

Adecco Institute White Paper – Oktober 2006

Sensibilisierung für die  
demographische  
Herausforderung Europas:  
Die demographische Fitness  
Untersuchung 2006

# Inhaltsverzeichnis

- 2. Executive Summary
- 5. Einführung
- 6. Warum ist die demographische Fitness für Unternehmen von Bedeutung?
- 11. Der demographische Fitness Index (DFX) 2006:
  - Methodik
  - Ergebnisse
- 22. Schlussfolgerungen und Empfehlungen
- 25. Statistischer Anhang und Anmerkungen zur Methodik

## Das Adecco Institut

Adecco fördert die Kommunikation zum breiten Thema Arbeit und deren Auswirkung auf die Gesellschaft zwischen allen beteiligten Parteien - von Regierungen über Akademiker bis hin zu Arbeitgebern, Gewerkschaften und Arbeitnehmern.

Mittels primärer und sekundärer Forschung sowie Denkanstößen, Konferenzen und Events schafft das Institut fortschrittliche und auf Tatsachen beruhende Perspektiven zu innovativen Ansätzen, um den Organisationen und Regionen zu helfen, Arbeitsfähigkeit, Produktivität und die Mitarbeiterzufriedenheit bei der Arbeit zu steigern.

Adeccos weltumspannende Reichweite bereichert die Sichtweisen des Instituts. Mit mehr als 6.600 Agenturen in über 70 Ländern und Regionen betreut Adecco über vier Millionen Arbeitskräfte pro Jahr. Adeccos Mitarbeiter sind täglich mit den wirtschaftlichen und demographischen Realitäten konfrontiert, die für die Geschäftsziele der Kunden eine Herausforderung darstellen, diese aber auch fördern.

Das Adecco Institut verfügt über einen Vorstand mit drei Chefberatern und wird von London aus geleitet und geführt. Das Institut kann auf sämtliche Ressourcen der Adecco-Gruppe zurückgreifen.

## Executive Summary

Europäische Unternehmen befassen sich heutzutage mit so vielen kurzfristigen Herausforderungen und längerfristigen Trends, dass es schwierig für sie ist, herauszufinden, was zuerst behandelt werden soll, geschweige denn, wie man am besten vorgeht. Manche dieser Unterströmungen werden so stark sein, dass sie von vielen Firmen angegangen werden müssen, nur um die nächsten Jahrzehnte überhaupt zu überleben.

Der langfristige demographische Wandel ist eine solche Kraft. Überall in der Europäischen Union (EU) wird die Alterung der Bevölkerung spektakuläre Züge annehmen und unseren Kontinent, unsere Gemeinschaften, unser Leben, unser Verhalten, unsere Arbeit, Gesundheits- und Bildungssysteme sowie unsere Perspektiven grundlegend umgestalten, und zwar in einem Ausmaß, das wir erst allmählich begreifen.

Die älteren Menschen sind bereits heute das einzig wachsende Segment der europäischen Bevölkerung. In den nächsten zehn Jahren wird die Altersgruppe der Menschen über 40 in Europas fünf größten Volkswirtschaften erstmals in der Mehrheit sein (in Deutschland und Italien werden 60% aller Einwohner älter als 40 Jahre sein). Die Zahl der 50 bis 65-jährigen wird erheblich ansteigen während die der 20 bis 40-jährigen sinken wird.<sup>1</sup> Langfristig wird der Wandel noch drastischere Züge annehmen. Bis 2050 wird die erwerbsfähige Bevölkerung in der EU im Vergleich zu heute um ein Fünftel sinken, der Anteil der Menschen über 65 wird sich verdoppeln und 30%<sup>2</sup> ausmachen. Das soll nicht bedeuten, dass der demographische Wandel ausschließlich eine „schlechte Nachricht“ darstellt oder dass die Auswirkungen in allen wirtschaftlichen Sektoren identisch sein werden, aber er beinhaltet Veränderungen, neue Regeln und neuartige Herausforderungen.

Das Adecco Institut hat den „demographischen Fitness Index“ (DFX) ins Leben gerufen, um festzustellen, inwieweit die Firmen auf die beginnende Alterung der Arbeitskräfte vorbereitet sind. Der DFX 2006 basiert auf einer Untersuchung, bei der 2500 Unternehmen aller Größen und Sektoren in den fünf größten europäischen Volkswirtschaften befragt wurden. Die Ergebnisse wurden in einen Index von 100 bis 400 Punkten eingefügt. Auf der Grundlage der von den jeweiligen Unternehmen erzielten Punktzahl berechnen wir ebenfalls Länderindices. Insgesamt erreichten die europäischen Unternehmen im Durchschnitt lediglich 183 Indexpunkte und bei zwei Dritteln lag das Ergebnis bei 200 oder darunter. Somit zeigte sich der große Bedarf, ihre Anpassungsfähigkeit an veränderte Bedingungen zu verbessern.

Unsere Umfrage ergab, dass die Unternehmen in der EU den demographischen Wandel allmählich als eine der größten

---

<sup>1</sup> Internationale Arbeitsorganisation (ILO), Labostat Datenbank, Oktober 2006

<sup>2</sup> Eurostat Pressemitteilung vom 29. September 2006. Der Anteil wird in Italien und Deutschland am höchsten sein.

Herausforderungen nach der Globalisierung begreifen. Die meisten haben aber die Alterstruktur ihrer Mitarbeiter noch nicht voll analysiert und sehen die Personalplanung noch immer als kurzfristige Angelegenheit. Im Durchschnitt planen die Unternehmen ihren Gesamtbedarf an Arbeitskräften kaum ein Jahr im Voraus. Noch entscheidender dabei ist, dass die Firmen zunehmend ältere Arbeitskräfte gewinnen, weiterbilden und binden werden müssen, worauf sie aber quer durch die fünf Schlüsselfelder - lebenslanges Lernen, Laufbahnplanung, Gesundheit, Wissensmanagement und Age-Diversity nur unzureichend vorbereitet sind.

- Die Firmen verfügen über eine unzureichende Palette an Instrumenten zur Laufbahnplanung, und wenige Mitarbeiter machen sich die vorhandenen Werkzeuge zunutze. Dies gilt insbesondere für Arbeitnehmer über 45.
- Das Gesundheitsmanagement ist verbesserungswürdig. Wenige Unternehmen gehen über vorgeschriebene Grundprogramme (z.B. Check-ups) hinaus, um langfristige Gesundheitsinstrumente wie Stressminderung, Lebensstil- und Ernährungsberatung anzubieten.
- Während die überragende Mehrheit der Firmen die gesetzlichen Anforderungen an die Age-Diversity erfüllt und formell alle Altersgruppen gleich behandelt, gehen wenige darüber hinaus, um eine dynamische Kultur der gegenseitigen Wertschätzung, Mentoring-Programme und den Qualifikationstransfer zu fördern.
- Obwohl die Firmen oftmals über die grundlegenden Instrumente des Wissensmanagements verfügen und auch begreifen, welches technische Know-how am Arbeitsplatz benötigt wird, wissen überraschenderweise die meisten nicht, wer ihre Experten sind – d.h. wer über welches Know-how verfügt.
- Die Unternehmen bieten zwar Weiterbildung an, und etwa die Hälfte der Mitarbeiter nutzen dies, dennoch handelt es sich meist eher um arbeitsplatzbezogene Standardschulungen mit Schwerpunkt Qualifizierung als um individualisierte Programme oder sozialere Kompetenzen (Softer Skills).

Unser Weißbuch enthält praktische Empfehlungen für die europäischen Unternehmen, die das Problem der Arbeitskräftealterung angehen möchten. Demographische Fitness ist kein Hexenwerk. Alle Maßnahmen und Instrumente quer durch die fünf Felder liegen in der Reichweite der meisten Unternehmen – ungeachtet ihrer Größe, ihres Sektors oder dem Fokus, wenn sie den Willen aufbringen, sie anzuwenden, sich diszipliniert auf einige

## Demographic Fitness Survey 2006

Bereiche konzentrieren und tatkräftig kleine aber entschlossene Maßnahmen zur Sicherung des Fortschritts treffen.

Wir betonen, dass demographische Fitness nicht auf „Wohlfühlideen“ abzielt sondern sich auf harte, ökonomische Fakten bezieht. Praktische Schritte können sich als lohnend erweisen. Bessere DFX-Ergebnisse können die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sowie die Produktivität eines Unternehmens um 20% steigern. Folglich kann die Berücksichtigung dieser Probleme sich direkt in reellem Geschäftserfolg niederschlagen.

Das Institut wird seinen DFX-Index regelmäßig veröffentlichen und somit den Unternehmen und politischen Entscheidungsträgern ein Werkzeug zur Messung des europäischen Fortschritts in Sachen demographischer Fitness an die Hand geben.

