



Demographic Readiness

Die Transformation zur Belegschaft der Zukunft

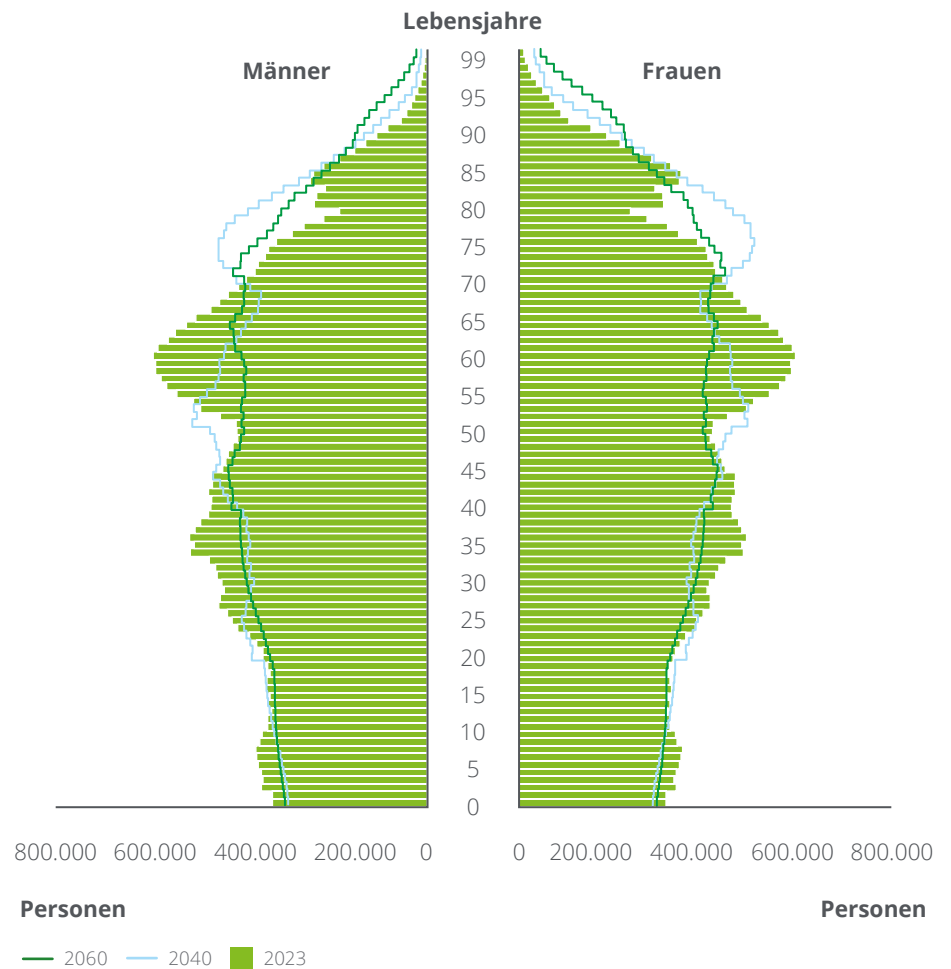
Demografischer Wandel – für Unternehmen bedeutet das viel mehr als nur die Alterung der Arbeitnehmer. Der Megatrend bringt eine ganze Reihe fundamentaler Herausforderungen mit sich. Weitreichende Folgen wie Wissensverlust und Fachkräftemangel stellen ein erhebliches Geschäftsrisiko für die Zukunft dar, das in seiner Breite noch nicht überall erkannt wird. Dazu kommen

veränderte Anforderungen an die Belegschaft durch weitere wichtige Trends wie Digitalisierung, Elektromobilität oder Nachhaltigkeit. Strategische Gegenmaßnahmen sollten deshalb so bald wie möglich getroffen werden. ➔

Die Zusammensetzung der Bevölkerung in den Industrie- und Schwellenländern befindet sich in einem langfristigen Veränderungsprozess. Bis zum Jahr 2060 werden dort Menschen mit einem Alter über 65 Jahren 20 bis 30 Prozent der Gesamtbevölkerung stellen. Seit ungefähr 50 Jahren werden diese Gesellschaften immer älter. Die Gründe dafür sind an sich sehr positiv zu werten. Medizinischer Fortschritt und gesünderer Lebensstil verlängern die Lebenserwartung. Zugleich sinken aber auch die Geburtenraten – der Anteil der Jüngeren nimmt ab.

