

Exzellentes Demografie-Management

Dr. Thomas Mühlbradt, GOM Aachen

Dr. Hans-Dieter Schat, Fraunhofer ISI Karlsruhe



©Klaus Mellenthin

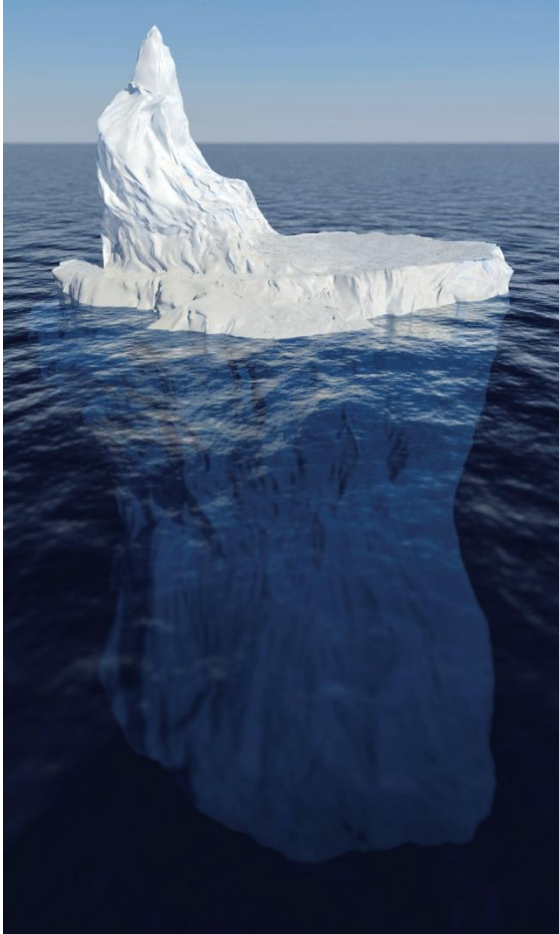
Gliederung

- Unternehmen auf der Suche nach „demografischen Maßnahmen“
- Kritik der reinen Maßnahmenebene
- Orientierung am Konzept der Business Exzellenz
- Beispiel: EFQM und wirtschaftlicher Erfolg
- Die forschungsleitende Hypothese
- Anlage der explorativen Studie
- Unternehmensstichprobe
- Erste Ergebnisse
- Typologie des Demografie-Managements
- Erste Empfehlungen

Unternehmen auf der Suche nach „demografischen Maßnahmen“

- Die (personalwirtschaftlichen) Auswirkungen des demografischen Wandels erreichen die Unternehmen:
 - Zunahme des Durchschnittsalters und des Anteil 45+ in den Betrieben
 - Verlängerung der individuellen Lebensarbeitszeit
 - Risiken für den Erhalt von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit
 - Regional und sektoral differenziert wachsender Nachwuchs- und Fachkräftemangel
- Bereits sensibilisierte Unternehmen suchen vor allem nach operativen demografischen Lösungsansätzen
 - Gesucht werden präventive oder kurative Maßnahmen
 - Prominentes Beispiel sind die „Altersgemischten Teams“
- Das Handlungsfeld umfasst das gesamte Personalmanagement

Kritik der reinen Maßnahmenebene



Wird eine größere Zahl von Maßnahmen verschiedener Handlungsfelder in Angriff genommen, so laufen diese Maßnahmen Gefahr:

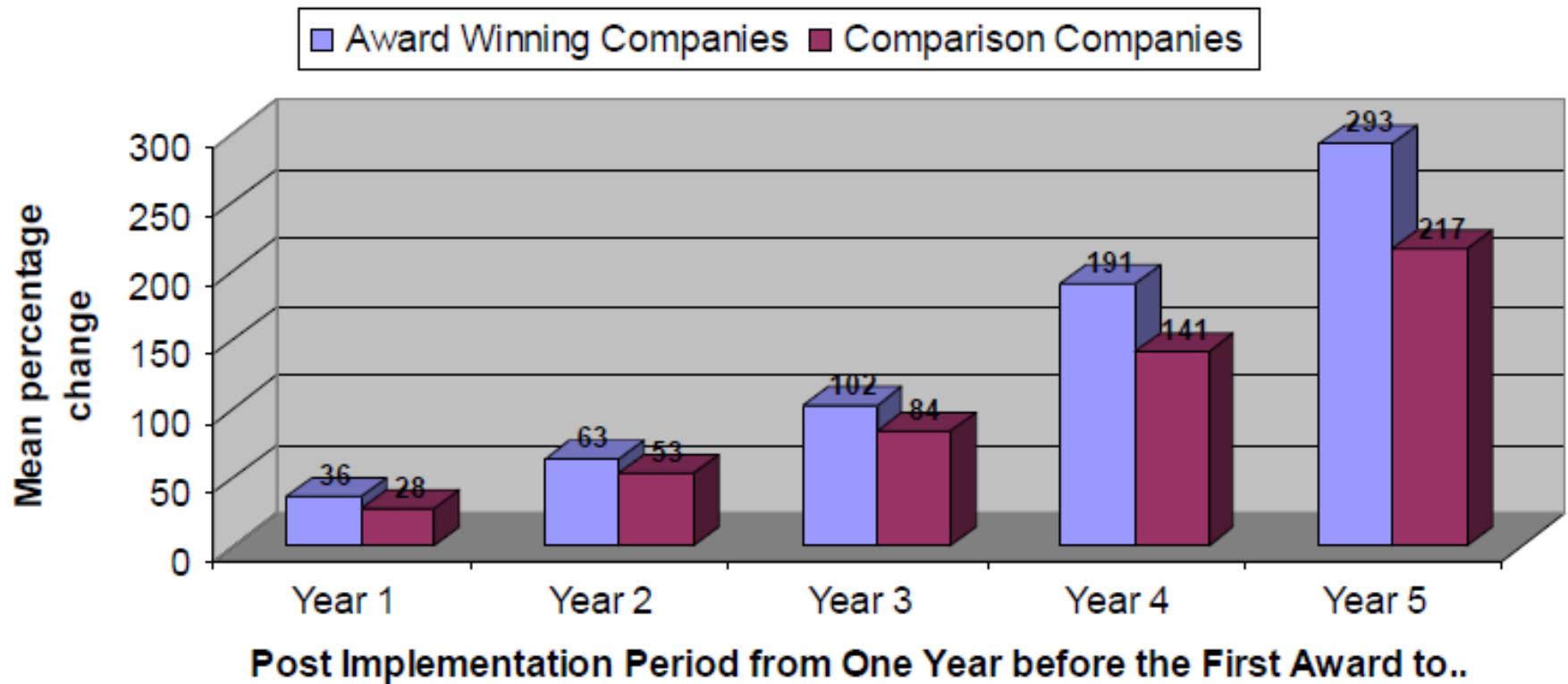
- nicht hinreichend erklärt, begründet und dargestellt werden zu können, um von Entscheidungsträgern und Betroffenen akzeptiert zu werden
- isoliert zu werden, da es keine übergreifende Erfolgsmessung gibt, Wechselwirkungen und Synergieeffekte nicht berücksichtigt werden können
- zu versanden, da Mechanismen zur Durchsetzung fehlen oder vorhandene Mechanismen nicht passen oder sie in Konflikt mit Zielen und Werten der Geschäftsführung / der Mitarbeiter geraten
- Dadurch insgesamt einen zu großen organisationalen Aufwand zu verursachen

Orientierung am Konzept der Business Exzellenz

- Das EFQM-Modell der Business Exzellenz entstand bis 1992 als Antwort auf die komplexen Herausforderungen bei der Umstellung auf ein neues Produktionsparadigma (lean production)
- Heute existieren verschiedene Ansätze mit dem Anspruch auf Business Exzellenz, dabei sind die Akzentuierungen verschieden
- Allgemein ist ihnen, dass sie vollständige Modelle der Unternehmensführung sein wollen mit dem Anspruch der nachhaltigen Förderung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit
- Aus einer Meta-Perspektive enthalten diese Modelle Elemente in drei verschiedenen Dimensionen:
 - Normative Dimension: Handlungsleitung und Gültigkeitsanspruch
 - Instrumentelle Dimension: Werkzeuge zur Umsetzung
 - Soziale Dimension: Communities of Practice und Benchmarking

Beispiel: EFQM und wirtschaftlicher Erfolg

Mean % Change in Sales



Boulter, Louise; Bendell, Tony; Abas, Hanida; Dahlgard, Jens; Singhal, Vinod 2005: Report on EFQM and BQF Funded Study into the Impact of the Effective Implementation of Organisational Excellence Strategies on Key Performance Results.