## Einleitung

Während die europäischen politischen Entscheidungsträger, die führenden Unternehmer, Akademiker und die Presse zur Bewusstwerdung der demographischen Veränderungen hier und anderswo in der entwickelten Welt bereits wesentlich beitragen, wurde sich bislang überraschend wenig der Frage gewidmet, inwieweit unsere Unternehmen auf die Arbeitskräftealterung vorbereitet sind und welche gezielten Maßnahmen getroffen werden könnten. Dieses Defizit erkennend, hat Adecco im September 2006 eine Untersuchung zur „demographischen Fitness“ gesponsert. 2500 Unternehmen aus den fünf größten europäischen Volkswirtschaften<sup>3</sup> wurden quer durch alle Größen und Sektoren dazu befragt. Demographische Fitness besagt, inwiefern die Unternehmen den beispiellosen demographischen Wandel in ihrer eigenen Belegschaft verstehen und angehen können.

Der daraus resultierende demographische Fitness Index (DFX) des Adecco Instituts wird helfen, den Vorbereitungsgrad der Unternehmen in den fünf Schlüsselbereichen zu messen – lebenslanges Lernen, Gesundheit, Laufbahnplanung, Wissensmanagement und Age-Diversity. Er wird ebenfalls praktische Einblicke für alle beteiligten Parteien anbieten. Unser DFX 2006 zeigt, dass ein enormes Optimierungspotential der demographischen Fitness bei den europäischen Firmen vorhanden ist und diese hiermit eine bessere Erfolgs- oder zumindest Überlebenschance für die kommenden Jahre gewinnen.

---

<sup>3</sup> Umfrage im Auftrag des Adecco Instituts, von *TNS Infratest* im September/ Oktober 2006 durchgeführt.

## Warum ist die demographische Fitness für Unternehmen von Bedeutung?

Weltweit begreifen die Unternehmen, dass zahlreiche, oftmals miteinander verquickte Geschäfts- und Gesellschaftstrends ihre zukünftige Rentabilität merklich beeinflussen werden. Diese Trends beinhalten einen schnell wechselnden Konsumentengeschmack, rapides Wachstum der aufstrebenden Märkte, einen offeneren Zugang zu Information und Wissen, eine anhaltende Globalisierung der Arbeits- und Talentmärkte, dynamische Verschiebungen in Industriestrukturen und Unternehmensorganisationen, immer größere Interaktivität zwischen Geschäftsleben und Gesellschaft durch technologische Innovation, wissenschaftlichere Managementtechniken sowie engere Grenzen in der Versorgung mit natürlichen Ressourcen, was noch weiter durch strengere Regeln, z.B. in Umweltfragen verschärft wird.<sup>4</sup>

Während jeder einzelne Trend für sich von Bedeutung ist, ist die Bevölkerungsalterung potentiell die größte Herausforderung von allen – wohl nur vergleichbar mit dem Klimawandel und dem katastrophalen Ausbildungsniveau unter europäischen Jugendlichen. Der einflussreiche Kok Report<sup>5</sup> warnt vor der derzeitig dramatischen Veränderung der Größe und Altersstruktur der Bevölkerung in Europa. In den nächsten 50 Jahren wird in jedem Land nicht nur die Anzahl der Ruheständler steil ansteigen, sondern auch der Anteil der Menschen im erwerbsfähigen Alter drastisch fallen.

Bereits im Laufe der nächsten zehn Jahre wird die Altersgruppe der Menschen über 40 erstmals die Mehrheit in der europäischen Bevölkerung bilden. Die Gesamtzahl der 50 bis 65-jährigen in den fünf größten Volkswirtschaften in der EU, die für zwei Drittel des regionalen BIPs stehen, wird um 16% ansteigen und die Zahl der 20 bis 40-jährigen um fast 10%<sup>6</sup> fallen. Bis 2050 wird die erwerbsfähige Bevölkerung in der EU (15-64 Jahre) im Vergleich zu heute um ein Fünftel sinken, und laut den letzten Eurostat Daten wird die Zahl der Menschen über 65 in Europa der 25 sich verdoppelt haben und insgesamt 30% ausmachen.<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> "Going from global trends to corporate strategy", *The McKinsey Quarterly*, 2006 Nummer 3, S.20. Über 40% der Unternehmen glauben, dass jeder dieser globalen Trends "sehr bedeutsame" oder "bedeutsame" Auswirkungen auf deren Rentabilität in den nächsten fünf Jahren haben wird. Etwa ein Viertel der Befragten glaubt ebenfalls, dass eine heftigere soziale Reaktion mit Blick auf die Geschäftswelt und das weitere Wachstum des öffentlichen Sektors sich jeweils mit der Zeit drastisch auf die Rentabilität auswirken werden.

<sup>5</sup> Wim Kok, Report of the High Level Group, *Facing the Challenge: the Lisbon strategy for growth and employment*, November 2004. Der Bericht beleuchtet die Hindernisse zur Verwirklichung der ehrgeizigen Zehnjahresziele aus der für Europa aufgestellten Lissabon Agenda 2000 und schlägt konkrete Maßnahmen zur Fortschrittsbeschleunigung vor.

<sup>6</sup> ILO, *op cit.*

<sup>7</sup> Eurostat, *op cit.*

Während die Trends ausnahmslos alle Länder erfassen werden, gehören Italien und Deutschland zu den am schnellsten alternden Gesellschaften in der Welt. Bis 2050 wird sich die Zahl der Arbeitskräfte in Italien halbieren. Auch in Deutschland wird die „demographische Implosion“ niederschmetternd sein. Trotz einer anzunehmenden, relativ hohen Zuwanderung, wird es über 30% weniger arbeitende Deutsche geben als heute. Die Anzahl der jüngeren, arbeitenden Deutschen befindet sich bereits im freien Fall (es gibt derzeit ein Viertel weniger Menschen zwischen 20 und 29 Jahren als zu der Spitzenzeit Mitte der 80er Jahre).<sup>8</sup> In Italien werden in den nächsten zehn Jahren sämtliche Altersgruppen von der Geburt bis zum Alter von 44 Jahren vom Bevölkerungsrückgang betroffen sein. Die Zahl der Menschen zwischen 30 und 39 Jahren wird dort um ein Viertel gemindert sein. Spanien wird mit der Halbierung der Zahl der Menschen zwischen 20 und 35 Jahren im kommenden Jahrzehnt einen ähnlich drastischen Rückgang in den jüngeren Altersgruppen erfahren.<sup>9</sup>

Es mag bereits zu spät sein, um mittels einer weitreichenden Politik der Migrations-, Geburtsraten- und Produktivitätsförderung auf nationaler und europäischer Ebene einen solch erdrutschgleichen demographischen Wandel zu stoppen, geschweige denn umzukehren. Dennoch können wir andere sinnvolle, politische und strategische Voraussetzungen schaffen, um den Veränderungen zu begegnen.

Erstens wird ein schnell alterndes Europa stärkeren Gebrauch von seinem gesamten Humankapital machen müssen. Eine sinkende Anzahl von Jugendlichen wird weniger Hochschulabsolventen, Lehrlinge und Arbeitsplatzbewerber zur Folge haben. Parallel dazu scheiden laufend produktive ältere Arbeitnehmer aus dem Erwerbsleben aus, entweder aufgrund wohlgemeinter öffentlicher Politik oder lediglich wegen diskriminierender Vorurteile in der Arbeitswelt. Weniger als 60% der Menschen in der Altersgruppe zwischen 54 und 60 Jahren in den OECD Ländern haben derzeit Arbeit, verglichen mit 76% in der Altersgruppe zwischen 24 und 49<sup>10</sup> Jahren. Beide Faktoren mindern das in Europa verfügbare Humankapital auf drastische Weise.

---

<sup>8</sup> Center for Strategic and International Studies (CSIS), *Germany and the Challenge of Global Aging*, Februar 2003. Teil eines großen Forschungsprojekts zur globalen Alterung in aufstrebenden Ländern und Entwicklungsländern.

<sup>9</sup> ILO, *op cit.*

<sup>10</sup> Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), *Live Longer – Work Longer*, März 2006, Executive Summary.



