

Work-Life Balance im Kontext des Demographischen Wandels

Studienergebnisse 2007

Kienbaum 
Executive Search
Human Resource & Management Consulting

Hintergrund der Studie

Der Demographische Wandel und die einhergehende alternde und schrumpfende Bevölkerung wird die Welt, Europa und besonders Deutschland in der Zukunft beschäftigen und hat bereits heute zu einer breiten öffentlichen Debatte geführt. Im Zentrum der Diskussion stehen das soziale Sicherungssystem, die politischen Auswirkungen, der Einfluss auf die Wirtschaft als Ganzes sowie auf die Arbeitswelt im Besonderen.

Organisationen und ihre Arbeitnehmer sind heute in einer nie da gewesenen Form gefordert flexibel und innovativ zu handeln, um ihre Wettbewerbsposition in einer globalisierten Wirtschaft, unter demographischen Einflüssen zu halten und auszubauen.

In der Analyse der Maßnahmen, die Unternehmen im Rahmen von demographischen Entwicklungen und der einhergehenden alternden Belegschaft und einem potentiellen Mangel an qualifiziertem Personal ergreifen können, wird deutlich, dass ein weiteres „Trendthema“, die Work-Life Balance einen zentralen Problemlösungsansatz bietet. Zu Work-Life Balance Maßnahmen zählen in diesem Zusammenhang nicht nur die Flexibilisierung von Arbeitszeit und –ort, sondern auch die betriebliche Gesundheitsförderung und die Unterstützung familiärer Betreuungs- und Haushaltsaufgaben.

In der vorliegenden Studie soll neben der Kenntnis und dem Einführungsgrad der generellen Demographie-Tools in Unternehmen, besonders die Bedeutung der Work-Life Balance Instrumente als Personalmaßnahmen im demographischen Wandel ermittelt werden.

Da das Konzept der Work-Life Balance schon seit Mitte der 90er Jahre im unternehmerischen Kontext diskutiert wird und die darunter fallenden Lösungsansätze somit schon vor Jahren theoretisch erarbeitet wurden, möchte die vorliegende Studie ermitteln, zu welchem Grad diese Instrumente in Unternehmen bereits eingeführt wurden.

Ebenfalls stellt sich die Frage, ob die „alten“ Instrumente im Kontext des demographischen Wandels zur Bindung von knapper werdenden jungen Arbeitnehmer und zur Arbeitskrafterhaltung der zunehmend alternden Belegschaft eine veränderte Bedeutung für die Personalarbeit der Unternehmen erhalten und ob sie aus diesem Grund neu diskutiert werden.

Die zentralen Ergebnisse

- » Während der Demographische Wandel und seine Auswirkungen auf Unternehmen ein viel diskutiertes Thema darstellt, zeigt ein Blick auf die Maßnahmen, die in Organisationen ergriffen wurden, um sich den resultierenden Problemen zu stellen, eine Diskrepanz zwischen der öffentlichen Diskussion und der Realität in deutschen Unternehmen.
- » Personalverantwortliche in Unternehmen sind sich des Problempotentials und den Konsequenzen des Demographischen Wandels nur zu einem gewissen Grad bewusst. Sie erkennen überwiegend ausschließlich die Konsequenzen, die Sie in ihrer täglichen Personalarbeit bereits zu spüren bekommen, wie z.B. die Knappheit junger Fachkräfte. In diesem Zusammenhang wird die Wichtigkeit verschiedener Personalmaßnahmen zur Bewältigung dieser Konsequenzen durchaus erkannt, jedoch beschränken sich diese Maßnahmen auf die Ad-hoc-Lösung der heutigen Probleme.
- » Als Reaktion auf die Entwicklungen des Arbeitsmarkts, die Personalverantwortliche in den letzten Jahren beobachten konnten, planen sie die Einführung verschiedener Maßnahmen und Instrumente in naher Zukunft.
- » Die Maßnahmen und Instrumente einer Work-Life Balance Strategie werden im Kontext des Demographischen Wandels als wichtig empfunden. Jedoch wird die Kluft zwischen Theorie und unternehmerischer Praxis auch hier deutlich: Eine Einführung von Work-Life Balance Maßnahmen wurde nur in knapp 70% der Unternehmen umgesetzt. Einen größeren Anteil machen hierbei Großkonzerne aus.
- » Die überwiegend eingeführte Maßnahme Teilzeitarbeit zeigt in Relation zur der überwiegend als wichtig empfundenen, jedoch wesentlich seltener umgesetzten Maßnahme der Kinderbetreuung die Fokussierung von Unternehmen auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Diese Beschränkung der Work-Life Balance auf eine „Work-Family Balance“ resultiert aus der öffentlichen Diskussion und Unterstützung des Themas durch politische Initiativen.
- » Die strategische Relevanz des Work-Life Balance Konzepts als Personalmaßnahme wird, um den Konsequenzen des Demographischen Wandels entgegenzuwirken, kontrovers betrachtet. Eine eindeutige Bewertung ist hier nicht abzusehen. Der Trend sollte besonders vor dem Hintergrund des Demographischen Wandels, hin zu einer generellen strategischen Ausrichtung der Personalarbeit, unter verstärkter Berücksichtigung des Themas Work-Life Balance, gehen. Dies muss jedoch in Unternehmen noch klarer erkannt und umgesetzt werden.

Fazit

- » Bei näherer Betrachtung der Diskussion über den Demographischen Wandel und unter Einbeziehung der durch diese Studie ermittelten Realität in Unternehmen wird klar, dass das Thema Demographie und seine Konsequenzen für Unternehmen oftmals nicht nur falsch interpretiert, sondern auch als Universalerklärung für Probleme benutzt wird, die ihren Ursprung vielmehr in den Strukturen der Organisation haben.
- » Durch die Personalpolitik der letzten Jahre mit Einstellungsstopps und Frühverrentungspraxis wurde in Unternehmen eine komprimierte Altersstruktur geschaffen, die schon jetzt als problematisch anzusehen ist. Das Problempotential wird jedoch durch die Auswirkungen der Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung noch weiter verstärkt.
- » Die heutige Fachkräfteknappheit lässt sich nur in geringem Maße auf demographische Entwicklungen zurückführen, wird jedoch durch diese Entwicklungen in der Zukunft weiter verstärkt werden. Die Personalmaßnahmen, die in Unternehmen bereits ergriffen wurden oder in Planung sind, fokussieren sich auf die heute erlebten Probleme. Mit Rekrutierung von Nachfolgern, Karriereplanung, Personalmarketing und Nachfolgeplanung konzentrieren sich Unternehmen auf die Arbeitnehmer, die schon heute „Mangelware“ sind.
- » Das Potential von verschiedenen Arbeitnehmergruppen, wie beispielsweise älteren Arbeitnehmern, weiblichen Arbeitnehmern oder Migrantinnen, wird kaum erkannt. Maßnahmen, die auf diese Gruppen fokussieren, wie z. B. die gezielte Rekrutierung von älteren Arbeitnehmern, werden kaum zur Kenntnis genommen und haben eine geringe Priorität. Gerade in diesen Bereichen wäre proaktives, vorausschauendes Handeln notwendig.
- » Das Thema Work-Life Balance und die darunter fallenden Maßnahmen spiegeln ein ähnliches Bild wieder. Work-Life Balance wird zwar als wichtig bewertet, eine proaktive, strategische Behandlung des Themas ist jedoch nicht zu erkennen. Es lässt sich eine Fokussierung auf die Arbeitnehmergruppe „berufstätige Mütter“ feststellen, jedoch erhalten die hier eingeführten Maßnahmen wie beispielsweise Teilzeitarbeit die alten Strukturen der Arbeit letztlich aufrecht und eröffnen keine neue Perspektiven zur Unterstützung der Balance zwischen Beruf und Familie. Hier fehlt es maßgeblich an innovativen und proaktiven Konzepten und Maßnahmen, um der Knappheit qualifizierter Arbeitskräfte durch die Nutzung des Potentials verschiedener Arbeitnehmergruppen entgegenzuwirken.
- » In Unternehmen ist die Kenntnis über die zukünftig auftretenden Herausforderungen und Personalmaßnahmen, um diesen Herausforderungen gewachsen zu sein, zumindest zu einem gewissen Maß, vorhanden. Es mangelt jedoch an der praktischen Umsetzung dieses Wissens. Als Grund hierfür sind restriktive Rahmenbedingungen der Organisationsstrukturen zu nennen, die proaktives Handeln kaum erlauben, sondern lediglich die Aufrechterhaltung der traditionellen Strukturen unterstützen.