Die weitreichenden Implikationen dieses Trends werden schon ausführlich diskutiert, etwa im Hinblick auf Renten- und Gesundheitssysteme, oder auf die Verschiebungen der Nachfrage nach Immobilien, Konsumgütern und Dienstleistungen. Problematisch für die Wirtschaft ist dabei vor allem der Rückgang der Anzahl von Erwerbstätigen. Die Auswirkungen der COVID-19-Pandemie gaben einen Vorgeschmack darauf, was der Fachkräftemangel gerade für personalintensive Branchen bedeuten kann: Im Automobilbau werden Montagekräfte knapp, im Gesundheitswesen das Personal in Kliniken und Pflegeheimen, in der Luftfahrtindustrie fehlen Mitarbeiter an den Flughäfen.

Abb. 1 – Junge Generationen bilden nicht mehr die breite Masse der Bevölkerung sondern diese werden immer älter: die Altersverteilung ändert sich von einer Pyramide zu einer recht gleichmäßigen Form



Wer jetzt aktiv wird, senkt weitreichende Geschäftsrisiken und sichert nachhaltige zukünftige Wettbewerbsvorteile.

Für manche Unternehmen stehen einzelne Aspekte des demografischen Wandels wie der Fachkräftemangel heute zwar durchaus schon auf der Agenda. Es mangelt allerdings oft an einer umfassenden Strategie, die alle relevanten Dimensionen abdeckt. Ein Grund dafür liegt vermutlich in dem Umstand, dass dieser sehr gut prognostizierbare, langfristige Trend seine Wirkung nur allmählich im Lauf der Jahre entfaltet. Angesichts der vielfältigen dringenden anderen Prioritäten im aktuellen Wirtschaftsumfeld rückt der demografische Wandel in den Hintergrund. Ein weiteres Problem liegt darin, dass viele Unternehmen faktisch gar nicht genau wissen, wo sie bei dem Thema „Demografischer Wandel“ und seinen Herausforderungen stehen. Es herrscht keine Transparenz über spezifische aktuelle und zukünftige Engpässe, somit sind auch keine gezielten Gegenmaßnahmen möglich. Das ist um so kritischer zu bewerten, als der

demografische Wandel Auswirkungen auf sehr viele Geschäftsbereiche und -prozesse hat. Deswegen stellt dieser Point of View den Themenkomplex zunächst in seinen Auswirkungen auf die Unternehmen dar. Anschließend wird ein Ansatz vorgestellt, mit dem die demografische Transformation gezielt und auf das individuelle Unternehmen abgestimmt angegangen werden kann. Ein zentrales Element ist dabei der Demographic Readiness Radar, mit dem die relevanten Dimensionen analysiert und abgeglichen werden können. Erarbeitet wurde dieser Ansatz ursprünglich auf der Erfahrungsbasis von Industrieunternehmen, er ist aber auch auf andere Bereiche übertragbar. Relevant ist der demografische Wandel schließlich überall, wo für die Wertschöpfung Menschen gefragt sind.



Mitarbeiter gesucht
Auswirkungen auf Industrie und
Wirtschaft

Die Effekte des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt sind massiv.