Zweitens, unabhängig vom Grund für die Arbeitskräftereduzierung, bedeutet die Bevölkerungsalterung, dass erfahrene Arbeitskräfte zu einer gewaltigen Quelle des Know-hows der Zukunft werden, in einem Kontext, in dem „Talent“ eine zunehmend wichtigere Rolle für den Wettbewerbsvorteil spielen wird und alle europäischen Länder mit einem gravierenden Mangel an Talenten konfrontiert werden. Dies wird trotz der Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte aus Ländern außerhalb Europas der Fall sein und auch dann zutreffen, wenn fähige und ausgebildete Menschen in bestimmte Städte und Regionen streben, wie beispielsweise bei der erstaunlichen Massenbewegung seit 2005 der Polen, Tschechen und anderer neuer EU-Bürger in das Vereinigte Königreich und Irland und dem kontinuierlichen Zustrom legaler und illegaler Migranten aus den aufstrebenden Märkten nach Europa. Im Oktober 2006 hat *The Economist* eine ganze Untersuchung herangezogen, um zu unterstreichen, dass „Talent zur gefragtesten Ware der Welt geworden ist“. Man hat festgestellt, dass weltweit die überwältigende Mehrheit der leitenden HR Manager der Auffassung ist, dass Talente anzuwerben und zu binden nun oberste Priorität genießt.<sup>11</sup> Folglich können Firmen durch die Einstellung und Beschäftigung älterer Arbeitnehmer ihrem zukünftigen Mangel an Nachwuchstalente entgegenzutreten und ihren Einstellungs Herausforderungen gerecht werden.

Drittens, auf praktischer Ebene werden die Arbeitgeber nicht nur Anreize für angemessen qualifizierte ältere Mitarbeiter schaffen müssen, sondern auch in die Umschulung und Nutzung aller älter werdenden Mitarbeiter investieren. Eine höhere Quote an älteren Mitarbeitern wird zusätzliche Investitionen in folgenden Bereichen bedeuten: physisches Arbeitsumfeld, Optionen in den Bereichen lebenslanges Lernen und Gesundheitsmanagement, Wahlmöglichkeiten für Karriere und Arbeitszeiten, organisatorische Gestaltung, größere Personalausgaben (Entlohnungs- und Leistungszahlungen steigen in der Regel mit dem Alter steiler an als die Produktivität).<sup>12</sup> Selbst bei der Suche nach Wegen zur

---

<sup>11</sup> The Economist. *The battle for brainpower. A survey of talent.* 7. Oktober 2006. Die Untersuchung stellt weitere Beweise für einen zunehmenden Talentmangel auf internationaler Ebene heraus. „Talentintensive“ Arbeitsplätze in Amerika wachsen dreimal so schnell wie die Beschäftigung im allgemeinen und stehen für 70% der im vergangenen Jahrzehnt geschaffenen Arbeitsplätze. Derzeit machen sie 40% des Arbeitsmarkts in den Vereinigten Staaten aus. Unterdessen werden Amerikas 500 größte Gesellschaften die Hälfte ihrer leitenden Führungskräfte in den kommenden fünf Jahren verlieren. So überrascht es nicht, dass für eine steigende Anzahl an Unternehmen Talente zu finden, zu halten - und in Weiterqualifizierungsmaßnahmen zu investieren - eine noch nie da gewesene Bedeutung gewonnen hat.

<sup>12</sup> OECD, *op cit.*

Aufrechterhaltung der beruflichen Risikobereitschaft der Mitarbeiter wird in einer globalen Wirtschaft investiert werden müssen. Mit diesen Maßnahmen können die Firmen den durch Frühverrentung oftmals verlorenen Know-how- und Erfahrungsschatz besser bewahren, mit dem ähnlich alternden Kundenstamm in den Schlüsselmärkten eine bessere Verständigung und Kommunikation erzielen und die generationsübergreifende Zusammenarbeit fördern. Amerikanische und europäische Studien haben gezeigt, dass ältere Mitarbeiter oftmals eine bessere Arbeitsmoral haben, verlässlicher sind, und eher bereit sind, flexiblere Arbeitszeiten zu akzeptieren. Außerdem haben ältere Mitarbeiter, im Vergleich zu jüngeren, eher eine positive Auffassung gegenüber ihrer Arbeit und ihren Arbeitgebern.<sup>13</sup>

Viertens finden zusätzlich zur Arbeitskräftealterung weitere große Umwälzungen in der Beschäftigung statt. Zukünftig werden Frauen in der Arbeitswelt eine größere Rolle spielen, der Frauenanteil bei Sachverständigen, beigeordneten Sachverständigen und in Führungspositionen ist steigend. Die Beschäftigung im Dienstleistungsbereich wird wachsen, und in einem sich wandelnden Arbeitsumfeld wird der Bedarf an einem ausgewogenen Verhältnis zwischen Sicherheit und Flexibilität („Flexicurity“) an Bedeutung gewinnen.<sup>14</sup> Standardbeschäftigungsmerkmale wie Langzeitbindung, Arbeitsplatzsicherheit und Karrieremobilität innerhalb eines Unternehmens haben sich im letzten Jahrzehnt aufgelöst. Der demographische Wandel mag die Sorge um viele Menschen und Organisationen noch verschlimmern. Wie der Kok Report aber unterstreicht, hat echte Arbeitsflexibilität nichts mit „Hire and Fire“ zu tun, sondern mit Beweglichkeit, Anpassungs- und Arbeitsfähigkeit. Jeder wird sich neue Fähigkeiten aneignen und diese ausbauen müssen. Lebenslanges Lernen wird somit zur Notwendigkeit für die Unternehmen, die ihre Talentbasis ausreichend flexibel halten wollen.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Center on Aging and Work, Boston College. Issue Briefs 1 and 2. *Older workers: what keeps them working? And Businesses: how are they preparing for the aging workforce?* Juli 2005. Siehe auch Marius Leibold und Sven Voelpel, *Managing the Aging Workforce: Challenges and solutions*. Wiley (2006, Erscheinung in Kürze) Seiten 95-96.

<sup>14</sup> The Work Foundation, *An Agenda for Work*, April 2005. Die Work Foundation ist eine angesehene gemeinnützige Denkfabrik, die sich mit Arbeitsfragen in Europa und insbesondere im Vereinigten Königreich befasst und die vom berühmten politischen Kommentator und früheren Journalisten Will Hutton geleitet wird.

<sup>15</sup> Wim Kok, Report of the High Level Group, *op cit*.

Obwohl die Unternehmen sich der demographischen Verschiebungen in ihrem Kundenstamm und somit auch des steigenden Bedarfs an sämtlichen "ruhestandsbezogenen Produkten" (finanzieller und medizinischer Art, Wohnen, Lebensstil und Lernen) durchaus bewusst sind, haben bislang nur wenige der bevorstehenden und möglicherweise dramatischen altersbezogenen Veränderungen in ihren eigenen Belegschaften<sup>16</sup> ausreichend Aufmerksamkeit geschenkt. Die führenden Unternehmer konzentrieren sich weiterhin auf technische und finanzielle Fragen, während das Thema "Shareholder Value" primär um die Entwicklung der Aktienkurse und um Maßnahmen der Corporate Governance kreist (und erst jetzt beginnt man, die Talentfrage als wesentlichen Produktionsfaktor anzusehen). Dieser wunde Punkt in der Arbeitskräftedemographie wird mit der Zeit zunehmend zum Problem werden. Aus der Perspektive des Adecco Instituts können sich die Unternehmen in der EU dennoch mit einer frühen und fokussierten Sensibilisierung auf die Veränderungen vorbereiten und ihre Wettbewerbs-, Innovations- und Produktionsfähigkeit bewahren und sogar ausbauen.

---

<sup>16</sup> Dies gilt nicht nur für Europa. Das neue *Center on Aging and Work*, mit Sitz am Boston College in den Vereinigten Staaten, unterstreicht, dass 60% der amerikanischen CEOs die Alterung der Arbeitskräfte nicht in ihre strategischen Planungen einbeziehen, 80% der US Unternehmen noch keine Beschäftigungsoptionen für ältere Mitarbeiter erarbeitet haben und lediglich 8% der Firmen eine formelle Politik des schrittweisen Eintritts in den Ruhestand betreiben. Daten erhältlich auf der Website des Centers. [http://agingandwork.bc.edu/template\\_research\\_center](http://agingandwork.bc.edu/template_research_center)

## Die DFX Untersuchung 2006

Ohne harte Daten sind mutige Forderungen sowohl einfach als auch relativ wertlos. Deshalb ist die DFX Untersuchung wichtig, denn sie liefert zum ersten Mal den zwingenden Beweis für den derzeitigen Stand der Dinge in europäischen Firmen. Auf der Grundlage dieses schärferen Bildes können wir eine quantitative Aussage darüber treffen, inwieweit die Firmen in der EU Fortschritte machen müssen, um auf die Überalterung der Arbeitskräfte angemessen vorbereitet zu sein. Außerdem gewinnt man somit tiefere Einblicke in die zukünftigen Bedürfnisse der Unternehmen und Regionen.