Allgemeine Informationen

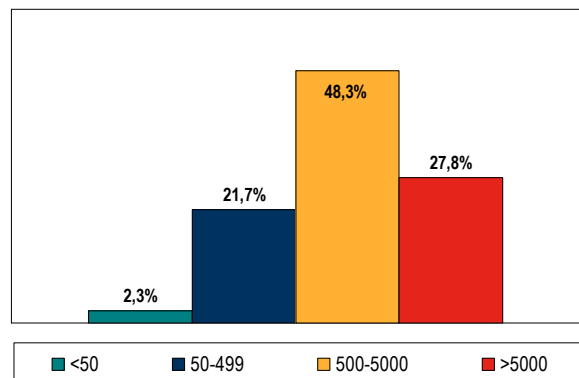
Die vorliegende Studie reflektiert das Thema Work-Life Balance und die darunter fallenden Maßnahmenbündel unter einem unternehmerischen Gesichtspunkt in Relation zu dem externen Faktor des Demographischen Wandels.

Die Studie ist somit auf zwei zentrale Themenfelder fokussiert: Work-Life Balance und Demographischer Wandel. Im ersten Teil wird das Konzept Work-Life Balance, seine Wichtigkeit und strategische Bedeutung im Kontext des Demographischen Wandels analysiert. Der zweite Teil der Studie befasst sich mit den Demographie-Maßnahmen und Instrumenten neben der Work-Life Balance. Hier wird neben dem Bekanntheitsgrad und der wahrgenommenen Wichtigkeit der Instrumente und Maßnahmen auch der Einführungsgrad in deutschen Unternehmen ermittelt. Die Studie hat die Zielsetzung, Work-Life Balance mit den Faktoren des Demographischen Wandels zu korrelieren und zu reflektieren, in welchem Ausmaß das Konzept unter den veränderten Rahmenbedingungen (wieder) relevant geworden ist.

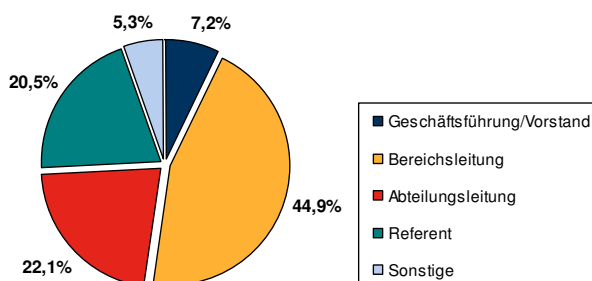
Der Fragebogen, der für die vorliegende Studie entwickelt wurde, besteht aus 14 Fragen. Er wurde als Link zu einem Online-Befragungstool per E-mail im Juli 2007 an 1.200 Personalverantwortliche in Unternehmen in Deutschland versandt. Der Befragungszeitraum betrug insgesamt fünf Wochen. Die Rücklaufquote belief sich mit insgesamt 263 beantworteten Fragebögen auf ca. 22%.

Die befragten Unternehmen haben eine Spanne der Mitarbeiterzahlen von weniger als 50 bis mehr als 5.000. Fast die Hälfte der Befragten arbeitet in Unternehmen mit 500 bis 5.000 Mitarbeitern. 24% der Befragten sind in Mittelständischen Unternehmen und 27,8% in Großkonzernen angestellt.

Anzahl der Mitarbeiter



Position im Unternehmen



Die Positionen der Befragten in ihren Unternehmen wurden anhand von Management Ebenen klassifiziert. Über 50% der Teilnehmer sind in den ersten beiden Management Ebenen ihres Unternehmens anzusiedeln.

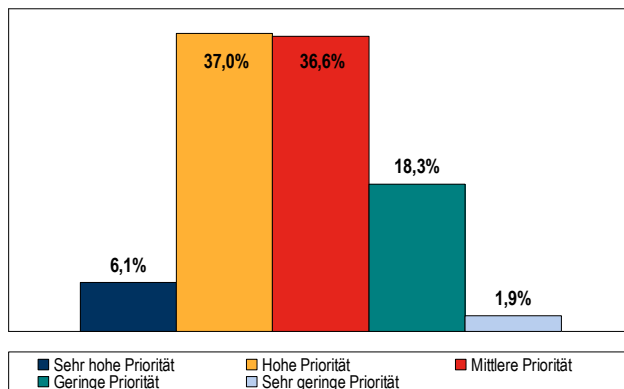
Um die Verlässlichkeit der Angaben zu Zeitperioden ermitteln zu können, wurden die Teilnehmer ebenfalls nach der Anzahl der Jahre ihrer Tätigkeit im Unternehmen befragt. Über 90% der Befragten waren bereits seit über zwei Jahren, über 60% bereits seit über sechs Jahren in ihrem Unternehmen beschäftigt. Dieses Ergebnis erlaubt die Annahme, dass die Angaben zu Zeitperioden verlässlich sind.

Work-Life Balance - Wichtigkeit

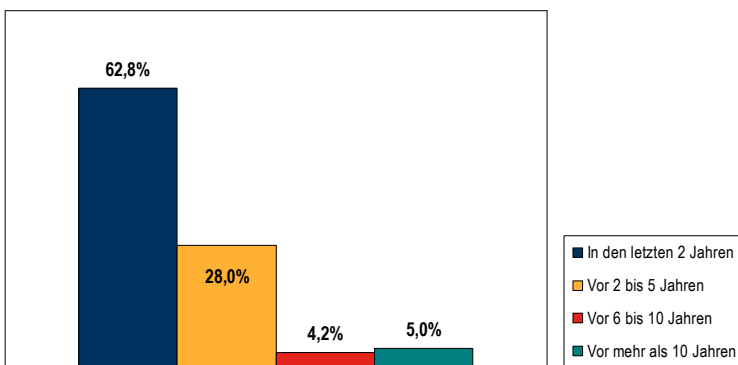
Dem Thema Work-Life Balance wird in weniger als 50% der Fälle eine hohe oder sehr hohe Priorität im Vergleich zu anderen Personalthemen zugesprochen.

Die hohe Antwortrate der mittleren Kategorie, 36%, lässt sich auf das generelle Phänomen der Tendenz zur Mitte zurückzuführen. Bei Unsicherheit greifen Befragte auf diese Kategorie zurück, um sich nicht positionieren zu müssen.