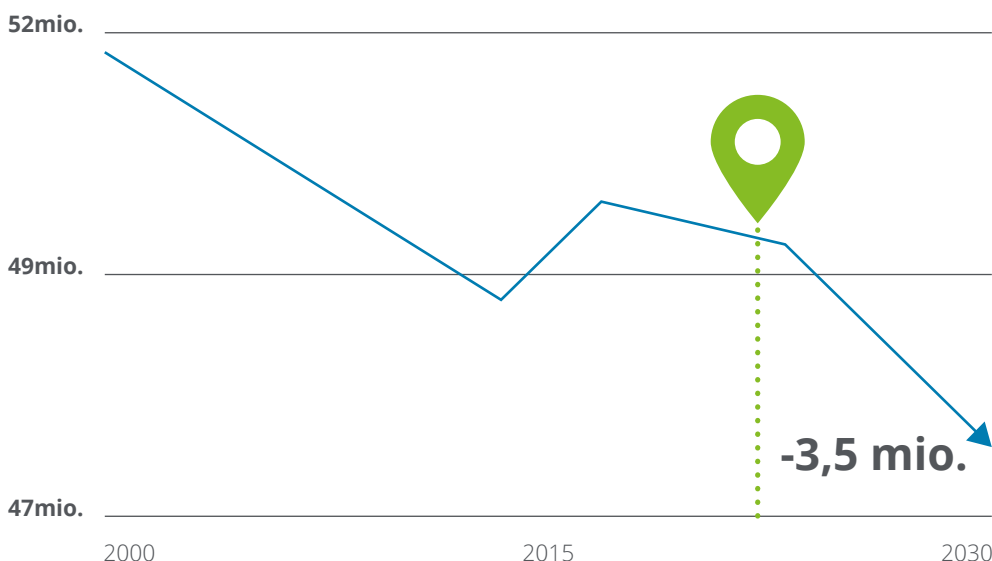
Wie die Abbildung zeigt könnte laut Prognosen die Zahl der Erwerbstätigen bis 2030 um sieben Prozent zurückgehen – in absoluten Zahlen sind das knapp 3,5 Millionen Personen. Bis 2050 könnte der Rückgang sogar 20 Prozent betragen.

Damit Unternehmen auch weiterhin wachsen, ist es wichtig, bei sinkender Erwerbstätigkeit die Produktivität zu erhöhen. In vielen Bereichen wie Fertigung und Montage können die Effekte durch die steigende Produktivität dank zunehmender Automatisierung zwar abgemildert, aber nicht vollständig kompensiert werden. Um eine stetige Verbesserung der Produktivität auch zukünftig sicherzustellen, wird es entscheidend sein, die Mitarbeiter mit den richtigen Skills an möglichst ergonomischen Arbeitsplätzen zu besetzen. Denn letztlich wird sich der Megatrend auch negativ auf das generelle Wirtschaftswachstum auswirken, das als Produkt von Arbeitnehmerzahl und Produktivität gefasst werden kann.

Für die individuellen Unternehmen zeichnen sich die Auswirkungen der Problematik schon heute ab. Laut Umfragen liegen aktuell die besonders wichtigen Herausforderungen für Unternehmen in der Digitalisierung, dem Mitarbeiter-Management und der Umsatzsteigerung. Diese sind aber schwer zu meistern, wenn zugleich der Fachkräftemangel derzeit das zweitgrößte Geschäftsrisiko darstellt (nach Energie- und Rohstoffpreisen). Der Mangel ist in personalintensiven Branchen am größten – besonders betroffen sind nach Studien Sozialarbeit, Kinderbetreuung/-erziehung, Altenpflege und Bauelektronik. Die meisten offenen Arbeitsstellen liegen in Verkehr/Logistik, Verkaufs- und Gesundheitsberufen vor. Zugleich klagen 19 Prozent der Unternehmen über einen Bewerberrückgang für Ausbildungsstellen, und 53 Prozent sehen sich trotz ausreichender Bewerberzahl mit einer nicht ausreichenden Qualität konfrontiert. Neben dem Fachkräftemangel werden angesichts des demografischen Wandels auch eine starke Alterung der Belegschaft, steigender Weiterbildungsbedarf sowie der Verlust betriebsinternen Wissens befürchtet. Führungskräfte aus der Praxis wie Produktionsleiter oder COOs stehen sich dadurch einer Reihe ganz konkreter Heraus-