### Methodik

Zum optimalen Management der Arbeitskräftealterung messen wir die demographische Fitness anhand von fünf Handlungsfeldern. Diese Handlungsfelder wurden in Zusammenarbeit mit der Jacobs University Bremen<sup>17</sup> von Adeccos Human Capital Solutions entwickelt:

- **Laufbahnplanung.** Da das Durchschnittsalter der Arbeitskräfte ansteigt, können die Arbeitsplatzpräferenzen der Mitarbeiter sich sowohl physisch als auch intellektuell verschieben. Die Unternehmen müssen dies in ihrer langfristigen Personalplanung berücksichtigen, indem sie Wege finden, die Hindernisse zur beruflichen Entwicklung abzubauen (z.B. durch mehr Offenheit für horizontale Karriereveränderungen) und indem sie die Qualifikation und Motivation älterer Mitarbeiter fördern.
- **Wissensmanagement.** Mit dem Ausscheiden älterer Mitarbeiter verlieren die Firmen wichtiges Know-how, das Kundenbeziehungsgeflecht und interne Netzwerke – all dies kann ihre Produktions-, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen. Mit dem systematischen Ansatz des Wissensmanagements und einer höheren Wertschätzung des Know-hows und der Erfahrungen ihrer Mitarbeiter, können die Unternehmen diese kritischen, "immateriellen Werte" erneuern und bewahren.
- **Lebenslanges Lernen.** Die Überalterung der Mitarbeiter kann für die Firmen einen schleichenden Verlust an individuellem Know-how mit sich bringen. Die Mitarbeiter langfristig produktiv zu halten erfordert die Schaffung von Lernprogrammen, die für ältere Mitarbeiter besser geeignet und attraktiver sind als traditionelle Weiterbildung. Die Unternehmen müssen auch die Offenheit der jüngeren Mitarbeiter für das lebenslange Lernen

---

<sup>17</sup> Siehe auch Marius Leibold und Sven Voelpel, *op.cit.*, die einen „5V-Rahmen“ der organisatorischen Handlungsfelder zur Verbesserung der Produktivität und Innovationsfähigkeit der älter werdenden Arbeitskräfte aufzeigen.

fördern, damit sie sich kontinuierlich entwickeln und die Notwendigkeit zur Weiterbildung verinnerlichen.

- **Gesundheitsmanagement.** Häufiges Fehlen am Arbeitsplatz, eine geringere Produktivität und unzureichende Motivation verursachen oftmals finanzielle Belastungen für die Firmen. Eine bessere Untersuchung der Stresslevels und der physischen Gesundheit der Mitarbeiter und die Einführung von Ergonomie, regelmäßigen Gesundheitschecks und einem gesünderen Lebensstil können Abhilfe schaffen. Obwohl die Gesundheitsvorsorge in den europäischen Chefetagen heute noch kein Thema ist, gewinnen die Gesundheitsfragen rasch an Bedeutung. Firmen, die sich damit befassen, werden im Rahmen der Bewältigung des demographischen Wandels einen Wettbewerbsvorteil haben.<sup>18</sup>
- **Diversity-Management.** Die Unternehmen können ihre Wettbewerbs-, Innovations- und Produktionsfähigkeit nicht nur dadurch sichern, dass sie entsprechende Normen korrekt erfüllen, sondern auch durch eine effizientere Interaktion zwischen jungen und älteren Mitarbeitern am Arbeitsplatz, beispielsweise mittels Mentoring-Programmen und gemischten Taskforces.

### Haupthandlungsfelder des demographischen Fitness Index (DFX)

#### Blöcke der fünf DFX Handlungsfelder (Liste ist nicht vollständig)

<b>Laufbahnplanung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexible, lebenszyklusorientierte Arbeitsmodelle z.B. familienfreundlich, Teilzeit, Phasing out</li> <li>• Ausgewogene Alterstruktur und Verrentungsprozesse (um Mitarbeiter zu halten / Massenexodus zu verhindern)</li> <li>• Angemessen strukturierte, firmengerechte Karriere- und Nachfolgeplanung</li> <li>• Möglichk. für Alternativkarrieren, z.B. horizontale Verschiebungen für berufl. Weiterkommen</li> </ul>
<b>Lebenslanges Lernen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anreiz zur effektiven Teilnahme an Lernaktivitäten quer durch alle Altersgruppen</li> <li>• Bewahrung des Know-hows älterer Mitarbeiter (gegen schleichenden Know-how Verlust)</li> <li>• Zyklusorientiertes Lernen gemäß Alter, Leistung und Lernfähigkeiten</li> <li>• Individual. formelles/inform. Lernen zur Steigerung der berufl./sozialen/ persönl. Qualifikation</li> </ul>
<b>Wissensmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instrumente/Verfahren zur Wissensbewahrung, mit effizientem IT-Support</li> <li>• Strategien zur Wissenserneuerung, Plattformen für informellen Wissensaustausch</li> <li>• Aktive Sicherung des Expertenwissens nach Ausscheiden des Mitarbeiters</li> <li>• Kultur der Kreativität, Inspiration und Innovation ("organisiertes Lernen")</li> </ul>
<b>Gesundheitsmanagement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Altersspezifische Arbeitsplatzgestaltung und Ergonomie</li> <li>• Ausgewogenheit Arbeit-Leben und Stressbewältigungsprogramme für alle Mitarbeiter</li> <li>• Gesundheitsvorsorge, -checks und -konsultationen – inkl. Langzeitprävention</li> <li>• Stärkere Sensibilisierung hinsichtlich der Erhaltung der eigenen Gesundheit</li> </ul>
<b>Diversity Management</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bessere generationsübergreifende Zusammenarbeit und Wissensaustausch</li> <li>• Einsatz aller Altersgruppen gemäß ihrer individuellen Stärken</li> <li>• Kultur der Wertschätzung der Berufserfahrung</li> <li>• Förderung der Zufriedenheit, Loyalität, Leistung auch bei ansteigendem Durchschnittsalter der Mitarbeiter</li> </ul>

Wir ermitteln die Leistung eines Unternehmens anhand der fünf Handlungsfelder unter Bezugnahme auf das jeweilige Umfrageinterview. Die maximale Index-Punktzahl entspricht einem Wert von 400 bei voller Anwendung/Akzeptanz aller Maßnahmen in allen fünf Handlungsfeldern. Allen Unternehmen wird ein Minimum von 100 Indexpunkten zugeschrieben. Auf der Grundlage

<sup>18</sup> Ein Beitrag von Pascale Levet, Leiterin des Lab'Ho in Lyon. Dies ist eine anerkannte Denkfabrik, die sich mit Arbeits- und Sozialfragen beschäftigt und von Adecco France finanziert wird.

der von den Unternehmen jeweils erzielten Punktzahlen, können wir Länderindices ermitteln und daraus einen europäischen Durchschnitt ableiten. Diese DFX Untersuchung wird regelmäßig wiederholt werden, wodurch wir mit der Zeit ein dynamisches Bild des Vorbereitetseins in Europa schaffen können.

Die Untersuchung 2006 basiert auf Interviews mit 2504 Unternehmen aus den fünf größten Volkswirtschaften Europas (mindestens 500 Unternehmen pro Land). Die Hälfte davon besteht aus Großunternehmen mit einem Absatz von über €50 Millionen pro Jahr. Die übrigen sind Mittelstandsunternehmen mit einem Absatz von €10-50 Millionen. Industrie, Dienstleistung und Handel machen jeweils ein Drittel aller befragten Unternehmen aus, wobei die genaue Trennung der Tätigkeitsbereiche von Land zu Land variiert.

Wir glauben, dass unsere Umfragestichproben ausreichend sind, um sinnvolle Einblicke sowohl auf europäischer als auch auf nationaler Ebene zu liefern. Exakte Zahlen sind zwar nicht möglich, dennoch schätzen wir, dass unsere Stichproben repräsentativ für 148.000 Unternehmen in den fünf befragten Ländern sind. Beispielsweise wissen wir, dass es allein im Vereinigten Königreich 33.000 Groß- und Mittelstandsunternehmen gibt, die für die Hälfte der gesamten britischen Beschäftigung stehen und fast zwei Drittel des jährlichen unternehmerischen Gesamtumsatzes ausmachen.<sup>19</sup> Wir gehen davon aus, dass die 500 Groß- und Mittelstandsunternehmen aus unserer Umfrage 2% aller Firmen ähnlicher Größe im Vereinigten Königreich entsprechen, 200.000 Menschen beschäftigen und einen jährlichen Absatz von annähernd €40 Milliarden erzielen.