Priorität des Themas Work-Life Balance im Vergleich zu anderen Personalthemen



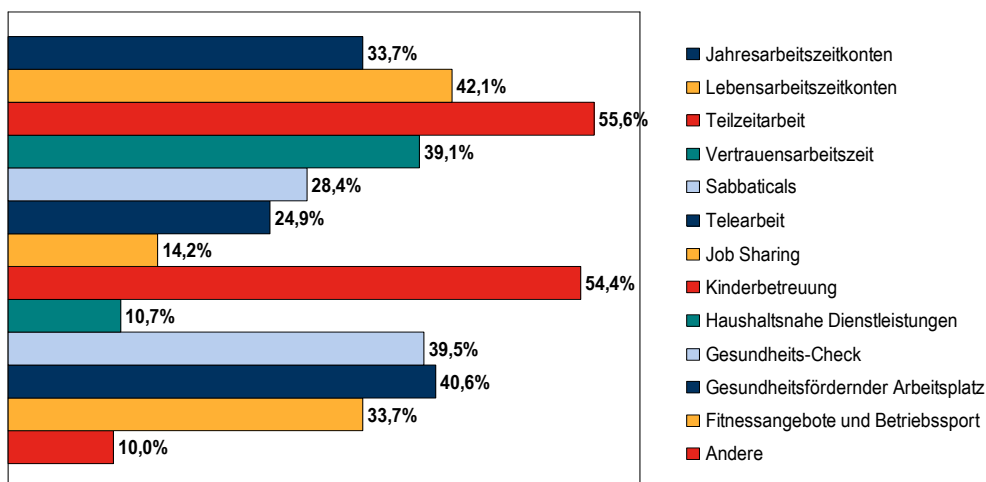
Präsenz des Themas in der fachlichen Diskussion



In der fachlichen Diskussion wurde das Thema Work-Life Balance hauptsächlich in den letzten zwei Jahren verstärkt wahrgenommen. Damit hat, zumindest in der Wahrnehmung der Teilnehmer, die Work-Life Balance Diskussion in den letzten zwei Jahren einen Höhepunkt erreicht.

Die wichtigsten Work-Life Balance Maßnahmen

Mit über 50% werden Teilzeitarbeit und Kinderbetreuung als die zwei wichtigsten Work-Life Balance Maßnahmen gewertet.



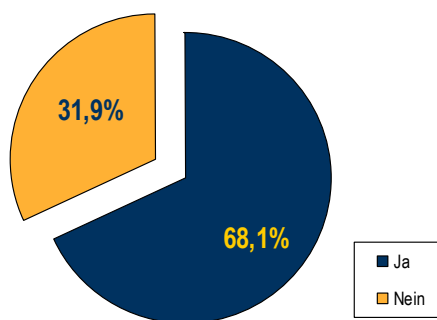
Die fünf als wichtigste Bestandteile einer Work-Life Balance Strategie gewerteten Maßnahmen umfassen weiterhin Lebensarbeitszeitkonten, einen gesundheitsfördernden Arbeitsplatz sowie Gesundheits-Checks. Haushaltsnahe Dienstleistungen sowie Job Sharing wurden in ihrer Wichtigkeit eher niedrig bewertet.

Work-Life Balance - Einführung

Im offen zu beantwortenden Feld "Andere" wurde in den meisten Fällen die Relevanz der Unternehmenskultur für die Umsetzung der Work-Life Balance angesprochen. Dieser Aspekt ist von zentraler Bedeutung, da die Einführung von Maßnahmen noch lange nicht die praktische Umsetzung bedeutet, solange beispielsweise der direkte Vorgesetzte die Inanspruchnahme von Work-Life Balance Maßnahmen als negativ bewertet.

In vielen Unternehmen werden beispielsweise Teilzeitbeschäftigte bei Beförderungen immer noch ausgelassen und Mitarbeiter, die flexible Arbeitsbedingungen in Anspruch nehmen, werden als der Organisation weniger verbunden angesehen. Die Teilnehmer der vorliegenden Studie scheinen dieses Dilemma und die Wichtigkeit der Unternehmenskultur für die Umsetzung einer Work-Life Balance erkannt zu haben.

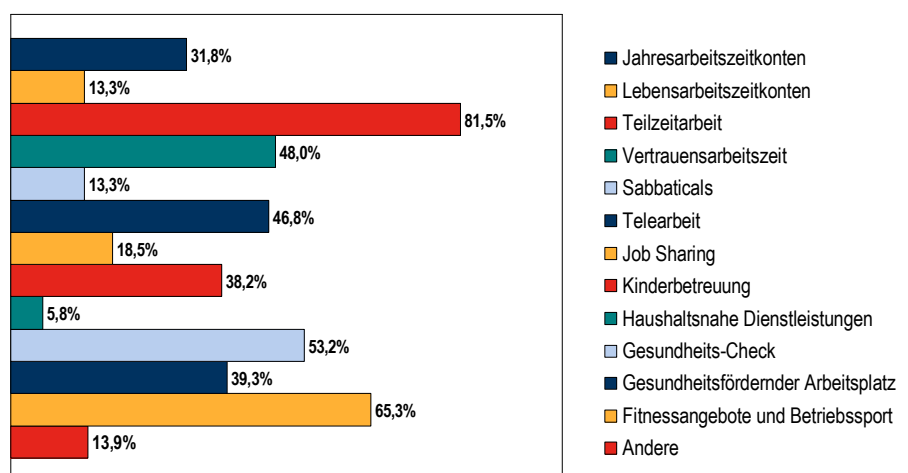
Einführung von Work-Life Balance Maßnahmen im Unternehmen



In 68,1% der befragten repräsentierten Unternehmen wurden Work-Life Balance Maßnahmen eingeführt. Der Anteil der Klein- und Mittelständischen Unternehmen, die Work-Life Balance Maßnahmen eingeführt hat, ist hierbei mit 46% kleiner als der der Großkonzerne, in denen bereits in 79,5% aller Fälle Maßnahmen eingeführt wurden. Die Ursache für diesen Unterschied liegt in der Tatsache, dass viele Maßnahmen eine bestimmte Nutzungsrate aufweisen müssen, um kosteneffektiv zu sein, was in Großkonzernen leichter zu erzielen ist.

81,5% der Unternehmen, die generell Work-Life Balance Maßnahmen eingeführt haben, haben Teilzeitarbeit eingeführt, gefolgt von 65,3% Unternehmen mit Fitnessangeboten und Betriebssport sowie 53,2%, die einen Gesundheits-Check für ihre Mitarbeiter anbieten.

