

Mit klarem Blick in die Unternehmenszukunft

Demografieberatung als Chance für ein zukunftsorientiertes Personalmanagement



Hans-Jürgen Dorr



Nadine Köttendorf

Der Demografische Wandel in Deutschland wird häufig von einem bangen Blick auf die künftige Wirtschaftskraft begleitet. Schon heute herrscht in vielen Branchen Fachkräftemangel. Bei sinkenden Geburtenraten wird sich die Tendenz weiter verstärken. Im Personalmanagement kommt es deshalb darauf an, seinen künftigen Personalbedarf zu bestimmen und seinen Personalstamm möglichst genau zu analysieren. Hierbei können Demografie-Lotsen vor allem kleineren und mittleren Unternehmen zur Seite stehen. Fachkräften der Sozialen Arbeit steht dieses neues Arbeitsfeld der Demografieberatung nach einer Qualifizierung offen.

Gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind auf Grund ihrer Organisationsstrukturen und Arbeitsprozesse oftmals nicht in der Lage, die Auswirkungen des demografischen Wandels auf ihren Betrieb in all seinen Dimensionen zu erfassen und zielgerichtete Aktivitäten einzuleiten (Schick et al. 2009).

Im Vergleich zu Großunternehmen verfügen KMU meist über eine geringere Ausstattung an finanziellen, personellen und zeitlichen Ressourcen, um sich mit langfristigen strategischen Fragestellungen und Querschnittsaufgaben wie beispielsweise Qualitätsmanagement, Personal- und Organisationsentwicklung, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, auseinanderzusetzen. Das Tagesgeschäft und die kurzfristige Erfolgssicherung stehen meist im Fokus der Aufmerksamkeit, sodass längerfristige strategische Überlegungen und Entwicklungen schnell in den Hintergrund rücken (Hans 2006). Kennzeichnend ist ebenfalls, dass in KMU oftmals eigenständige Personalabteilungen fehlen bzw. sich diese vorrangig mit der administrativen Personalverwaltung befassen. Dement-

sprechend gibt es kaum qualifizierte Experten, die sich gezielt mit dem Einsatz strategischer personalpolitischer Instrumente beschäftigen (Berends & Martin 2005).

Eine Demografieberatung durch professionell ausgebildete Demografie-Lotsen kann insbesondere kleine und mittlere Unternehmen dabei unterstützen, sich mit den Chancen und Risiken des demografischen Wandels auseinanderzusetzen und auf Grundlage einer detaillierten Bestandsaufnahme die für das jeweilige Unternehmen möglichen Wege zur Bewältigung dieser Herausforderungen aufzuzeigen. Durch eine Demografieberatung, die als Kernelement eine Altersstrukturanalyse der Belegschaft enthält, werden Unternehmen gezielt dabei unterstützt, betriebliche Handlungsfelder zu identifizieren und betriebs- und standortspezifische Maßnahmen abzuleiten.

Bei einer detaillierten Altersstrukturanalyse (ASA) können neben dem Alter der Beschäftigten eines Unternehmens auch die Qualifikationen, der Beschäftigungsumfang, die Betriebszugehörigkeit, die Weiterbildungs-

aktivitäten etc. der Mitarbeitenden systematisch betrachtet werden, um zukünftige Entwicklungen frühzeitig erkennen und aktiv gestalten zu können. Der Blick in die Zukunft erfolgt durch eine gezielte Fortschreibung der Altersstruktur für die nächsten drei, fünf und/oder zehn Jahre. Aufbauend auf den Ergebnissen einer Altersstrukturanalyse entwickeln Demografieberater gemeinsam mit Unternehmensvertretern und Mitarbeitervertretern geeignete Maßnahmen, um das Unternehmen „demografiefest“ zu machen. Das Spektrum reicht dabei von Maßnahmen zur systematischen Personalrekrutierung, -bindung und -entwicklung über die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle bis hin zur ergonomischen Gestaltung von Arbeitsplätzen im Büro oder in der Produktion.