### Untersuchungsergebnisse

Unsere erste Umfrage zur demographischen Fitness europäischer Unternehmen hat einige überraschende Ergebnisse hervorgebracht und wird die Rolle stärken, die der DFX als aktionsorientiertes Frühwarnsystem und "Messlatte" für die europäischen CEOs, politischen Entscheidungsträger und Meinungsbildner in den Medien, der akademischen Welt und anderswo spielen kann.

Fast die Hälfte der europäischen Unternehmen sehen den demographischen Wandel als eine der größten zukünftigen Herausforderungen für die Wirtschaft und sicherlich auch als größeres Problem als Veränderungen im politischen oder sozialen Kontext. Wir haben keine signifikanten Unterschiede zwischen Groß- und Mittelstandsunternehmen bei der Wahrnehmung der großen Zukunftsherausforderungen feststellen können. Auf Länderebene sehen deutsche Firmen den demographischen

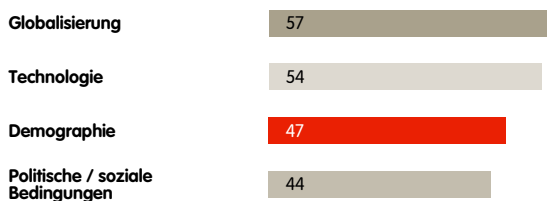
<sup>19</sup> UK Department of Trade and Industry (DTI) Pressemitteilung vom 31. August 2006: *Small and medium-sized enterprise statistics 2005*. DTI Website. Wir können ungefähre Zahlen zu den Unternehmen, Belegschaften und Umsätzen der 500 britischen Firmen, die zur Stichprobe herangezogen wurden, basierend auf den DTI Daten und einigen Annahmen, ermitteln. <http://www.sbs.gov.uk>

## Demographic Fitness Survey 2006

Wandel auf Platz zwei hinter der Globalisierung, während britische Unternehmen dem Thema eher sehr gelassen gegenüber stehen.

### Größte Businessherausforderungen in europäischen Firmen

#### Prozentsatz der Unternehmen\*



\* Top zwei auf einer Skala von 1 bis 6  
(1 = herausragende Herausforderung,  
6 = gar keine Herausforderung)

Trotz der zunehmenden Bewusstwerdung des demographischen Wandels, haben die Unternehmen noch keinen angemessenen Datenbestand zur derzeitigen Altersstruktur, geschweige denn eine ausgeprägte Vorstellung ihrer zukünftigen Entwicklung. Lediglich ein Drittel der Unternehmen glaubt, dass sie die Altersstruktur ihrer eigenen Belegschaft "voll analysiert" haben, obgleich etwa 40% behaupten, dies auf Abteilungsebene und nach Personalkategorien bewerkstelligt zu haben. In der Regel haben Großunternehmen diesbezüglich mehr getan als kleinere, was aufgrund ihres relativen Ressourcenvorteils auch zu erwarten war. Ein weiteres Drittel der befragten Unternehmen gibt zu, überhaupt keine Analyse durchgeführt zu haben (Tabelle 1 im Anhang). Die britischen Firmen waren diesbezüglich am fleißigsten (fast die Hälfte kennt ihre derzeitige Gesamtalterstruktur), und spanische Unternehmen haben in diesem Bereich am wenigsten getan (knapp ein Fünftel).

Mit einem durchschnittlichen Planungshorizont von kaum einem Jahr, planen die meisten europäischen Unternehmen ihren Personalbedarf nur kurzfristig. Die Planungszeiträume bei deutschen und französischen Firmen sind mit jeweils 1,3 und 1,2 Jahren etwas länger, wobei der Bedarf an Fachpersonal relativ am längsten im voraus geplant wird (dennoch weniger als 18 Monate) und die Personalplanung für die Mitarbeiter in der Industrie am kurzfristigsten ist (nur elf Monate). Zwar ist der kurzfristige Ansatz aufgrund des Rhythmus des modernen Geschäftslebens nachvollziehbar, dennoch gibt er angesichts des demographischen Wandels in Europa Anlass zur Sorge.

## Demographic Fitness Survey 2006

### Europäische Unternehmen planen ihren Personalbedarf kurzfristig

Durchschnitt in Jahren

	Europa	Mittelgroße Unternehmen	Großunternehmen
Gesamtpersonal	1,1	1,1	1,2
Fachpersonal und leitendes Personal	1,4	1,4	1,5
Handelspersonal	1,1	1,1	1,1
Industriepersonal	0,9	0,9	1,0

Frage: "Wie lange im Voraus planen Sie üblicherweise Ihren Personalbedarf?"

### (I) DFX Gesamtergebnisse.

Europäische Firmen erzielten im Durchschnitt nur 183 Indexpunkte. Zwei Drittel der Unternehmen erreichten 200 Punkte oder lagen darunter. Somit ist die Sorge über das tatsächliche Verständnis vom zukünftigen, weitreichenden demographischen Wandel seitens der europäischen Firmen durchaus berechtigt. Der daraus resultierende, unzureichende Grad des Vorbereiteseins gibt ebenfalls Anlass zur Sorge.

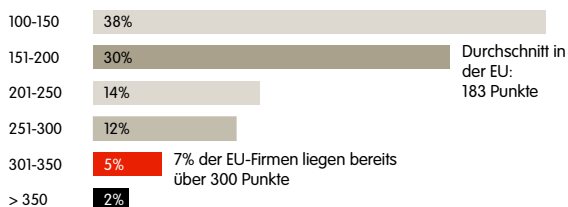
Man kann sich auch nicht mit den Ergebnissen nach Ländern oder Unternehmensgrößen trösten. Die nationalen Durchschnitte liegen alle relativ niedrig, von 189 Punkten für das Vereinigte Königreich bis hin zu 172 für Frankreich, über Deutschland, Italien und Spanien mit etwa 180 Punkten (Tabelle 2 im Anhang). Auf einer Skala von 100 bis 400 Punkten läuft die DFX-Kluft zwischen dem Vereinigten Königreich und Frankreich auf eine Abweichung von nur 5% hinaus und liegt damit kaum über der, für alle großen Umfragen typischen, statistischen Fehlerquote. Es gibt somit für das Vereinigte Königreich keinen Anlass, den ersten Platz zu feiern. Die Firmengröße ist zwar ein messbarer, aber kein enormer Faktor bei der demographischen Bewusstseinsbildung: die durchschnittliche Punktzahl bei Großunternehmen liegt bei 195 und bei Mittelstandsunternehmen bei 178.



## Demographic Fitness Survey 2006

Europäischer DFX liegt durchschnittlich bei 183 von 400 mögl. Punkten, fast 70% der Firmen liegen unter 200, enormes Optimierungspotential in der EU

### Prozentsatz der Unternehmen



Indexpunkte auf Skala von 100 bis 400

Auf individueller Firmenebene haben lediglich fünf von 2504 Unternehmen die maximale Index-Punktzahl von 400 erzielt. Weitere 30 Unternehmen lagen zwischen 351 und 399 Punkten. Betrachtet man diesen Bereich als "herausragende Leistung" in der demographischen Fitness, können weniger als 1,5% aller europäischen Firmen derzeit von ihrer eigenen Leistung begeistert sein.

Die bessere Nachricht ist, dass 7% der Unternehmen über der 300-Punkte Marke liegen. Somit sind laut DFX fast 200 Unternehmen in der EU bereits in guter oder sehr guter Form, und diese Firmen sind in jedem von uns befragten europäischen Land vorhanden. Wendet man darüber hinaus den gleichen Prozentsatz auf die komplette, unseren Stichproben entsprechenden Unternehmenslandschaft an, könnten bereits heute mindestens 10.000 europäische Firmen in guter bis sehr guter Form sein.

Es gibt noch mehr Belege für die Vorstellung, dass einige europäische Firmen aus verschiedenen Ländern und Sektoren gut vorbereitet sind. Beispielsweise bei Netto, einer großen, erfolgreichen dänischen Supermarktkette ist die Hälfte der Belegschaften über 50 Jahre alt. Die Halifax Bank of Scotland (HBOS), ein bedeutender britischer Finanzdienstleister, beschäftigt zahlreiche Menschen über 50, einige von ihnen sind sogar 70, um den Kundenservice und insbesondere den Service für die älteren Altersgruppen zu verbessern. BMW hat eine ultramoderne Produktionsstätte in Leipzig gebaut, die Mitarbeiter über 45 beschäftigt und ergonomisch auf deren Bedürfnisse zugeschnitten ist.