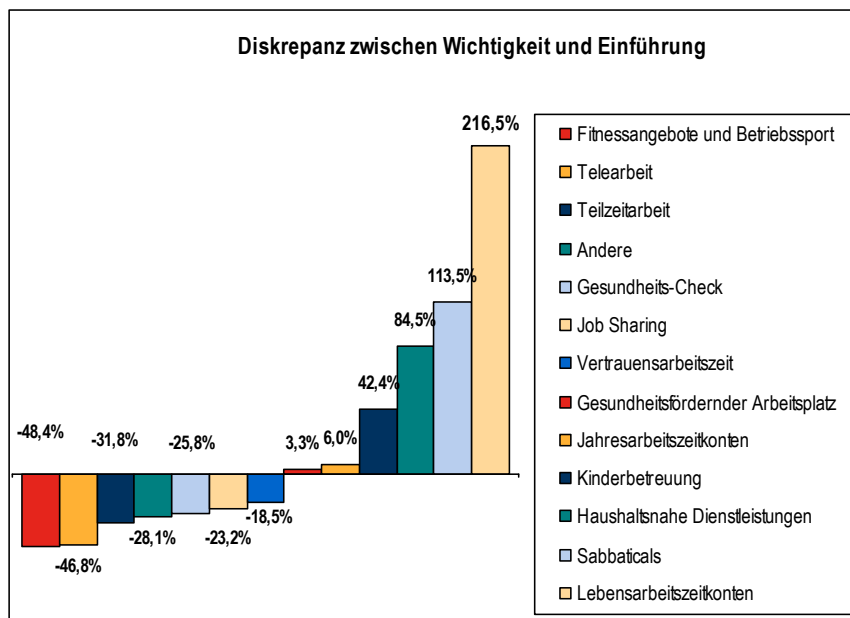
Eingeführte Work-Life Balance Maßnahmen



Am unteren Ende der Skala befinden sich erneut haushaltsnahe Dienstleistungen sowie Lebensarbeitszeitkonten, Sabbaticals und die offenen, unter „Andere“ fallenden Antworten, wie beispielsweise Massagen, Unterstützung im Bereich Älterenpflege und die Aufklärung über das Thema Work-Life Balance in Seminaren, Vorträgen oder im Intranet. Diese Maßnahmen wurden in weniger als 15% der Unternehmen eingeführt.

Work-Life Balance – Theorie und Praxis

Im direkten Vergleich der wahrgenommenen Wichtigkeit der Maßnahmen und ihrer tatsächlichen Einführung im Unternehmen ist in vielen Fällen eine große Diskrepanz zu erkennen. Die größten Gefälle zwischen Wichtigkeit und Einführung lassen sich bei den Maßnahmen Lebensarbeitszeitkonten, Teilzeitarbeit, Telearbeit, Kinderbetreuung und Fitnessangebote und Betriebssport beobachten.

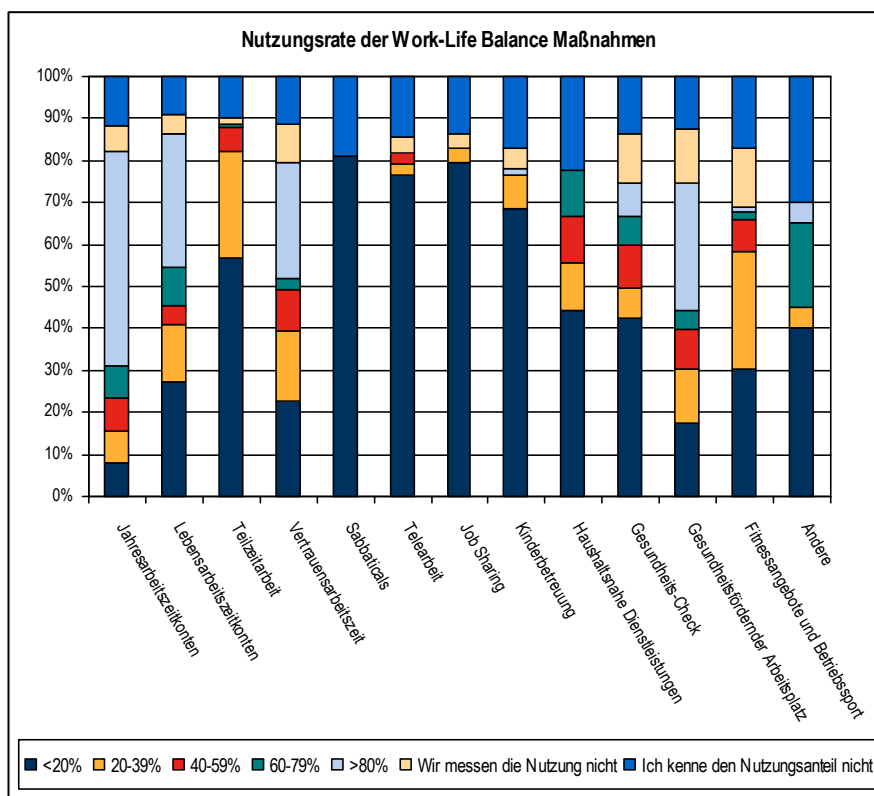
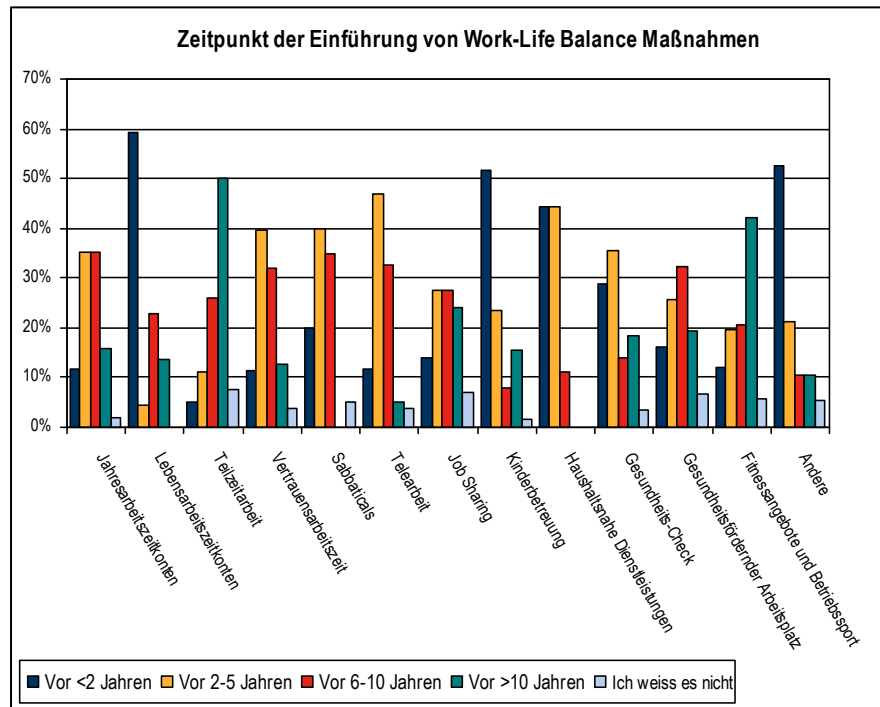


Die Diskrepanz wird beim Vergleich anhand eines Prozentsatzes beruhend auf dem Einführungswert noch deutlicher. Im Fall einer negativen Diskrepanz ist somit die Einführungsrate höher als die wahrgenommene Wichtigkeit, bei einer positiven Diskrepanz ist die gewertete Wichtigkeit höher als die Einführung. Als die zwei Extrema sind Lebensarbeitszeitkonten sowie Fitnessangebote und Betriebssport zu beobachten.

Die Antwortstruktur zeigt die Tendenz, dass Personalverantwortliche in Unternehmen zwar die Kenntnis von Maßnahmen haben, die einen positiven Effekt auf ihre Personalarbeit hätten, jedoch z.B. die Organisationsstruktur oder die Startinvestition sich als Hindernisse und hemmende Faktoren darstellen.

Work-Life Balance – Zeitpunkt der Einführung und Nutzung

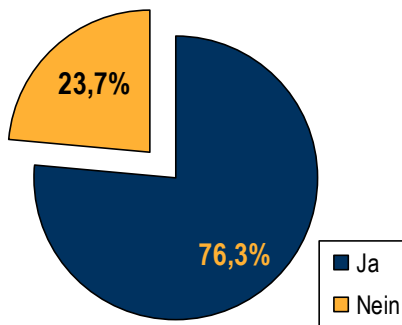
Die Maßnahmen Teilzeitarbeit sowie Fitnessangebote und Betriebssport sind in direkter Korrelation mit ihrem hohen Einführungsgrad in Unternehmen am längsten eingeführt. Ca. 50% der Unternehmen haben diese Maßnahmen vor mehr als 10 Jahren eingeführt. Teilzeitarbeit sowie Fitnessangebote und Betriebssport können damit als die „Klassiker“ der Work-Life Balance Maßnahmen definiert werden.



