielschichtigen Wirkungszusammenhänge zwischen diesen Bereichen mit zu erfassen, gleichwohl aber entscheidungs- und handlungsfähig zu bleiben.
- ❖ Hauptgesichtspunkt ist, mit welchem Ansatz bei möglichst geringem Aufwand / Kosten eine größtmögliche und nachhaltige Wirkung erreicht werden kann.

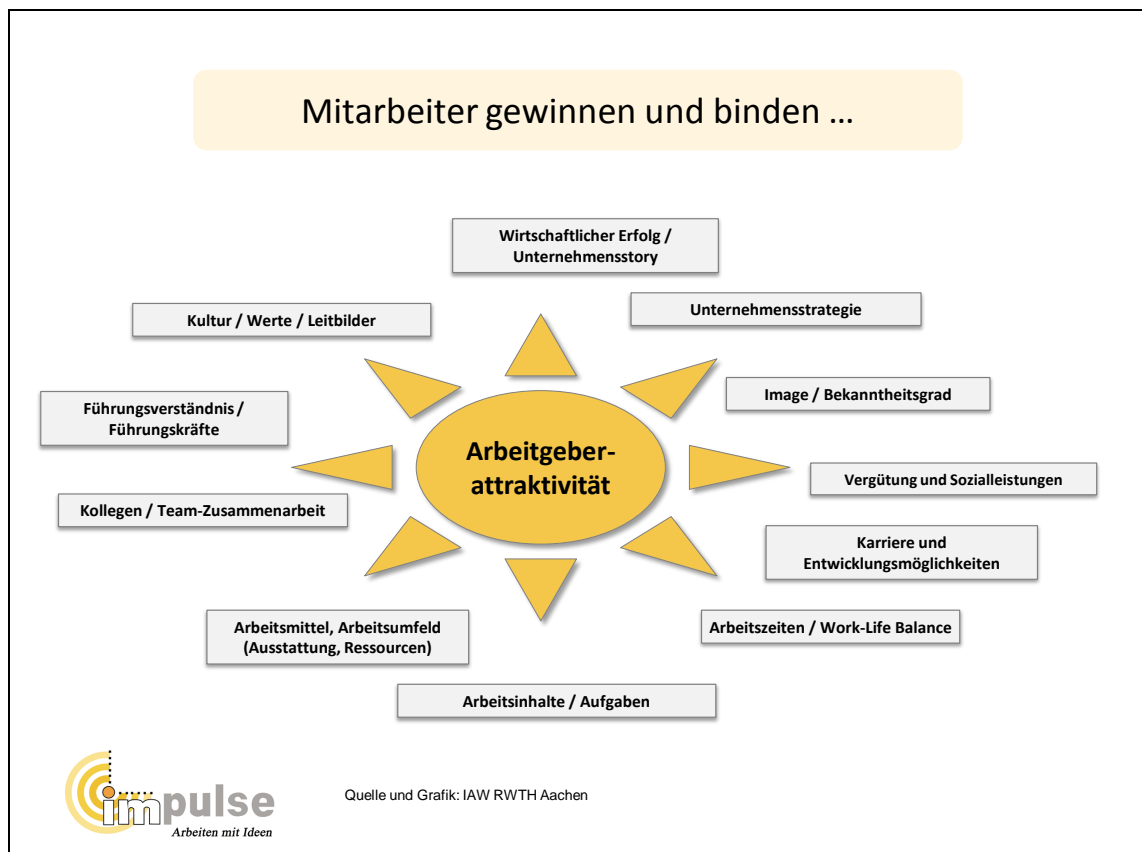
P.S. Hilfreiche Instrumente können dafür sein: Eine Analyse von Stärken / Schwächen sowie Chancen / Gefahren (*SWOT*) sowie z.B. eine Wirkungsanalyse von Einflussfaktoren nach dem BMWI-Wissensbilanz-Konzept (bzw. europäisches *InKaS*-Modell).