Der Bericht „Gesunde Arbeit in einem älter werdenden Europa“ des Europäischen Netzwerks für betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP) stellt Arbeitgeber-Fallstudien aus zwanzig europäischen Ländern vor.<sup>20</sup> Die American Association of Retired People (AARP)

<sup>20</sup> Europäisches Netzwerk für betriebliche Gesundheitsförderung (ENWHP), *Gesunde Arbeit in einem älter werdenden Europa*, Oktober 2005. Der Bericht erwähnt z.B. französische Firmen wie Leroy-Somer (Seite 129) und Laboratoires Boisson (Seite 127), sowie Volvo Belgien (Seite 56), und die Royal Bank of Scotland (Seite 326). Die RBS, eine der größten Finanzinstitutionen Europas, hat ein "Age Toolkit" eingeführt – ein Diagnoseinstrument zur Identifizierung altersbezogener Probleme am Arbeitsplatz – und setzte dies zur Durchführung eines ausführlichen Altersaudits ein. Ziel war es, ihre Marktposition zu bewerten, sinnvolle Praktiken hervorzuheben und verbesserungswürdige Bereiche aufzudecken. Sie arbeitet auch an der

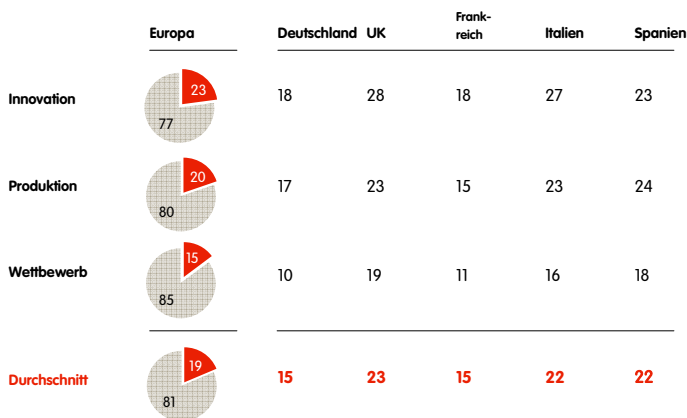
hat 2006 die "Top 10 best employers for workers over 50" ausgezeichnet, darunter zwei europäische Unternehmen: Volkswagen of America und Hoffman-La Roche. Unter den übrigen von der AARP ausgezeichneten Arbeitgebern sind sechs lokale Gesundheitsorganisationen, eine Universität (MIT) und ein mittelständischer Finanzdienstleister.<sup>21</sup> Da die derzeitige Situation aber insgesamt besorgniserregend ist, sehen wir summa summarum ein sehr großes Optimierungspotential hinsichtlich der demographischen Fitness der Unternehmen in der EU.

**(2) Auswirkungen auf die Innovations-, Wettbewerbs- und Produktionsfähigkeit der Unternehmen in der EU.**

Demographische Fitness ist nicht, wie manch einer glauben mag, eine weitere anspruchslose Modeerscheinung, die auf „Wohlfühlideen“ basiert. Es geht hier vielmehr um harte ökonomische Fakten. Höhere DFX Punktzahlen können die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sowie die Produktivität einer Firma durchschnittlich um stolze ~20% erhöhen. Dies bedeutet, dass echte Fortschritte in der demographischen Fitness sich unmittelbar in realen, wirtschaftlichen Erfolg niederschlagen können.

Mögliche Auswirkung der DFX Felder auf Innovation, Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität

Prozentuale Auswirkung auf folgende Unternehmensfähigkeiten:



Unsere Analyse weist darauf hin, dass unter sonst gleichen Umständen, die konsequente und korrekte Umsetzung aller Fitnessinstrumente in allen fünf Handlungsfeldern folgende Fähigkeiten eines Unternehmens beträchtlich verbessern kann:

Entwicklung einer „Gesundheits- und Wohlfühlstrategie“, um sicherzustellen, dass die Gesundheitsleistungen und -dienste den Bedürfnissen der älter werdenden Belegschaft entsprechen.

<sup>21</sup> *AARP Magazine*, November-Dezember 2006, Seiten 84-85. Dieses Magazin der amerikanischen Vereinigung der Ruheständler hat weltweit die größte Auflage, was per se eine Folge der Bevölkerungsalterung ist. Die AARP bewertet die Leistungen der Arbeitgeber in einer Reihe von Maßnahmen zugunsten älterer Mitarbeiter. Es handelt sich um folgende Bereiche: altersfreundliche Einstellungspraxis; fachkenntnissteigernde Ausbildung und Entwicklung sowie proaktive Förderung der Akzeptanz solcher Ausbildungsmaßnahmen und Bestärkung der Mitarbeiter, neue Programme anzuregen; und alternative Arbeitsregelungen wie Gleitzeit, Telearbeit, schrittweiser Eintritt in den Ruhestand zusätzlich zur Gesundheits- und Altersvorsorge.

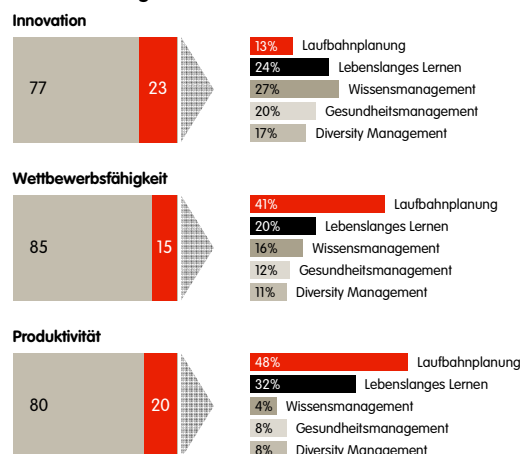
## Demographic Fitness Survey 2006

- Innovationsfähigkeit – bis zu durchschnittlich 23%, im UK bis zu 28%
- Produktionsfähigkeit – bis zu 20% in der EU und 23-24% in Spanien, Italien und dem UK
- Wettbewerbsfähigkeit – bis zu 15% in den Regionen, und 18-19% im UK und Spanien

Wir haben beispielsweise festgestellt, dass das Wissensmanagement der allergrößte potentielle Einflussfaktor für eine bessere Innovationsfähigkeit ist. Je stärker ein Unternehmen in diesem Bereich ist und je mehr Mitarbeiter diese Überzeugung teilen, desto besser sind seine innovativen Fähigkeiten. Eine vortreffliche Laufbahnplanung ist der Hauptmotor für die Verbesserung sowohl von „Produktivität“ als auch „Wettbewerbsfähigkeit“. Dies kann bis zur Hälfte des potentiellen Gewinns ausmachen. Ein verstärktes Augenmerk auf das lebenslange Lernen könnte sich ebenfalls beträchtlich auf die Produktivität europäischer Firmen auswirken: durchschnittlich könnte sie um etwa ein Drittel verbessert werden. Diese Schlussfolgerungen behalten ihre Gültigkeit auf Länderebene, trotz relativ hoher Abweichungen (die Auswirkungen sind in Deutschland und Spanien am deutlichsten und nuancierter in den übrigen drei Ländern).

### Faktoren, die eine verbesserte Innovations-, Wettbewerbs- und Produktionsfähigkeit begünstigen

**Prozentualer Einfluss von jedem der 5 Felder auf die Innovations-, Wettbewerbs- und Produktionsfähigkeit der Unternehmen**



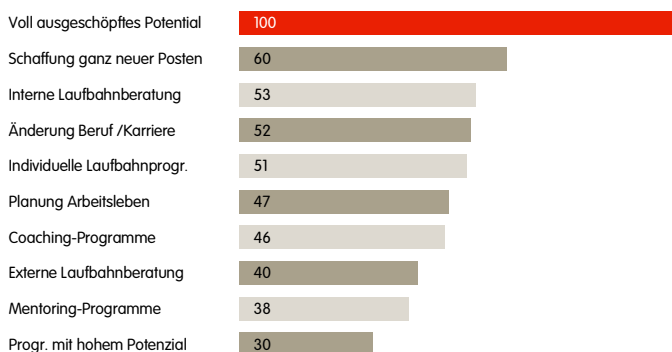
Machen wir die Gegenprobe: angenommen, ein Unternehmen hat sich heute quer durch die 5 Handlungsfelder gut positioniert, kann man sich dann wirklich vorstellen, dass seine zukünftige Produktivität sowie die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit im Vergleich zu heute nachlassen würden?