forderungen gegenüber. Wie sieht es mit der Arbeitsfähigkeit einer Belegschaft aus, die in einer beispielhaften Fahrzeugmontage schon heute ein Durchschnittsalter über 50 Jahren aufweist? Wie kann die nötige kontinuierliche Verbesserung auf dem Shopfloor auch zukünftig sichergestellt werden, wenn erfahrene Mitarbeiter aus der Babyboomer-Generation zunehmend ausscheiden und ihr operatives Knowhow womöglich verloren geht? Wie können die notwendigen Fähigkeiten für Zukunftsaufgaben aufgebaut werden, beispielsweise bei einem Übergang von einer Getriebe- zu einer Batterie-fertigung? Wenn Unternehmen auf dem Themenfeld des demografischen Wandels nicht proaktiv tätig werden, explizites und implizites Unternehmenswissen sichern, Mitarbeiter mit den richtigen Skills einstellen und bestehende Belegschaften altersgerecht fit machen für neue Aufgaben, dann werden sie in absehbarer Zeit massiv erhöhte Geschäftsrisiken managen müssen. Denn ein kluger Einsatz der Ressource Mensch ist essentiell für Termintreue, Qualität und Produktivität, letztlich für die gesamte Unternehmensperformance.

Abb. 2 – Der demografische Wandel wird unmittelbare Auswirkungen auf den deutschen Arbeitsmarkt haben



Quelle: Destatis, 2021

Zukunftsfähige Belegschaften Das Spektrum der Handlungsmöglichkeiten

Um die Herausforderungen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt zu meistern, ist zunächst einmal die Wirtschaftspolitik gefragt. Hilfreich wären auf dieser Ebene Maßnahmen, die auf eine Steigerung der Partizipation am Erwerbsleben zielen. Das betrifft beispielsweise bislang unterrepräsentierte Gruppen wie Frauen, Migranten, ältere Erwerbstätige oder Geringqualifizierte. Auch eine Steigerung der Zuwanderung junger Arbeitskräfte wäre hilfreich. Neben Maßnahmen zur Erhöhung der Zahl der Erwerbstätigen sind auch solche zur Erhöhung der Produktivität nötig, die ansonsten durch die Alterung zurückzugehen droht. Hierfür sollten beispielsweise weitere Anstrengungen im Bereich der Aus- und Weiterbildung unternommen werden, um die Fähigkeiten der Erwerbstätigen auf dem notwendigen Stand zu halten. Durch die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen für eine höhere Kapitalintensität der Produktion (mehr Maschinen, Automation u.a.) sowie durch die Förderung innovativer Technologien wird die Produktivität ebenfalls gesteigert. Da die Investitionen in den technologischen Fortschritt in der Vergangenheit aber eher verhalten ausfielen, darf bezweifelt werden, dass dies allein die Effekte des demografischen Wandels kompensieren können wird.

Auf der Ebene der Unternehmen stehen ebenfalls viele Handlungsmöglichkeiten offen. Herausforderungen liegen hier neben der Personalgewinnung als solcher in der Mitarbeiterbindung, z.B. durch die Anpassung von Stellen an unterschiedliche Lebensphasen und Bedürfnisse der Mitarbeiter, und in der Förderung ihrer individuellen Stärken. Die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit erfordert einen Fokus auf gesunde Arbeitsplätze für ältere Mitarbeiter, Gesundheitsförderung und Wiedereingliederungsmanagement, z.B. nach längerer Krankheit oder Mutterschaft. Der Wissen-



stransfer kann durch die Bildung generationenübergreifender Teams unterstützt werden. Zu den verbreiteten Maßnahmen, die heute im Personalmanagement zur Gestaltung des demografischen Wandels zum Einsatz kommen, gehören außerdem demografieorientierte Personalplanung, Personalmarketing, Nachfolge- und Karriereplanung oder Programme für lebenslanges Lernen. Entscheidend ist es dabei außerdem, den heute gängigen Wünschen der Arbeitnehmer gezielt entgegenzukommen – wie etwa gutes Betriebsklima, Gehalt und Bonus, ansprechende Betriebsstätte und attraktiver Standort.