Im Sinne eines Referenzprozesses wurde der Ablauf einer Demografieberatung definiert. Er gliedert sich grob in drei Phasen. Im Zuge der Curriculums-Entwicklung für die Basisqualifizierung zum Demografie-Lotsen wurde dieser Ablauf weiter konkretisiert und mit spezifischen Instrumenten und Inhalten hinterlegt. Be-

stätigt durch zahlreiche Praxisanwendungen stellt sich ein idealtypischer Demografieberatungsprozess folgendermaßen dar (vgl. Abb.1):

Phase 1: Sensibilisierung und Kurz-Check

Das erste Beratungsgespräch (Sensibilisierung) verfolgt das Ziel, den beteiligten Unternehmensvertretern allgemeine Informationen zum demografischen Wandel nahe zu bringen und auf regionale Besonderheiten hinzuweisen, die sich direkt auf das Unternehmen auswirken können. Ein wichtiger Schritt ist es, die Vorteile der Auseinandersetzung mit dem Thema für das Unternehmen darzustellen, um Anreize zu schaffen, in den Beratungsprozess einzusteigen. Zur Sensibilisierung bietet sich der Einsatz eines „Kurz-Checks“ an, mit dessen Hilfe im Gespräch erste Handlungsbedarfe des Unternehmens identifiziert werden können.

Gesprächspartner für den Demografie-Lotsen ist in dieser ersten Phase in der Regel die Geschäftsführung bzw. Unternehmensleitung. Es ist je-



Foto: Robert Kneschke, fotolia.com

doch wünschenswert, dass auch Führungskräfte, Personalverantwortliche und der Betriebsrat beteiligt sind. Die Beteiligung wichtiger betrieblicher Akteure von Beginn an fördert die Transparenz und die Akzeptanz im Unternehmen, die für eine erfolgreiche Beratung und insbesondere für die Umsetzung weiterführender Maßnahmen unerlässlich sind.

Phase 2: Altersstrukturanalyse

Im zweiten Schritt ist eine fundierte Altersstrukturanalyse erforderlich. Die Betrachtung der Altersstruktur des Gesamtunternehmens ist meist wenig aussagekräftig, sodass eine detaillierte Analyse auf Bereichs-, Abteilungs- und/oder Gruppenebene erfolgen muss. Durch die Abbildung der Altersverteilung in Schlüsselfunktionen, einzelnen Arbeitsbereichen sowie Funktions- und Qualifikationsgruppen werden die demografischen Herausforderungen der Zukunft im eigenen Unternehmen sichtbar. Durch eine Prognose der zukünftigen Entwicklung der Altersstruktur (beispielsweise für die nächsten fünf oder zehn Jahre) können betriebliche Maßnahmen in verschiedenen Handlungsfeldern abgeleitet werden.

Eine Altersstrukturanalyse sollte neben dem Alter der Beschäftigten auch Angaben zu Beschäftigungsumfang und -zeitraum, Qualifikation, Funktion, Abteilung, Fehlzeiten und Beschäftigungsstatus erfassen. Bei der Durchführung der Analyse ist der Demografie-Lotse darauf angewiesen, dass die erforderlichen Daten vom Unternehmen bereitgestellt werden. Der Aufwand, den das Unternehmen zur Durchführung der Altersstrukturanalyse aufbringen muss, ist neben der Anzahl der Mitarbeitenden insbesondere davon abhängig, wie detailliert und systematisiert die erforderlichen Daten im Unternehmen bereits vorhanden und aufbereitet sind.