### (3) Spezifische Ergebnisse der fünf Handlungsfelder der demographischen Fitness

Von den neun, in unserer Untersuchung meisterwähnten **Hauptinstrumenten der Laufbahnplanung**, bieten europäische Firmen durchschnittlich vier an. Außerdem bieten die Unternehmen ihrem Personal eher Zugang zu internen Standardlaufbahnberatungen und neu geschaffenen Posten als zu teureren und zeitintensiven Instrumenten, wie externe Laufbahnberatung, Mentoring-Programmen oder Programmen mit "hohem Potential". Wo Instrumente zur Laufbahnplanung angeboten werden, profitieren die jüngeren Mitarbeiter am meisten, was sich auch mit den Ergebnissen der OECD Forschung deckt. Die Trennungslinie in unserer Untersuchung liegt bei 60/40 zugunsten der Mitarbeiter unter 45 Jahren (wir wissen nicht, in welchem Umfang die über 45-jährigen die Instrumente nutzen). Deutsche und französische Unternehmen scheinen eine geringere Bandbreite an Instrumenten als britische, italienische und spanische Firmen anzubieten – was möglicherweise die relative Offenheit der letzteren bezüglich eines Laufbahnwechsels widerspiegelt (Tabelle 3 im Anhang). Insgesamt sind Großunternehmen wesentlich stärker in der Laufbahnplanung als Mittelstandsfirmen.

#### Angebote Instrumente zur Laufbahnplanung in Europa

##### Prozentsatz der Unternehmen, die individuelle Karriereinstrumente anbieten



Unseren Untersuchungen zufolge ist **lebenslanges Lernen** einer der am besten umgesetzten Faktoren in den verschiedenen Ländern, wobei die Firmen im Großen und Ganzen dieselben Dinge europaweit anbieten (Tabelle 4 im Anhang). Arbeitsplatzbezogene Schulungen stellen überall das beliebteste Instrument dar, mit Ausnahme von Deutschland (dort steht es auf Platz zwei). Dreiviertel der Firmen in der EU bieten ihren Mitarbeitern Weiterqualifizierungsmaßnahmen durch externe Anbieter sowie eine Bewertung des individuellen Ausbildungsbedarfs mit regelmäßigen Gesprächen zum entsprechenden Thema an. Unsere DFX Umfrage zeigt, dass über 70% der Ausbildungsmaßnahmen sich allenthalben auf "Qualifikationen" konzentrieren, mit

Ausnahme von Großbritannien, wo die Firmen einen ausgewogenen Ansatz bevorzugen, der auch soziale Ziele (z.B. Teambuilding) und die persönliche Entwicklung (z.B. Managementseminare) hervorhebt (Tabelle 5 im Anhang).

Sowohl in Deutschland als auch in Großbritannien sind die Maßnahmen im Bereich lebenslanges Lernen insgesamt überdurchschnittlich. Auch deren Bereitschaft, Fachkenntnisse zu vermitteln und das Personal außerhalb des Arbeitsplatzes intern auszubilden, ist bemerkenswert. Lerninstrumente werden am besten von den Mitarbeitern in Großbritannien und Italien angenommen (beide Länder mit einer Durchschnittsbeteiligung von etwa 60%). In Deutschland, Frankreich und Spanien beträgt die Akzeptanz jedoch weniger als die Hälfte. Wiederum nutzen eher jüngere Mitarbeiter die angebotenen Instrumente zum lebenslangen Lernen, wobei größere Firmen darin stärker sind als kleinere.<sup>22</sup>

Die Unternehmen in der EU bieten durchschnittlich 6,5 Ausbildungstage pro Mitarbeiter und pro Jahr an. Deutsche Firmen investieren am wenigsten Zeit (4,5 Tage), möglicherweise, weil sie Ausbildung mehr als "Kostenfaktor" und weniger als "Investition" betrachten und auch weil es relativ mehr Feiertage gibt. Französische Unternehmen befinden sich ebenfalls am unteren Ende der Skala (5,1 Tage), während Großbritannien, Italien und Spanien alle über dem Durchschnitt liegen, wobei Spanien relativ am großzügigsten ist (8,7 Tage). Die Daten aus einer vom Chemieriesen BASF durchgeführten Umfrage decken sich mit diesen Ergebnissen. Die durchschnittliche Zahl an Ausbildungstagen pro Mitarbeiter ist bei der BASF Deutschland am geringsten (3,7 Tage) – nur noch von ihren amerikanischen Abteilungen unterboten – und liegt im restlichen Europa höher.<sup>23</sup>

Im Durchschnitt nutzen europäische Firmen weniger als die Hälfte der 12 ihnen zur Verfügung stehenden Instrumente zum **Wissensmanagement** (Tabelle 6 im Anhang). Dies ist ein Bereich, in dem Ähnlichkeiten quer durch die europäischen Länder am augenfälligsten sind (da die meisten Firmen eine ähnliche Anzahl von Maßnahmen anwenden). Hier zeigt sich auch die größte Ausgewogenheit bei der Inanspruchnahme durch die verschiedenen Altersgruppen. Die Akzeptanz liegt in allen Ländern bei etwa 50/50 mit Ausnahme von Spanien. Im Bereich Wissenserhalt, -erneuerung sowie -nutzung, sind die Unternehmen in der EU relativ gewillt, externe Berater zu engagieren und Weiterqualifizierungsmaßnahmen zu sponsern, um die Mitarbeiter bei der Erneuerung ihres Wissens zu unterstützen.

---

<sup>22</sup> Daten von Eurostat belegen einen starken Anstieg des „lebenslangen Lernens“ in Europa während des letzten Jahrzehnts. Der Prozentsatz der Arbeitskräfte zwischen 25 und 64 Jahren, die in den vier Wochen vor der Umfrage aus- oder weitergebildet wurden, dient als Bemessungsgrundlage. In Europa der 15 hat sich dieser von unter 6% in 1996 auf über 12% heute verdoppelt. Die Leistungen weichen von Land zu Land innerhalb der fünf großen Volkswirtschaften stark voneinander ab: UK (29%), Spanien (12%), Deutschland und Frankreich (~8%), Italien (6%).

<sup>23</sup> BASF Fakten und Zahlen, Mai 2006.

Obwohl etwa die Hälfte der Unternehmen der Auffassung ist, über ein klares Verständnis des arbeitsplatz- und firmenspezifischen Fachwissens zu verfügen, haben nur wenige das Wissensverlustisiko bei Ausscheiden von individuellen Mitarbeitern ausreichend bewertet. Außerdem wissen sie nicht, wer über geschäftskritische Informationen verfügt. Wenige Firmen kümmern sich um die Erstellung eines internen Verzeichnisses der Wissensinhaber (d.h. interne „gelbe Seiten“) oder um die Schaffung interner Diskussionsforen. Mit anderen Worten, wenige europäische Firmen wissen, wer ihre tatsächlichen Experten sind. Dieses Ergebnis deckt sich auch mit der von McKinsey & Company<sup>24</sup> durchgeführten Forschung. Trotz geringen Abweichungen bei manchen Prozentsätzen sind unsere wissensmanagementbezogenen Schlussfolgerungen für alle Länder zutreffend und gelten sowohl für Groß- als auch für Mittelstandsunternehmen.

## Analyse der Wissensstruktur und -niveaus

		Vollständige Analyse										Gar keine Analyse													
		Durchschnitt		Deutschland		UK		Frankreich		Italien		Spanien													
<b>2005</b>																									
<b>%satz der Unternehmen:</b>																									
Firmenspezifisches Fachwissen		47	16	45	14	43	17	46	19	47	19	52	11	47	16	45	14	43	17	46	19	47	19	52	11
Arbeitsplatzspezifisches Fachwissen		45	14	46	11	41	14	40	21	44	13	54	12	45	14	46	11	41	14	40	21	44	13	54	12
Wissensverlustisiko bei Austritt des Mitarbeiters		32	27	39	17	31	25	25	36	35	33	31	25	32	27	39	17	31	25	25	36	35	33	31	25
Mitarbeiter mit geschäftskritischem Wissen		30	28	39	24	22	33	24	38	28	26	35	21	30	28	39	24	22	33	24	38	28	26	35	21

Frage: "In welchem Umfang haben Sie eine statistische Analyse der geschäftskritischen Wissensaktivitäten in Ihrem Unternehmen durchgeführt?"

Wenige Unternehmen gehen bei den **gesundheitsfördernden Instrumenten** über die klassischen Pflichtprogramme (wie arbeitsmedizinischer Dienst und Gesundheitschecks), und ärztlichen Untersuchungen vor der Einstellung hinaus. Die Unternehmen versäumen es, ihrem Personal langfristige, gesundheitserhaltende Optionen anzubieten, wie zum Beispiel Sporteinrichtungen, Rückenschulen und gesunde Verpflegung, von Ernährungsberatung und Entspannungsprogrammen ganz zu schweigen. Am auffälligsten ist die Situation in Frankreich, Italien und Spanien, wo 84% bis 95% der Unternehmen eine Grundversorgung anbieten – wobei eine überwältigende Mehrheit der Belegschaft diese in Anspruch nimmt, was wahrscheinlich am gesetzlichen Rahmen liegt.<sup>25</sup> Vorsorge- und längerfristige Gesundheitsoptionen sind dort jedoch praktisch nicht vorhanden. Deutsche und britische

<sup>24</sup> The McKinsey Quarterly 2003, Nummer 4, *Do you know who your experts are?* Michael Idinopulos und Lee Kempler. Michael und Lee sind Teil des Wissenssupportteams bei McKinsey.