Um die demografische Transformation zu gestalten, können – und müssen – Unternehmen auf den unterschiedlichsten Feldern aktiv werden. Für einen systematischen Blick auf die große Bandbreite an Optionen lassen sie sich in vier Dimensionen zusammenfassen, die sich durch die gesamte Thematik ziehen: 1. Know-how teilen und sichern, 2. Mitarbeiter arbeitsfähig halten, 3. Mitarbeiter gewinnen und binden, 4. Ressourcen steuern. Diese vier Dimensionen bilden zugleich auch die Grundlage für den Ansatz, den Deloitte für die demografische Transformation entwickelt hat. Dieser soll nun im Folgenden vorgestellt werden.

Demografische Transformation

Ein Ansatz für die Praxis

Wie können Unternehmen vorgehen, um den Geschäftsrisiken durch den demografischen Wandel zu begegnen? Wichtig ist dabei zunächst eine ganzheitliche Analyse der eigenen Situation, der Auswirkungen der zukünftigen Entwicklung auf die strategisch wichtigen Geschäftsfelder sowie der zukünftig notwendigen Mitarbeiter und Fähigkeiten. Die Aufgabe besteht darin, ein effizientes und zukunftssicheres Team zu bilden – und dabei ist es entscheidend, die Thematik auch aus Sicht der Arbeitnehmer zu betrachten. Wenn eine ausreichende Transparenz hergestellt ist, können bestehende und absehbare Lücken identifiziert werden. Das erlaubt die Ableitung relevanter Maßnahmen sowohl im

kurzfristigen als auch im langfristigen Horizont – auf den Ebenen der Organisation, der Technik und der Prozesse.

Für die gesamtheitliche Analyse der spezifischen Herausforderungen eines Unternehmens hat Deloitte den Demographic Readiness Radar entwickelt. Er zielt auf einen ganzheitlichen, mitarbeiterorientierten Ansatz ab und kombiniert eine Reihe von wissenschaftlich fundierten demografischen Kriterien, die in die vier erwähnten thematischen Dimensionen des demografischen Wandels aus Unternehmenssicht eingeteilt sind. Es handelt sich um eine Art „Messinstrument“, für das zunächst in Assessmentworkshops gemeinsam mit dem Kunden der aktuelle Status in Sachen „Demographic

Readiness“ geklärt wird. Außerdem werden spezifische Herausforderungen und Zielzustände definiert. Die aus dem Ist- und dem Ziel-Profil resultierenden Lücken zeigen Handlungsbedarfe auf und bilden die Grundlage für die Ableitung von kurz- bis langfristigen Maßnahmen. In der anschließenden Transformationsphase werden diese dann umgesetzt. In Assessmentworkshops kann der Umsetzungsstand vergegenwärtigt und die Umsetzung eigener Initiativen in die Wege geleitet werden, z.B. das Aufsetzen einer internen anonymen Befragung in bestimmten Bereichen. Beim Demographic Readiness Radar werden die einzelnen Optionen wie folgt in die vier Dimensionen eingeteilt:

Abb. 3 – Unser Ansatz: Das Demographic Readiness Radar



1. Know-how teilen und sichern

Der Wissenstransfer im Unternehmen wird systematisch gemanagt, vor allem im Hinblick auf implizites Wissen, informelle interne Netzwerke und Erfahrungswissen Wissenstransfer. Generationsgemischte Projektgruppen fördern den Transfer.

2. Mitarbeiter arbeitsfähig halten

Ergonomische, altersgemäße Arbeitsplätze und Gesundheitsprävention, Initiativen zu Re- & Upskilling sowie ein Fokus auf eine ausgewogene Work-Life-Balance erhalten das Wohlbefinden, die Gesundheit und somit die Arbeitskraft der Mitarbeiter.

3. Ressourcen steuern

Im Rahmen einer strategischen Personalplanung wird der Kompetenzbedarf für zukünftige strategische Handlungsfelder des Unternehmens geklärt und mit den Fähigkeiten der bestehenden bzw. zukünftigen Belegschaft abgeglichen. Skill-Gap-Analysen helfen bei der Identifikation von Lücken und geeigneten Weiterbildungsmaßnahmen, durch mehr Diversität wird die potenzielle Personalbasis verbreitert.