Auf Grundlage der Daten können nicht nur die aktuelle und die zukünftige Altersstruktur im Unternehmen dargestellt, sondern auch konkrete Aussagen zu zukünftigen Entwick-

lungen und sich daraus ergebenden Anforderungen abgeleitet werden. Folgende Fragen lassen sich u. a. auf Grundlage einer Altersstrukturanalyse beantworten:

- Wie stellt sich die Altersstruktur des gesamten Unternehmens sowie in einzelnen relevanten Unternehmensbereichen sowie in wichtigen Funktions- und Qualifikationsgruppen aktuell dar?
- Wie entwickelt sich die Altersstruktur in den nächsten fünf oder auch zehn Jahren?
- Wo sind Bereiche erkennbar, in denen beispielsweise vorrangig ältere Mitarbeiter tätig sein werden? Welche Mitarbeiter stehen wann vor der Verrentung?
- Wo scheiden ggf. in den nächsten Jahren wichtige Funktions-, Wissens- und Erfahrungsträger aus dem Betrieb aus? Gibt es hier genügend Nachwuchskräfte?
- In welchen Bereichen zeichnet sich in den nächsten Jahren ein Fachkräftemangel ab, sodass vermehrt in Aus- und Weiterbildung investiert werden muss, um diesem vorzubeugen?

Aufgabe des Demografie-Lotsen ist es, die vorliegenden Ergebnisse und Prognosen zur Altersstruktur anhand dieser und weiterer Fragestellungen auszuwerten und zu interpretieren, um dem Unternehmen konkrete Handlungsbedarfe aufzuzeigen und mögliche Maßnahmen in den verschiedenen Handlungsfeldern vorschlagen zu können.

Phase 3: Demografie-Workshop zur Maßnahmenplanung

Die Ergebnisse der Altersstrukturanalyse werden den Unternehmensvertretern durch den Demografie-Lotsen präsentiert und gemeinsam diskutiert. Um die Akzeptanz und Transparenz zu erhöhen sollten an dem Workshop folgende Personen(-gruppen) beteiligt sein: Geschäftsführung, Be-

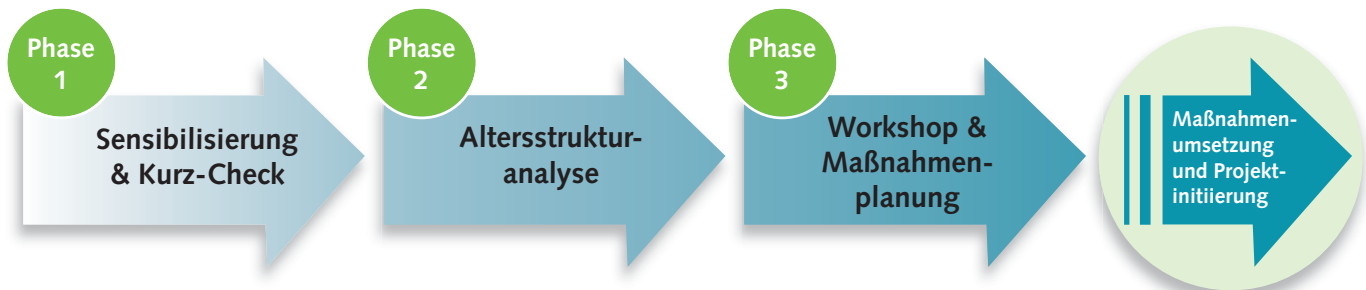


Abbildung 1: Phasen der Demografieberatung

triebsrat, Personalabteilung, Führungskräfte, bei kleineren Unternehmen auch Beschäftigte.

Nach der Präsentation und Diskussion der Ergebnisse werden gemeinsam die Handlungsfelder festgelegt, in denen vorrangiger Handlungsbedarf besteht. Als weiterer Schritt wird ein Maßnahmenplan erstellt, der genau festlegt, was zu tun ist, wann dies erforderlich ist, wie die einzelnen Schritte der Umsetzung aussehen, welche Personengruppen beteiligt sind und wer für welchen Prozess verantwortlich ist. Folgende Leitfragen zur Maßnahmenplanung seien hier beispielhaft genannt:

- In welchen Unternehmensbereichen gibt es konkreten Handlungsbedarf, um eine zukunftsichere strategische Ausrichtung des Unternehmens zu gewährleisten? Welche Handlungsfelder stehen ggf. in welcher Funktions- oder Qualifikationsgruppe im Vordergrund?
- Welche Maßnahmen bieten sich konkret an? Welche dieser Maßnahmen müssen kurz-, mittel- und langfristig ansetzen?
- Wie kann das Unternehmen im „Kampf um junge Talente“ bestehen? Welche Möglichkeiten, gibt es, das Unternehmen für neue (und vorhandene) Mitarbeiter attraktiv zu machen?
- Wie kann das Erfahrungswissen älterer, in naher Zukunft aus dem Unternehmen ausscheidender Mitarbeiter rechtzeitig an jüngere weitergegeben werden (beispielsweise durch „Tandembildung“)?