Die forschungsleitende Hypothese

„Die Chancen einer erfolgreichen Umsetzung komplexer demografischer Strategien in Unternehmen steigen erheblich, wenn ein Demografie-Management alle Dimensionen der Exzellenz angemessen unterstützt“

- Das Demografie-Management umfasst planende, organisierende und kontrollierende Aufgaben oberhalb der Maßnahmenebene
- Was angemessen ist, ergibt sich vor dem Hintergrund der jeweiligen betrieblichen Ressourcen und demografischen Herausforderungen
- In Unternehmen mit nachhaltiger demografischer Aktivität lassen sich solche Funktionen in allen drei Dimensionen empirisch nachweisen

Anlage der explorativen Studie

Leitfadengestützte Interviews mit Unternehmensvertretern

N = 6, Dauer 45-60 Min.

- Teil 1: Allgemeine Angaben zum Unternehmen und zu demografischen Aktivitäten
- Teil 2: Fragen zum Demografie-Management

Normative Dimension (5 Fragen, 1 Skala)

Beispielitem: *„Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Konzept, welches verschiedene bei Ihnen stattfindende Aktivitäten im Bereich Demografie umfasst und darstellt?“*

Instrumentelle Dimension (4 Fragen, 1 Skala)

Beispielitem: *„Falls es eine maßnahmenübergreifende Erfolgs- oder Fortschrittsmessung gibt, können Sie kurz skizzieren, wie diese erfolgt?“*

Soziale Dimension (5 Fragen, 1 Skala)

Beispielitem: *„Vergleichen Sie sich mit anderen Unternehmen oder Standards mit Hilfe von externer Auditierung, Wettbewerben u.a.“*