#### 4. ARBEITGEBER-ATTRAKTIVITÄT

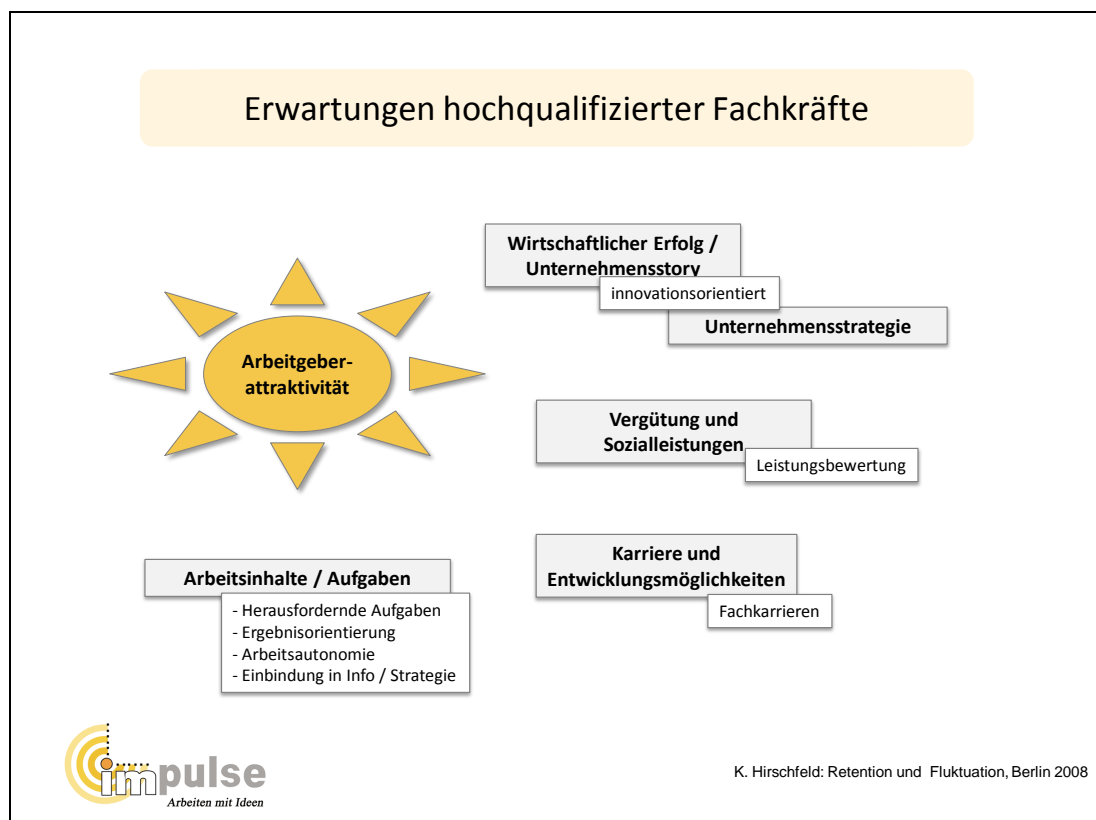
- ❖ Größter personeller Engpassfaktor für KMUs sind im Allgemeinen gut ausgebildete Nachwuchskräfte vor Ort (siehe Zahlen Schulabgänger). Erster Lösungsschritt ist (an-)zu-erkennen, dass Unternehmen sich mehr und mehr bei Menschen bewerben müssen und nicht (nur) umgekehrt.
- ❖ Dabei müssen KMUs im regionalen Arbeitsmarkt zunächst (unverdiente!) Imagenachteile gegenüber den Namens-Größen aus benachbarten Metropolen (hier insbesondere Düsseldorf - Köln) ausgleichen. Dazu sind die eigenen Stärken von KMUs selbstbewusst hervorzuheben wie: flache Hierarchien, mehr Handlungs- und Entscheidungsspielraum und Verantwortung, Aufgabenvielfalt, Beteiligungsmöglichkeiten...
- ❖ Um die eigene Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen, sind zunächst die eigenen Stärken / Schwächen zu erfassen. Darüber hinaus ist zu erkunden, welche Präferenzen die jeweiligen Zielgruppen / -personen haben (z.B. durch Befragen der eigenen Mitarbeiter und betreffender Bewerber).
- ❖ Königsweg für die Gewinnung von Nachwuchskräften ist: Zu den Menschen kommen, wo sie sind. Das ist auch das Internet, sind aber vor allem die Schulen. Ein Erfolgsweg kann (!) sein: Betriebsbesichtigung – Schülerpraktikum – spätere Ausbildung – Erstanstellung z.B. mit dualem Studium – Festanstellung.