In 80% der Fälle ist die Nutzungsrate der Maßnahmen bekannt. Das heißt, dass in den meisten Fällen die Nutzung gemessen wird. Erwähnenswert ist hier lediglich, dass die Nutzung der Maßnahmen zur Gesundheitsförderung in lediglich ca. 20% der Fälle erhoben wird.

Work-Life Balance – Strategische Relevanz

Strategische Relevanz des Work-Life Balance Konzepts



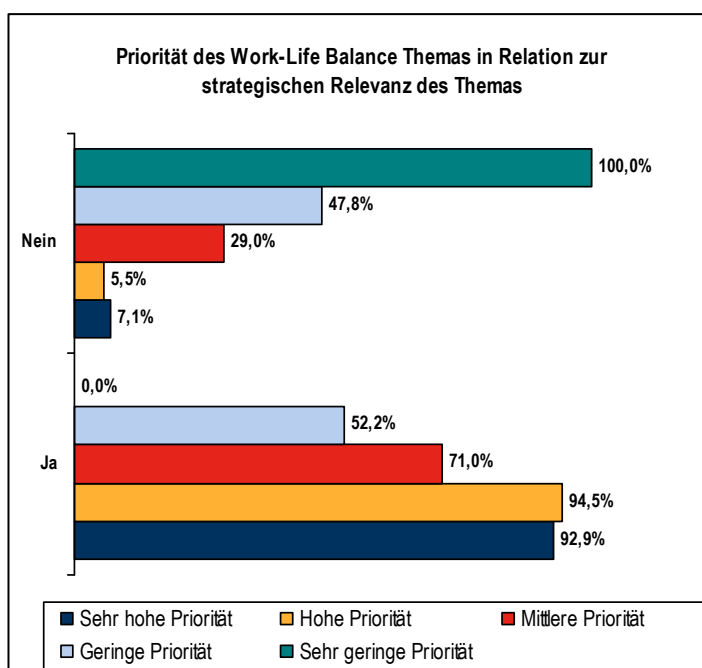
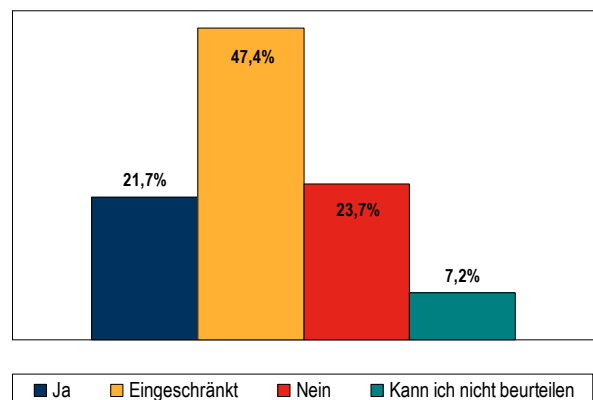
Mit einer deutlichen Mehrheit von über 75% wird dem Thema Work-Life Balance in der direkten Frage eine strategische Relevanz für das Unternehmen zugesprochen.

In der Einschätzung der Befragten inwieweit auch die Unternehmensführung in ihrem Unternehmen das Work-Life Balance Konzept als strategisch relevant empfindet, entsteht jedoch ein deutlich anderes Bild:

In dieser Fremdeinschätzung wird die Work-Life Balance von der oberen Managementebene nur in knapp über 20% der Fälle eindeutig als relevant für die Strategie des Unternehmens empfunden, in knapp 50% allenfalls mit Einschränkungen.

Um ein deutlicheres Bild über die strategischen Implikationen des Themas zu erhalten, erscheint es sinnvoll die dem Thema gegebene Priorität mit der strategischen Relevanz in Relation zu setzen.

Strategische Relevanz für die Unternehmensführung

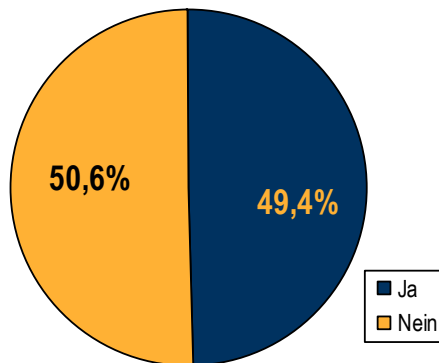


52% der Befragten, die der Work-Life Balance im Vergleich zu anderen Themen eine geringe Priorität zusprechen, schätzen das Thema gleichzeitig als strategisch relevant ein.

Das bedeutet, dass Work-Life Balance als Personalkonzept und strategisches Tool für Unternehmen scheinbar noch sehr zwiespältig betrachtet wird. Ein eindeutiges Bild über die Bedeutung und Priorität des Themas innerhalb von Unternehmen ist nicht feststellbar.

Work-Life Balance und Demographischer Wandel

Impulse der öffentlichen Diskussion zum Thema Demographischer Wandel für das Thema Work-Life Balance



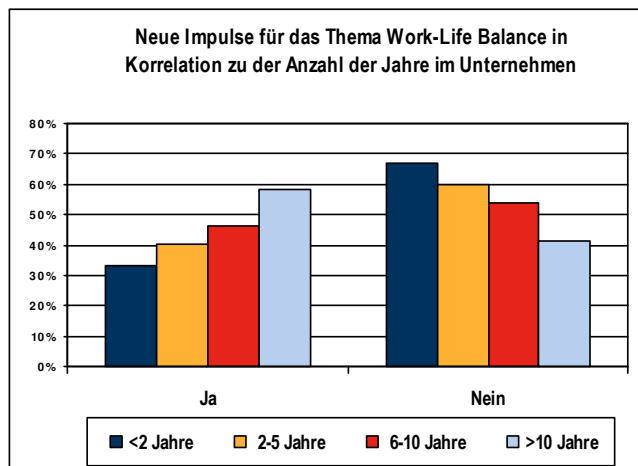
Deutlich zwiespältig wird die Frage beantwortet, ob Work-Life Balance durch die öffentliche Diskussion des Demographischen Wandels und seinen Auswirkungen auf Unternehmen und ihre Personalarbeit neue Impulse erhalten hat.

Eine fast genaue 50/50 Verteilung zeigt, dass das Thema in der öffentlichen Wahrnehmung, gerade im Kontext des Demographischen Wandels, noch nicht eindeutig platziert ist.

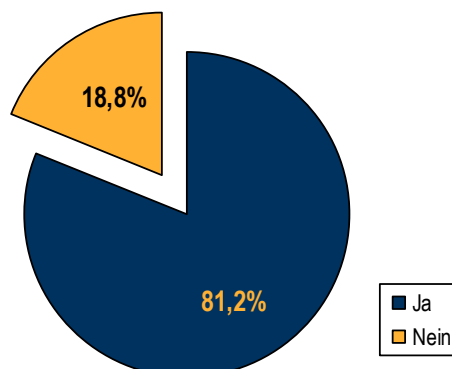
Die Einschätzung, ob Work-Life Balance durch die Diskussion des Demographischen Wandels neue Impulse erhalten hat, steht in direkter positiver Korrelation zur Anzahl der Jahre der Befragten im Unternehmen.