Unternehmensstichprobe

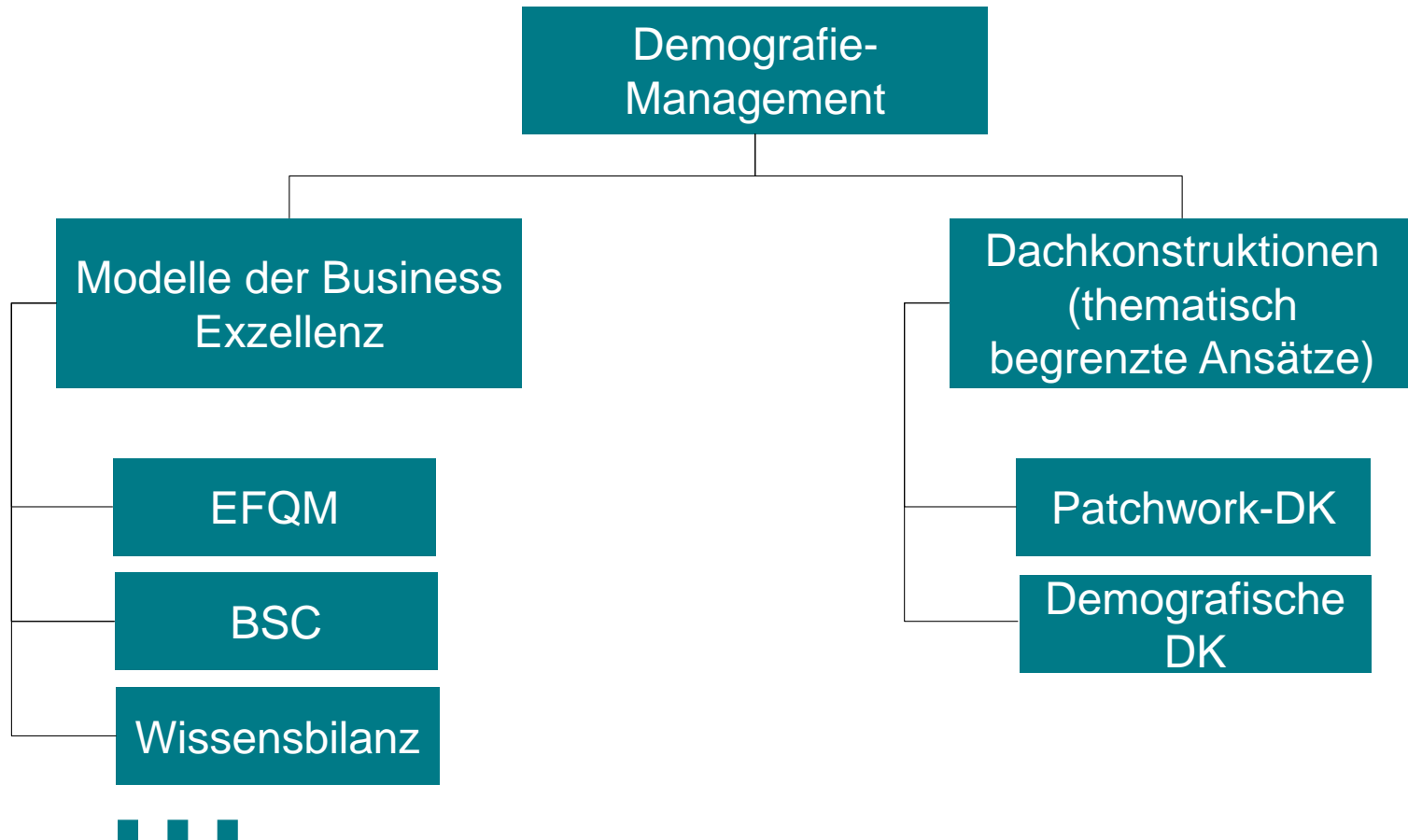
Stand heute

| Nr. | Branche | Größe (MA) | Gesprächspartner | BE-Modell |
|-----|--------------------------|------------|------------------|--|
| 1 | Dienstleistung | 60 | Geschäftsführer | Engpasskonzentrierte Strategie (EKS) nach Wolfgang Mewes |
| 2 | M&E-Industrie / Lowtech | 270 | Personalleiter | Keines |
| 3 | M&E-Industrie / Hightech | 1000 | Personalleiter | Keines |
| 4 | Soziale Dienstleistung | 300 | Geschäftsführer | Keines |
| 5 | NN | | | EFQM-Modell |
| 6 | NN | | | Haus d. Arbeitsfähigkeit (WAI) |

Erste Ergebnisse

- In allen bisherigen Interviews finden sich Funktionen auf allen drei Dimensionen
- Die Bedeutung der Funktionen für den Maßnahmenenerfolg wird für alle Dimensionen mittel-hoch bewertet
- Dies ist unabhängig davon, ob ein BE-Modell Anwendung findet
- Unternehmen ohne BE-Modell kombinieren aus verschiedenen Quellen
- Dabei stehen Eigenentwicklungen neben Importen
- Beispiele sind:
 - Unternehmensvision mit Führungsleitlinien
 - Haus der Personalentwicklung
 - „Great Place to Work“ (Benchmarking)
 - Nutzung externer Verfahren der Auditierung
 - Regionale Erfa-Kreise (Personalleiter, Ergonomie, ...)

Typologie des Demografie-Managements



Erste Empfehlungen

- Existiert ein funktionierendes BE-Modell sollte dieses als Plattform genutzt werden. Für ein „demografisches Tuning“ kann dabei externe Unterstützung nützlich sein
- Die Implementierung eines BE-Modells für eine Demografie-Strategie scheint hingegen eher nicht empfehlenswert
- Unternehmen können sich Dachkonstruktionen als Plattform des Demografie-Managements schaffen, darin können vorhandene interne und externe Komponenten integriert werden, um Vollständigkeit zu erreichen
- Es sollten Elemente entsprechend der Unternehmenskultur und den demografischen Schwerpunkten gewählt werden
- Über demografiespezifische Dachkonstruktionen kann derzeit noch nichts ausgesagt werden

Viele Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung ISI

Dr. Hans-Dieter Schat

Breslauer Straße 48, 76139 Karlsruhe

Telefon 0721 6809-319

Hans-Dieter.Schat@isi.fraunhofer.de

GOM mbH

Dr. Thomas Mühlbradt

Lukasstr. 11, 52070 Aachen

Telefon 0241 / 9 29 06 21

t.muehlbradt@gom.de