P.S. In Haan bzw. im Kreis Mettmann bieten auch einige betriebsübergreifende Initiativen (z.B. Haaner Ausbildungsmodell, Kooperationsnetzwerk Schule Wirtschaft) hervorragende Möglichkeiten, sich als potenzielle Arbeitgeber vorzustellen und einzubringen.



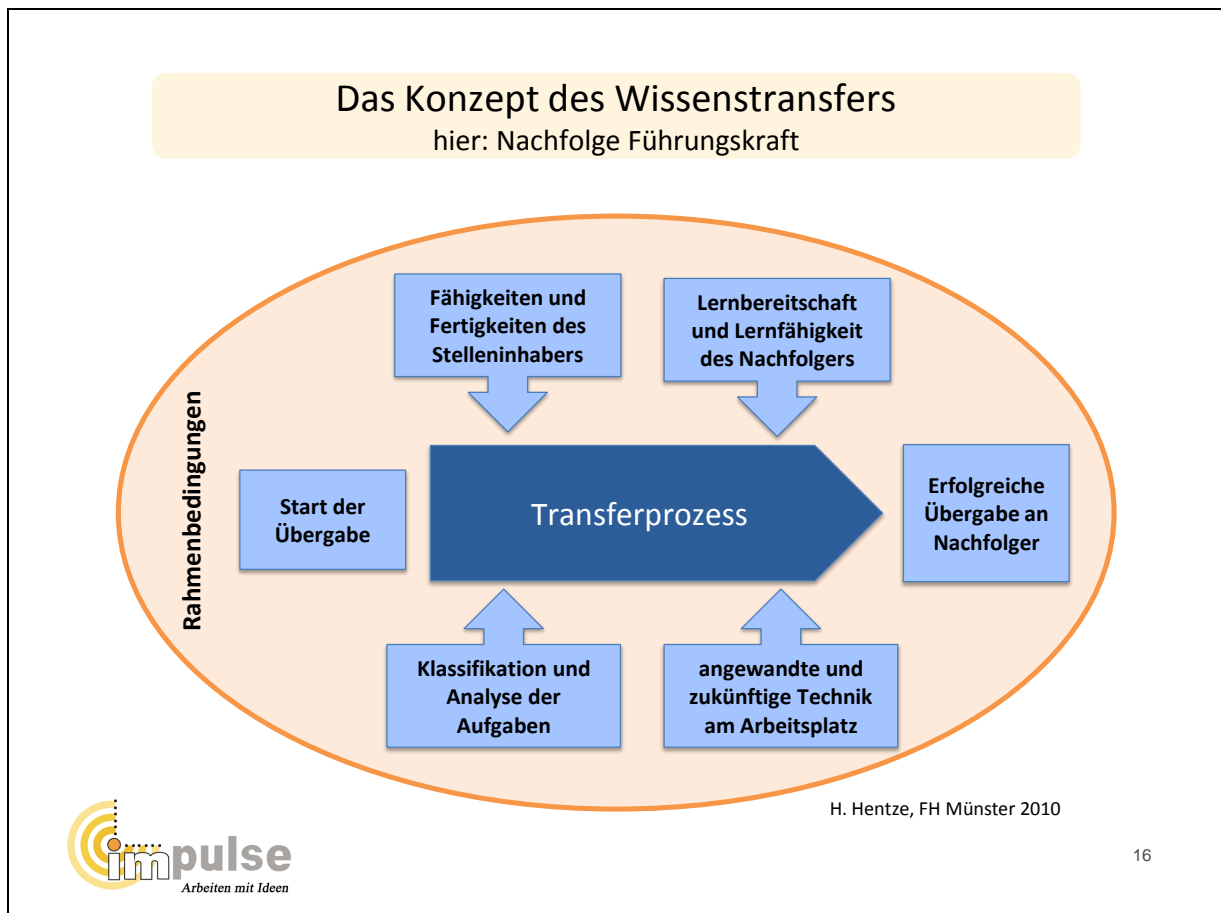
## 5. FACHKRÄFTE - SCHLÜSSELPOSITIONEN

- ❖ Die Gewinnung und Bindung von Spitzen-Fachkräften und anderen Hochleistungsträgern, die gerade bei in ihrer Branche technisch führenden KMUs („*hidden champions*“) strategische Schlüsselpositionen besetzen sollen, ist im Zeichen der demografischen Entwicklung noch eine besondere Herausforderung für Unternehmen.
- ❖ In Hinblick auf die Arbeitgeberattraktivität sind dabei die besonderen Bedürfnisse und Ansprüche hochqualifizierter Fachkräfte zu berücksichtigen. Diese können zum Beispiel sein: Innovationsorientierung des Unternehmens, leistungsbezogene Vergütung oder herausfordernde Aufgaben. Auch das Angebot besonderer Fachkarrieren kann dazu gehören.
- ❖ Das Unternehmen insgesamt kann sich im (Fach-)Arbeitsmarkt folgendermaßen profilieren:
  - sich einen Namen machen (z.B. Werbung, PR, Sponsoring)
  - sich einen guten Namen machen als Unternehmen (z.B. Qualitätsstandards, Zertifikate)
  - sich einen Namen machen als besonders guter Arbeitgeber (z.B. Familienfreundlichkeit)
  - eine einprägsame „Arbeitgebermarke“ bilden („*employer branding*“). Zu Letzterem würde auch ein belegbares „Alleinstellungsmerkmal“ zählen („*Warum soll die gewünschte Hochleistungskraft ausgerechnet zu uns kommen?*“)



## 6. WISSENSTRANSFER

- ❖ Das Wissen (in den Köpfen, aber auch in den Unternehmensstrukturen und z.B. Kunden-Beziehungen) hat einen immer höheren Stellenwert für zukunftsorientierte Unternehmen.