4. Mitarbeiter gewinnen und binden

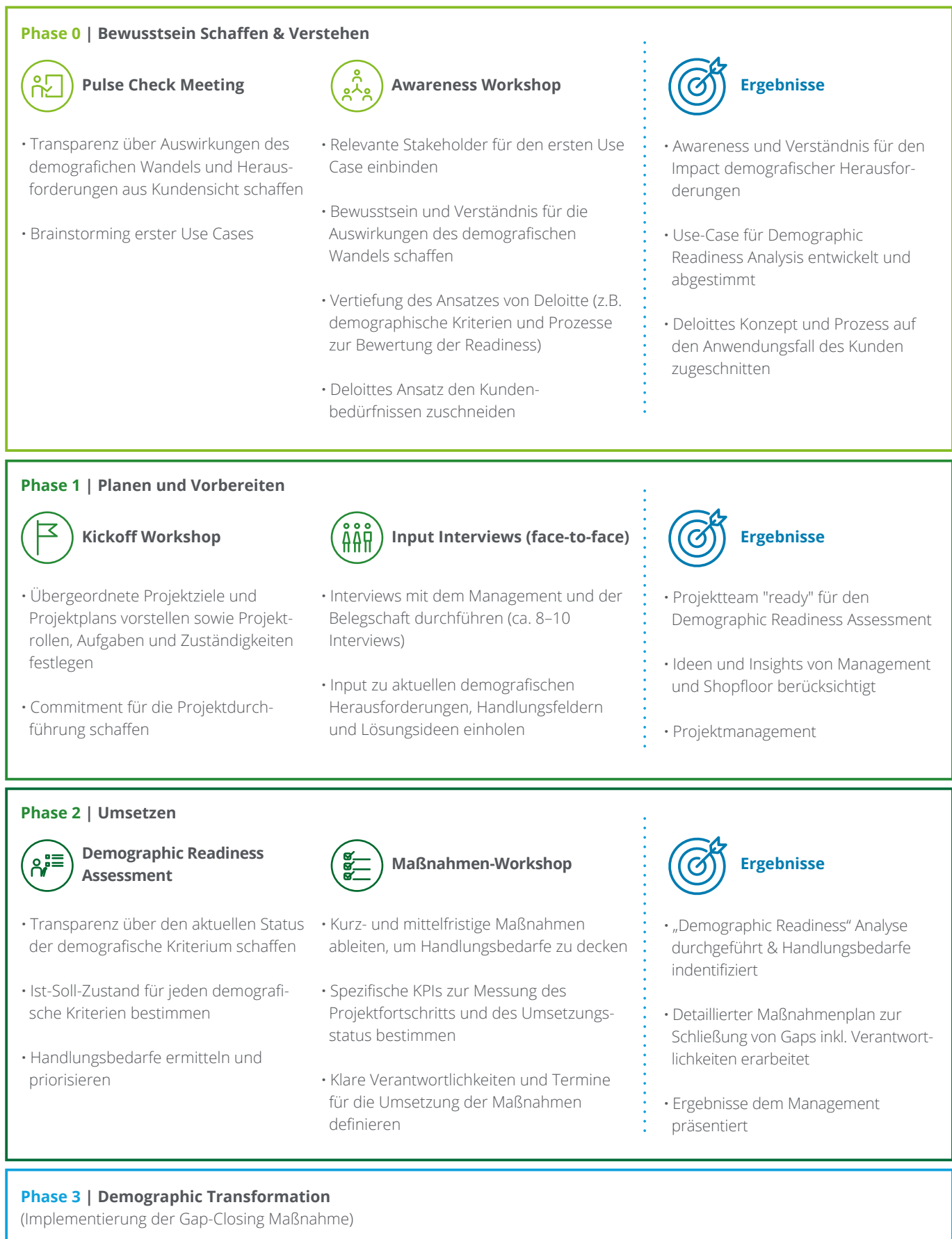
Optimierte Recruiting-Strategien, attraktive Vergütung und Benefits sowie ein entsprechendes Performance Management erhöhen die Attraktivität als Arbeitgeber – sowohl für bestehende als auch für potenzielle Mitarbeiter. Bei der Gestaltung attraktiver Arbeitsplätze sind auch die Ansprüche der jüngeren Generation zu beachten (Work-Life-Balance, Kultur, New Work, flexibles Arbeiten usw.).