Je länger die Befragten im Unternehmen arbeiten, desto höher ist ihre Tendenz der Aussage, dass die Work-Life Balance durch die Demographiediskussion neue Impulse erhalten hat, zuzustimmen.

Dies ist ein Anzeichen, dass die Work-Life Balance Diskussion in Unternehmen keine neue ist und Mitarbeiter, die diese Diskussion schon über einen längeren Zeitraum verfolgen, neue Impulse, resultierend aus den veränderten Rahmenbedingungen, wahrnehmen.



Work-Life Balance als Instrument, um als Unternehmen auf die Konsequenzen des Demographischen Wandels vorbereitet zu sein



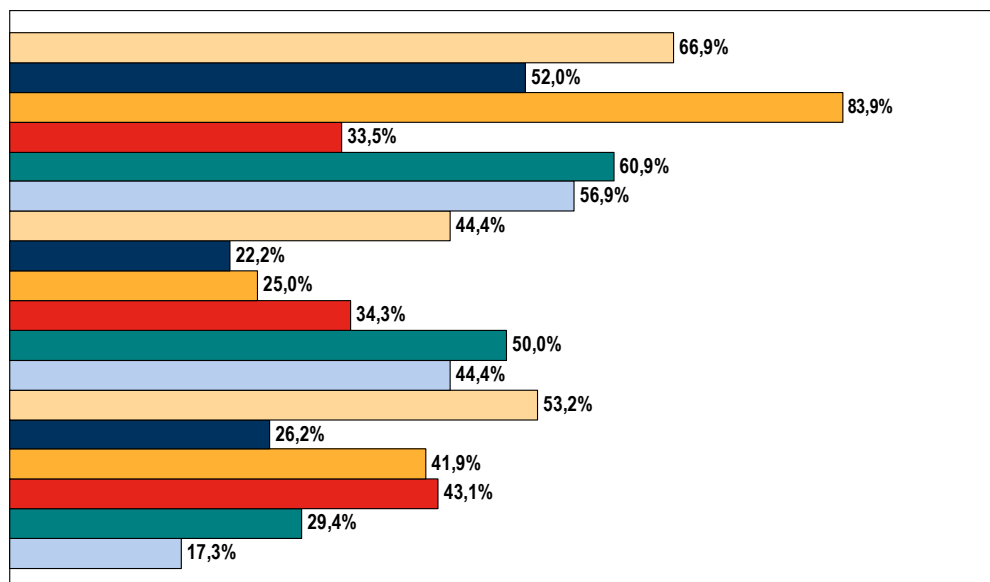
Eine eindeutige Aussage ist darüber zu treffen, ob Work-Life Balance als Instrument verstanden wird, um als Unternehmen auf die Konsequenzen des Demographischen Wandels vorbereitet zu sein: Über 80% stimmten dieser Aussage zu.

Demographischer Wandel – Kenntnis von Instrumenten

Die „Top Drei“ der bekannten Instrumente, um als Unternehmen auf die Konsequenzen des Demographischen Wandels vorbereitet zu sein, sind die Nachfolgeplanung, Personalplanung auf Basis der Altersstrukturanalyse und Karriereplanung. Es ist deutlich erkennbar, dass der Fokus der Personalarbeit hier auf den Planungsaspekt gelegt wird.

Als am wenigsten bekanntes Instrument stellt sich der Senior Expert Service, also die projekt- und beratungsbasierte Weiterbeschäftigung von Pensionierten, dar. Dies ist sicher zu einem Großteil auf den eher ungeläufigen Englischen Titel des Instruments zurückzuführen.

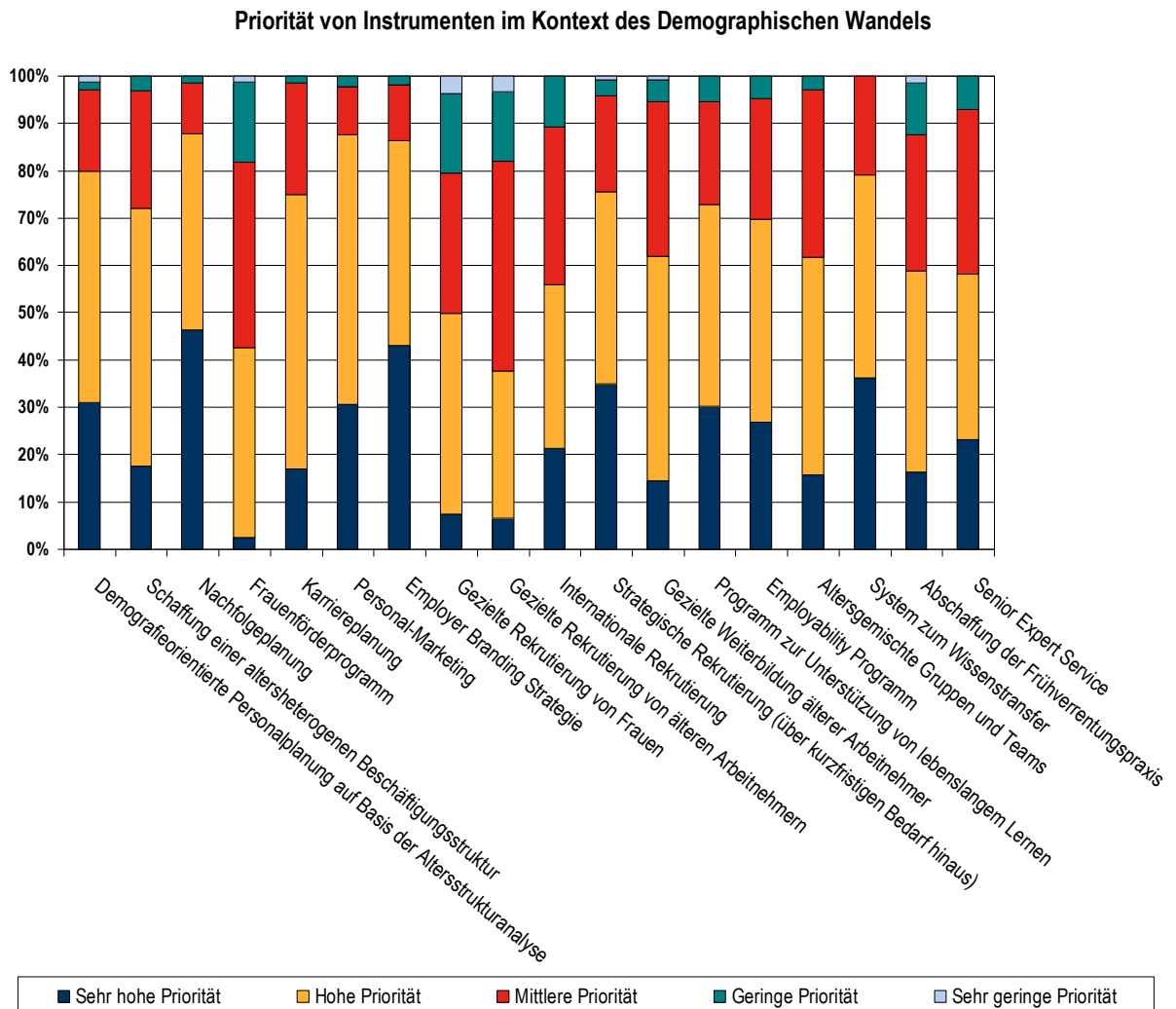
Kenntnis von Instrumenten (neben Work-Life Balance), um auf die Konsequenzen des Demographischen Wandels vorbereitet zu sein



- Demographieorientierte Personalplanung auf Basis der Altersstrukturanalyse
- Schaffung einer altersheterogenen Beschäftigungsstruktur
- Nachfolgeplanung
- Frauenförderprogramme
- Karriereplanung
- Personal-Marketing
- Employer Branding Strategie
- Gezielte Rekrutierung von Frauen
- Gezielte Rekrutierung von älteren Arbeitnehmern
- Internationale Rekrutierung
- Strategische Rekrutierung (über kurzfristigen Bedarf hinaus)
- Gezielte Weiterbildung älterer Arbeitnehmer
- Programm zur Unterstützung von lebenslangem Lernen
- Employability Programm
- Altersgemischte Gruppen und Teams
- System zum Wissenstransfer
- Abschaffung der Frühverrentungspraxis
- Senior Expert Service

Insgesamt ist zu bemerken, dass die generelle Kenntnis von Instrumenten bei durchschnittlich ca. 40% liegt. Dies ist eine Quote, die als durchaus alarmierend zu bezeichnen ist und zeigt, dass Schulungs- und Informationsbedarf bezüglich einer effizienten Personalarbeit unter demographischen Einflüssen besteht.