Im Anschluss an die Maßnahmenplanung sollten Verantwortungsbe- reiche und Unterstützungsmög- lichkeiten identifiziert werden, die zu einer erfolgreichen Umsetzung der Maßnahmen im Unternehmen beitra- gen können. Dabei sind u. a. folgende Fragestellungen handlungsleitend:

- Was kann das Unternehmen selbst leisten? Wer trägt im Unternehmen die Verantwortung für die Umset- zung? Wer sollte beteiligt sein? Welche weitere Unterstützung kann ggf. der Demografie-Lotse leisten?
- Welche weiteren externen Unter- stützungsmöglichkeiten gibt es, insbesondere in der Region, um einzelne Maßnahmen umzuset- zen? Welche Unterstützung können einzelne Organisationen und/oder Verbände leisten (beispielsweise Krankenkassen, Berufsgenossen- schaften)?
- Gibt es Unternehmen, die bereits über Erfahrung in Bezug auf die Umsetzung einzelner Maßnahmen verfügen? Gibt es ggf. regionale (Unternehmens-)Netzwerke, an denen sich das Unternehmen betei- ligen kann?
- Wo gibt es neben der profession- ellen fachlichen Unterstützung Möglichkeiten der finanziellen Unter- stützung (beispielsweise Poten- zialberatung NRW, Bildungsprä- mie des Bundes zur Förderung beruflicher Weiterbildung)?

Bei der Klärung dieser Fragen stellt der Demografie-Lotse dem Unterneh- men sein Expertenwissen zur Verfü- gung. Dies setzt auf Seiten der De-

mografie-Lotsen umfassende Kennt- nisse insbesondere bezüglich der ein- zelnen Handlungsfelder und der mög- lichen Maßnahmen im Bereich Demo- grafie voraus. Zusätzlich ist es erfor- derlich, dass den Demografie-Lotsen (regionale) Netzwerk- und Unterstüt- zungsstrukturen sowie Fördermöglich- keiten für Unternehmen bekannt sind.

Während die Demografieberatung zunächst an diesem Punkt abgeschlos- sen ist, sollten die empfohlenen Maß- nahmen in einem weiteren Prozess umgesetzt werden. Oftmals wird die hier postulierte Demografieberatung deshalb auch als Initialberatung, Ein- stiegsberatung oder Erstberatung be- zeichnet. Nur durch eine sich anschlie- ßende Umsetzungsberatung können gezielte Veränderungen im Unterneh- men bewirkt und aktuelle und zukünf- tige Problemstellungen erfolgreich bearbeitet werden.

Voraussetzungen für die Quali- fizierung zum Demografie-Lotsen

Die Demografieberatung in KMU stellt hohe Anforderungen an die Kompe- tenzen der Demografie-Lotsen und setzt umfangreiches Wissen in un- terschiedlichsten betrieblichen Hand- lungsfeldern voraus. Es besteht kein Zweifel daran, dass derart komplexe und erfahrungsbasierte Kompetenzen nicht im Rahmen einer kurzen Basis- qualifizierung vermittelbar sind. Für die Konzeption der Qualifizierung zum Demografie-Lotsen hat dies zur Folge, dass sowohl Beratungskompetenz als auch spezifisches Kontextwissen (wie Branchenwissen, Kenntnisse der re- gionalen Bedingungen etc.) bei den Teilnehmenden vorausgesetzt werden müssen. Diese Anforderungen und Voraussetzungen sind klar formuliert

Abbildung 2: Struktureller Aufbau der Qualifizierung



Bild: fotomek, fotolia.com

und werden vor der Teilnahme an der Qualifizierung zum Demografie-Lotsen entsprechend geprüft.