- ❖ Wissenstransfer kann unter demografischen Gesichtspunkten auf unterschiedliche Weise organisiert werden: Auch informelles (Erfahrungs-)Wissen erfassen und speichern (z.B. mit Doku-Wiki), Lerntandems bilden, altersgemischte (Projekt-)Teamzusammensetzung, ‚*story telling*‘ usw.
- ❖ Der gezielte und sorgfältig organisierte Wissenstransfer kann auch grundlegend sein für Nachfolgeregelungen von strategisch besonders wichtigen Fach- und Führungskräften. Wichtig ist dabei, die Fähigkeiten und Fertigkeiten des Stelleninhabers und die Lernfähigkeit und –bereitschaft des Nachfolgers ebenso zu erfassen wie die anstehenden Aufgaben und die angewandte und zukünftige Technik am Arbeitsplatz.



## 7. DEMOGRAFISCHER WANDEL

- ❖ Im Sinne des ausgeführten Grundverständnisses (s. 1. Grundlagen) verstehen wir demografischen Wandel als besonderen Teil der gesamten Unternehmensentwicklung bzw. des change-managements, welches z.B. mit Methoden des Projektmanagements umgesetzt wird.
- ❖ KMUs können eine ergänzende Demografieberatung von außen nutzen. Insbesondere bietet sich dafür eine aus NRW-Landesmitteln geförderte Potenzialberatung an.
- ❖ Einige Grundregeln für den demografischen Wandel können mit der ‚Kraft der Negation‘ aus folgender „Todsünden“-Beschreibung hergeleitet werden:
  - alles laufen lassen oder alles kontrollieren („in den Griff kriegen“)
  - das Bisherige grundsätzlich schlecht machen
  - Alles zugleich machen
  - Ziele und Umsetzungsschritte nur von oben vorgeben
  - viele Gerüchte einstreuen („ja, wir hätscheln jetzt die Alten“)
  - bei Fehlern / Versäumnissen unbedingt nach Schuldigen suchen
  - die Veränderungsgeschwindigkeit muss vielfach höher sein als die Umsetzungsfähigkeit ...

Wir wünschen viel Glück und viel Erfolg!