Demographischer Wandel – Priorität von Instrumenten

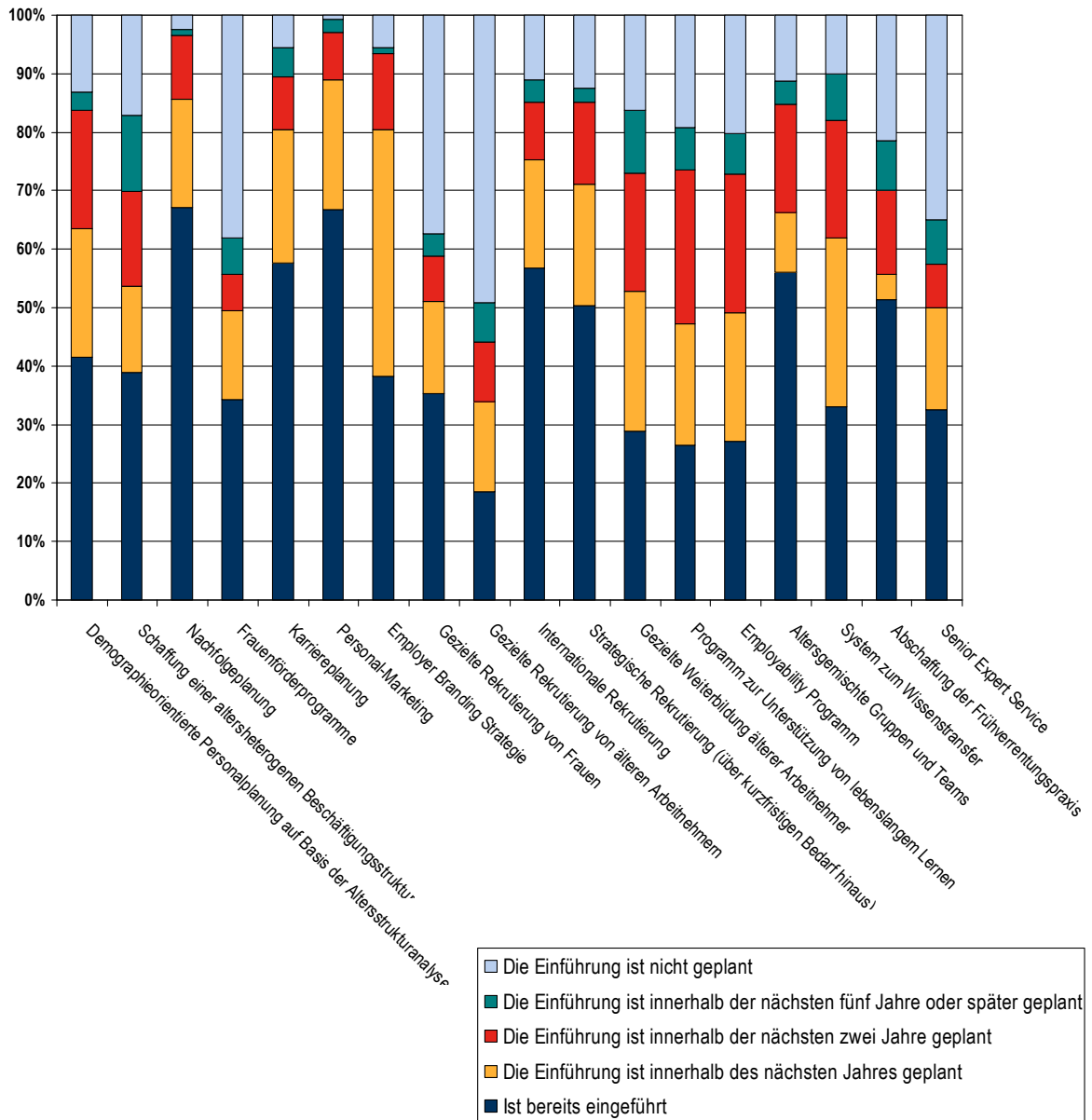


Insgesamt wird deutlich, dass allen Instrumenten überwiegend eine mindestens mittlere Priorität zugesprochen wird. Die höchsten Prioritätsraten erhalten dabei Nachfolgeplanung, Personalmarketing und die Employer Branding Strategie. Doch auch Personalplanung, Karriereförderung, strategische Rekrutierung, lebenslanges Lernen und ein System zum Wissenstransfer erhalten eine hohe bis sehr hohe Priorität in über 70% der Fälle.

Der Fokus der Personalarbeit in Unternehmen liegt damit stark auf Planung und Rekrutierung. Hierbei wird jedoch die gezielte Rekrutierung und Förderung von Frauen oder älteren Arbeitnehmern als eher weniger relevant bewertet.