Projekttablauf und Maßnahmenplan

Um Planung und Umsetzung optimal zu strukturieren, bietet sich ein mehrstufiger Projekttablauf an.



Abb. 4 – Unser Workshopkonzept



Die Experten von Deloitte folgen dabei einem Prozess in vier Phasen. In der vorbereitenden **Phase 0 wird Bewusstsein für das Thema geschaffen.** „Pulse Check“ Meetings und Workshops sorgen für Transparenz über die Bedeutung des demografischen Wandels und spezifische Herausforderungen aus Kundensicht. Relevante Stakeholder für einen ersten Use Case werden eingebunden. Die demografischen Kriterien und der Prozess zur Bewertung der Readiness werden auf die individuellen Kundenbedürfnisse zugeschnitten. **In Phase 1 wird der Demographic Readiness Assessment-Prozess geplant und vorbereitet (z.B. durch Interviews).** Übergeordnete Projektziele und Projektpläne sowie Projektrollen, Aufgaben und Zuständigkeiten werden festgelegt. **In Phase 2 findet geht es dann an die Umsetzung.** Das Demographic Readiness Assessment wird als Workshop durchgeführt. Dazu gehört die Bestimmung des Ist-Status sowie des möglichen Zielzustands (Soll). Im anschließenden Maßnahmenworkshop werden die Maßnahmen zur Schließung der identifizierten Ist-Soll-Lücken erarbeitet und priorisiert. **Phase 3 beinhaltet die eigentliche demografische Transformation, d.h. die Implementierung der Gap-Closing-Maßnahmen.**

Der konkrete Maßnahmenplan ist eines der wichtigsten Ergebnisse des Demographic Readiness Assessment Workshops. Zu den typischen Elementen gehören die folgenden Punkte:

- Durch die Einbindung der verschiedenen Perspektiven von Management und Shopfloor werden verschiedene Blickwinkel auf die „Demographic Readiness“ gewonnen.

- Die Entwicklungspläne für Mitarbeiter werden entsprechend der Kompetenzbedarfe gestaltet, einschließlich entsprechender „On the Job“-Umschulungen und Weiterbildungen.
- Die spezifischen Anforderungen an die ergonomischen, fähigkeitsgerechten Industriearbeitsplätze der Zukunft werden identifiziert und erfüllt.
- Kritisches Wissen und seine Träger werden identifiziert.
- Konzepte und Prozesse für den Wissenstransfer werden umgesetzt.
- Zukünftige Kompetenzbedarfe und Jobprofile werden bestimmt.
- Gewonnene Einblicke in die Belegschaftsentwicklung unterstützen die demografische Transformation (u.a. Alter, Kompetenzen, Jobprofile).

Bereit für den Wandel Erfolgsfaktoren für die Umsetzung

Für die Gestaltung der demografischen Transformation sind drei Aspekte entscheidend: ein ganzheitliches Assessment (beispielsweise durch den Demographic Readiness Radar), ein arbeitnehmerzentrierter Ansatz sowie die Unterstützung durch Technologie. Die Projekterfahrung der Experten von Deloitte zeigt, wie wichtig gerade auch der zweite Punkt für die Umsetzung ist, d.h. die partizipative Einbindung von Mitarbeitern und Sozialpartnern (Betriebsräten). Zu den weiteren Erfolgsfaktoren zählen die maßgeschneiderte Ausrichtung des Ansatzes auf die individuellen Umstände des Unternehmens, eine

nahtlose Integration in die bestehende Prozesslandschaft sowie die technologische Unterstützung durch datenbasierte Tools wie die App „Demographic Readiness Board“. Deloitte unterstützt die Transformation mit branchenübergreifender Erfahrung, praxiserprobten Konzepten und einem umfassenden End-to-end-Ansatz, der vom Assessment bis zur Umsetzung auf dem Shopfloor reicht. Der demografische Wandel stellt zwar ein forderndes, komplexes Thema dar, dessen erhebliche Auswirkungen erst langfristig voll durchschlagen werden. Doch wenn die Transformation zeitnah angestoßen wird, können die Herausforderungen gemeistert werden. Die Dringlichkeit des Themas liegt jedenfalls auf der Hand: Wer jetzt aktiv wird, senkt weitreichende Geschäftsrisiken und sichert nachhaltige zukünftige Wettbewerbsvorteile.