Charakteristisch für die Struktur der Qualifizierung zum Demografie-Lotsen ist das Zusammenwirken von Selbstlern- und Präsenzphasen, die durch eine Phase der praktischen Umsetzung des erworbenen Wissens mit anschließender Reflexion ergänzt werden (vgl. Abb. 2). Das Qualifizierungskonzept ist modular aufgebaut. Das Gesamtvolumen der Qualifizierung (inkl. Vorbereitungs-, Selbstlern- und Praxisphasen) liegt zwischen 80 und 120 Stunden (davon 32 Stunden Präsenzphase) und ist vorrangig abhängig von dem Umfang und der Dauer der in der Praxisphase durchzuführenden drei Demografie-(Initial-) Beratungen.

In der Vorbereitungsphase erhalten die angehenden Demografie-Lotsen Informationsmaterial zu den Grundlagen der demografischen Entwicklung und den relevanten Rahmenbedingungen. An den drei Präsenztagen der anschließenden Seminarphase stehen die Vermittlung von Basiswissen und die Anwendung der Instrumente (u. a. Altersstrukturanalyse als Kerninstrument der Demografieberatung) im Vordergrund. Die rund dreibis vierwöchige Selbstlernphase zwischen den Seminartagen dient der

Vertiefung der vermittelten sowie der Erarbeitung weiterer Inhalte. Die angehenden Demografie-Lotsen erhalten dazu zusätzliche Lernmaterialien, beispielsweise zu den verschiedenen Handlungsfeldern der Demografie-(Umsetzungs-)Beratung.

In der Praxisphase beraten die Demografie-Lotsen jeweils drei Unternehmen (3 Demografie-(Initial-) Beratungen). Während der Praxisphase werden die Demografie-Lotsen prozessbegleitend unterstützt (Begleitung der Beratungen). Nach der Durchführung der Beratungen in den Unternehmen findet ein abschließender Reflexionstag statt. Die Erfahrungen aus den Demografieberatungen werden in Form eines Workshops ausgewertet. Der Reflexionstag wird zusätzlich für die Durchführung einer qualitativen Evaluation genutzt.

- Hans-Jürgen Dorr ist Diplom-Ökonom und Geschäftsführer/Inhaber von *d-ialogo* – Partner für innovative Qualifizierung und Unternehmensentwicklung e. K., © dorr@d-ialogo.de.
- Nadine Köttendorf ist Dipl.-Pädagogin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am Institut für Arbeitswissenschaft an der Rheinisch-Westfälischen Technischen Hochschule (RWTH) Aachen, © n.koettendorf@iaw.rwth-aachen.de

Literatur

Köttendorf, N./Dorr, H.J. (2015): **Die Qualifizierung zum Demografie-Lotsen – ein Konzept zur Beratung von KMU**. In: Richter, G./Niehaus, M.: Instrumente für die Unternehmensberatung im demografischen Wandel. Bielefeld: Bertelsmann Verlag (bisher unveröffentlicht)

Schlick, C./Mütze-Niewöhner, S./Köttendorf, N. (2009): **Unterstützung von zukunftsorientierten Unternehmensstrategien durch professionelle Demographie-Beratung**. In: Speck, P (Hrsg.): *Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung*, 4., aktualisierte und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Gabler-Verlag.

Hans, N. (2006): **Strategie – Zwischen Flexibilität und langfristiger Orientierung**. In: Krüger, W., Klippstein G., Merk R., Wittberg V. (Hrsg.): *Praxishandbuch des Mittelstandes. Leitfaden für das Management mittelständischer Unternehmen*. Wiesbaden: Gabler-Verlag.

Behrends, T. /Martin, A. (2005): **Betriebsgrößenbedingte Unterschiede in der Personalarbeit von Unternehmen**. In: Schulte, R. (Hrsg.): *Ergebnisse der Mittelstandsforschung*. Münster: Lit-Verlag.