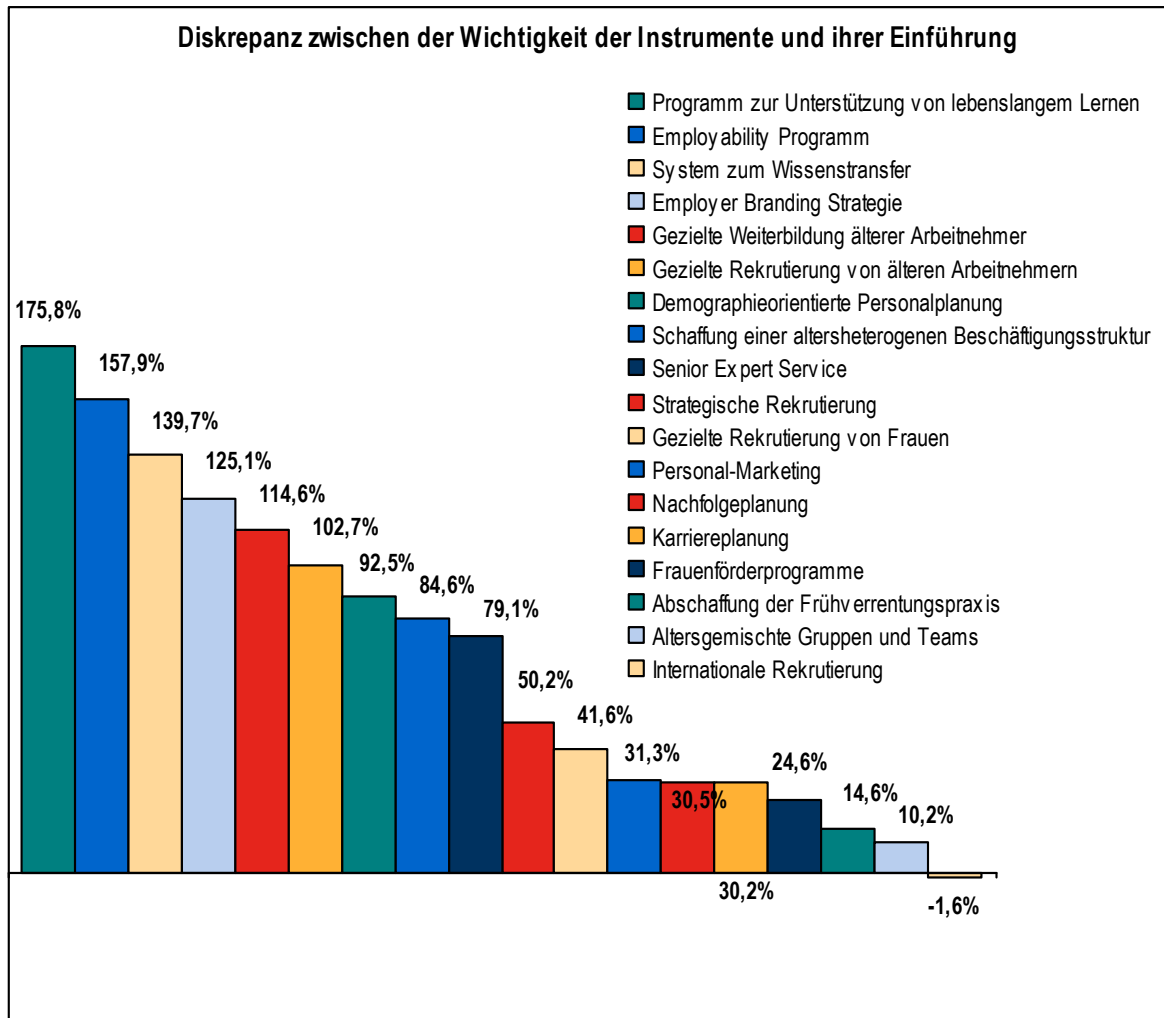
Demographischer Wandel – Einführung von Instrumenten

Einführung von Instrumenten im Kontext des Demographischen Wandels



In durchschnittlich 50% der Unternehmen wurden die Einzelmaßnahmen zum Umgang mit den Konsequenzen des Demographischen Wandels bereits eingeführt oder sind für die Einführung innerhalb des nächsten Jahres geplant. Besonders hohe Einführungsgrade weisen Personalmarketing und Nachfolgeplanung auf. Die Einführung von Frauenförderungsprogrammen und gezielter Rekrutierung von Frauen und älteren Arbeitnehmern ist, analog zu den geringen Prioritätsgraden dieser Instrumente, in über 30% der Unternehmen nicht geplant.

Demographischer Wandel – Theorie und Praxis

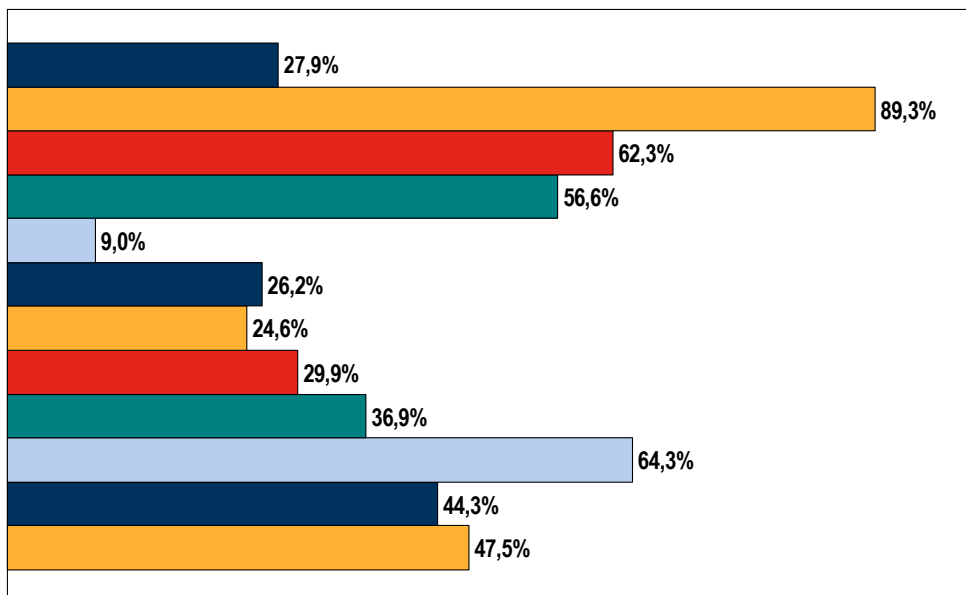


Die Diskrepanz zwischen Theorie und Praxis, zwischen bewerteter Wichtigkeit und tatsächlicher Einführung im Unternehmen, wird analog zu den Work-Life Balance Maßnahmen auch für die Demographie-Tools sehr deutlich. Diese Diskrepanz wird hier als Prozentsatz auf Grundlage des Einführungswertes dargestellt. Die größte Diskrepanz ist beim Programm zur Unterstützung von lebenslangem Lernen, dem Employability Programm und dem System zum Wissenstransfer festzustellen. Das generelle Bild zeigt jedoch, dass die bewertete Prioritätsrate um oftmals 100% höher liegt, als die tatsächliche Einführungsrate.

Demographischer Wandel – Resultierende Probleme

In Unternehmen wird besonders die Knappheit qualifizierter Arbeitskräfte als Resultat der demographischen Entwicklungen als problematisch und herausfordernd betrachtet. Fast 90% der Befragten befürchten diese Knappheit. Ebenfalls werden erhöhte Kosten für Rekrutierung, Knappheit junger Nachwuchskräfte und Know-How Verlust befürchtet. Innerbetriebliche Generationenkonflikte werden als eher weniger relevant betrachtet.

Die aus dem Demographischen Wandel resultierenden Probleme und Herausforderungen



- Arbeitskräfteknappheit
- Knappheit qualifizierter Arbeitskräfte
- Knappheit junger Nachwuchskräfte
- Know-How Verlust
- Innerbetriebliche Generationenkonflikte
- Wertewandel der jungen Arbeitnehmergeneration
- Verlust der Innovationsfähigkeit
- Verlust der Wettbewerbsfähigkeit
- Kosten der Arbeitskrafterhaltung
- Erhöhte Kosten für Rekrutierung
- Erhöhte Kosten für Weiterbildung
- Erhöhte Anforderungen an das Retention Management

Vielen Dank für Ihr Interesse

Unser besonderer Dank gilt allen Teilnehmern!

Wir hoffen, dass Sie aus dieser Studie nützliche Informationen für Ihre Arbeit gewinnen konnten.

Bei Fragen und Anregungen zu diesem Thema und zu dieser Studie wenden Sie sich bitte an:

Kienbaum Management Consultants GmbH
Human Resource Management

Dr. Frank Dievernich

Potsdamer Platz 8
D-10117 Berlin
Telefon: + 49 30 880198 -25
Telefax: + 49 30 880198 -66
Frank.Dievernich@kienbaum.de

Kienbaum Management Consultants GmbH
Human Resource Management

Nadine Berkowski

Potsdamer Platz 8
D-10117 Berlin
Telefon: + 49 30 880198 -11
Telefax: + 49 30 880198 -66
Nadine.Berkowski@kienbaum.de