Ansprechpartner



Andreas Herzig

Partner | Risk Advisory
Tel: +49 174 3458444
aherzig@deloitte.de



Dorit Schroeren

Partnerin | Risk Advisory
Tel: +49 151 58071336
dschroeren@deloitte.de



Philip Roth

Director | Risk Advisory
Tel: +49 151 58003236
philroth@deloitte.de



Ritika Kochar

Manager | Risk Advisory
Tel: +49 151 54484862
rikochar@deloitte.de

Einen besonderen Dank an Sanjiv Surendra, Amelie Bersin, Lucas Stachon und Isabel Vimbai Makwara Gora für die Unterstützung bei dieser Studie.

Deloitte.

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen und ihre verbundenen Unternehmen (zusammen die „Deloitte-Organisation“). DTTL (auch „Deloitte Global“ genannt) und jedes ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen, die sich gegenüber Dritten nicht gegenseitig verpflichten oder binden können. DTTL, jedes DTTL-Mitgliedsunternehmen und verbundene Unternehmen haften nur für ihre eigenen Handlungen und Unterlassungen und nicht für die der anderen. DTTL erbringt selbst keine Leistungen gegenüber Kunden. Weitere Informationen finden Sie unter www.deloitte.com/de/UeberUns.

Deloitte bietet branchenführende Leistungen in den Bereichen Audit und Assurance, Steuerberatung, Consulting, Financial Advisory und Risk Advisory für nahezu 90% der Fortune Global 500®-Unternehmen und Tausende von privaten Unternehmen an. Rechtsberatung wird in Deutschland von Deloitte Legal erbracht. Unsere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liefern messbare und langfristig wirkende Ergebnisse, die dazu beitragen, das öffentliche Vertrauen in die Kapitalmärkte zu stärken, die unsere Kunden bei Wandel und Wachstum unterstützen und den Weg zu einer stärkeren Wirtschaft, einer gerechteren Gesellschaft und einer nachhaltigen Welt weisen. Deloitte baut auf eine über 175-jährige Geschichte auf und ist in mehr als 150 Ländern tätig. Erfahren Sie mehr darüber, wie die rund 415.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von Deloitte das Leitbild „making an impact that matters“ täglich leben: www.deloitte.com/de.

Diese Veröffentlichung enthält ausschließlich allgemeine Informationen und weder die Deloitte Consulting GmbH noch Deloitte Touche Tohmatsu Limited („DTTL“), ihr weltweites Netzwerk von Mitgliedsunternehmen noch deren verbundene Unternehmen (zusammen die „Deloitte Organisation“) erbringen mit dieser Veröffentlichung eine professionelle Dienstleistung. Diese Veröffentlichung ist nicht geeignet, um geschäftliche oder finanzielle Entscheidungen zu treffen oder Handlungen vorzunehmen. Hierzu sollten Sie sich von einem qualifizierten Berater in Bezug auf den Einzelfall beraten lassen.

Es werden keine (ausdrücklichen oder stillschweigenden) Aussagen, Garantien oder Zusicherungen hinsichtlich der Richtigkeit oder Vollständigkeit der Informationen in dieser Veröffentlichung gemacht, und weder DTTL noch ihre Mitgliedsunternehmen, verbundene Unternehmen, Mitarbeiter oder Bevollmächtigte haften oder sind verantwortlich für Verluste oder Schäden jeglicher Art, die direkt oder indirekt im Zusammenhang mit Personen entstehen, die sich auf diese Veröffentlichung verlassen. DTTL und jede ihrer Mitgliedsunternehmen sowie ihre verbundenen Unternehmen sind rechtlich selbstständige und unabhängige Unternehmen.