<sup>25</sup> ENWHP, *op cit.* Dieser 350 Seiten umfassende Bericht verschafft einen Überblick der nationalen Gesetzgebung sowie der nationalen und sektorbezogenen besten Praktiken in 20 Ländern im Bereich Gesundheitsmanagement für ältere Mitarbeiter (sowie Weiterbildung, z.B. Berufsausbildung für ältere Mitarbeiter, generationsübergreifender Wissensaustausch, Age Diversity Management, etc.).

Unternehmen bieten zwar eine ausgewogenere Auswahl an Gesundheitsmanagementmaßnahmen an, gewährleisten aber nicht immer, dass die Mitarbeiter regelmäßig Zugang zu den grundlegenden Check-ups erhalten. (Tabelle 7 im Anhang). Der Gesundheitsbereich ist der einzige von unseren fünf gemessenen Handlungsfeldern, in dem die Akzeptanz durch ältere Mitarbeiter, die der jüngeren Kollegen in allen europäischen Ländern übersteigt.

Beim **Age-Diversity-Management** verhält es sich ähnlich wie bei der Gesundheitsförderung, insofern als die Schlüsselinstrumente zur Gewährleistung der Diversity in den meisten Ländern gesetzlich bindend sind und die Unternehmen im Großen und Ganzen sich auch daran halten. Somit stellen wir fest, dass sowohl die offizielle Politik zur Sicherstellung der Chancengleichheit für alle Altersgruppen als auch die der altersneutralen Stellen und Stellenangebote in allen Ländern in hohem Maße befolgt wird. Deutschland und Großbritannien erfüllen diese drei Kernbereiche zu 82-96% und befinden sich am oberen Ende der Skala. Etwa zwei Drittel der europäischen Unternehmen setzen auch ein leistungsbezogenes Entlohnungssystem ein. Dennoch bietet nur ein Drittel bzw. weniger als ein Drittel der Unternehmen in der EU längerfristige oder potentiell hochwirksame Instrumente an, wie teambildende Seminare, Mentoring-Programme, Junior- / Senior-Roundtables oder entsprechende bewusstseinsbildende Workshops für Führungskräfte. Letzteres wird in kaum jeder sechsten Firma umgesetzt (Tabelle 8 im Anhang).

## Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Der erste DFX Index liefert wertvolle (und seltene) qualitative und quantitative Einblicke in die tatsächliche "Fitness" europäischer Firmen im Hinblick auf die rapide Bevölkerungsalterung. Bei einem Durchschnitt von knapp 183 Punkten auf einer Skala von 100 bis 400 und mit zwei Dritteln der Firmen unterhalb von 200 Punkten haben alle beteiligten Parteien angesichts der derzeitigen Situation Anlass zur Sorge. Der erste Schritt zur Problemlösung ist immer die Erkenntnis, dass Maßnahmen notwendig sind. Wir glauben, dass der DFX Index einen wertvollen Beitrag zur Veränderung der entsprechenden Wahrnehmung leisten kann. Unsere regelmäßige Untersuchung wird darauf aufbauend mit der Zeit ein dynamisches Bild des Fortschritts bzw. mangelnden Fortschritts Europas schaffen. Sie wird auch die Felder identifizieren, auf die die Unternehmen in der EU ihre Energie und Bemühungen konzentrieren sollten.

Auch ist die demographische Fitness kein Hexenwerk. Alle Maßnahmen und Instrumente der fünf Handlungsfelder sind ausführlich in der Wirtschaftsliteratur beschrieben. Sie sind eher leicht zu verstehen und den Mitarbeitern zu vermitteln und eignen sich gut für regelmäßige Bewertungen, sei es auf interner Ebene oder durch qualifizierte Anbieter. Diese Maßnahmen und Instrumente erfordern Investitionen, die aber nicht finanziell ruinös

sind, auch nicht für kleinere Firmen. Sie werden noch effektiver durch die Förderung eines positiven, fortschrittlichen und tiefgreifenden kulturellen Wandels. Der schwierige Teil liegt weder in der Gestaltung noch in der Umsetzung. Es geht vielmehr darum, dass die Chefetagen den entsprechenden Mut aufbringen und ihre Führungskraft einsetzen, um die Überalterung der Arbeitskräfte anzugehen, bevor sie davon eingeholt werden.

Dies könnte sich erheblich bezahlt machen. Hohe DFX Punktzahlen könnten Steigerungen der Wettbewerbs-, Innovations- und Produktionsfähigkeit der Firmen in Höhe von zweistelligen Prozentsätzen mit sich bringen – all diese Fähigkeiten werden zukünftig in verstärktem Maße erforderlich sein. Aufgrund der Impulse in Richtung schärferer, gesetzlicher Regelungen (z.B. bezüglich Wettbewerb, Umwelt, Altersdiskriminierung, Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz, etc), des internationalen Gerangels um Talente, des raschen technologischen Wandels, des China/Indien-Faktors und der Globalisierung mit all ihren anderen Facetten, ist es für die Unternehmen umso wichtiger, ihre DFX Punktzahl zu steigern. Der ENWHP-Bericht "Gesunde Arbeit in einem älter werdenden Europa" warnt, "wer glaubt, dass Investitionen in diesen Bereich eine Ressourcenverschwendung darstellen, verkennt industrielle Wahrheiten".

Die gute Nachricht ist, dass alle Firmen, unabhängig von Größe, Sektor oder Fokus ihre demographische Fitness mit dem richtigen Mix an Politik und gewissenhafter Umsetzung verbessern können. Aus der DFX Umfrage und anderen Forschungsergebnissen kennen wir schon zahlreiche Beispiele gelungener Umsetzung. Für einige Beobachter ist es auch konkret belegt, dass das Bewusstsein für die bevorstehenden Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Arbeitsmarkt überall in Europa wächst, selbst in den Ländern, die erst kürzlich Marktwirtschaften geworden sind. Deshalb glauben wir, dass alle Länder über ein außerordentliches Optimierungspotenzial ihrer demographischen Fitness verfügen.

Aus der Sicht des Adecco Instituts werden Berichte mit erschöpfenden Empfehlungslisten keine große Hilfe für die praktischen Anwender darstellen. Wir ermutigen die Firmen, einige Schwachpunkte bevorzugt zu behandeln, die Dinge möglichst einfach zu halten und "Minischritte" einzuleiten, um den regelmäßigen und realen Fortschritt bei den gewählten Prioritäten zu sichern. Stellen Sie eine kluge Eigendiagnose auf, wählen Sie die drei bis fünf offensichtlichsten Maßnahmen und Instrumente mit dem größtmöglichen, potentiellen Nutzen für das Unternehmen und starten Sie einen Aktionsplan mit klaren Zeitplänen und Verantwortungen. Sobald diese Maßnahmen umgesetzt sind, wählen Sie die nächsten, dringendsten Bereiche aus. Praktische Schritte werden sich als lohnend erweisen.

Die Überalterung der Bevölkerung ist und bleibt Fakt für ganz Europa. Während die Auswirkungen nicht in allen wirtschaftlichen



Bereichen gleich sein werden und für einige Firmen die Sorge um die Altersstruktur noch sehr weit entfernt scheint, werden die Unternehmen unausweichlich das Talentpotential und den reellen Beitrag älterer Mitarbeiter erkennen und wertschätzen müssen. Der Verzicht auf ihre Kompetenzen und Erfahrungen wird sich zunehmend als eine ungerechtfertigte Verschwendung an Geschäftsressourcen erweisen. Somit ist die Bevölkerungsalterung sowohl Herausforderung als auch Chance. Die Zukunft in Europa wird den Unternehmen gehören, die Ersteres erkennen und Letzteres ergreifen.

## STATISTISCHER ANHANG UND ANMERKUNGEN ZUR METHODIK

Tabelle 1: Analyse der Altersstruktur der Unternehmensbelegschaft

Anteil in %

	Gar keine Analyse		Vollständige Analyse									
2005					Durchschnitt	Deutschland	UK	Frankreich	Italien	Spanien		
Gesamte Altersstruktur	<b>35</b>	<b>31</b>	31	38	46	28	39	28	35	25	22	37
Altersstruktur nach Bereich / Abt.	<b>41</b>	<b>26</b>	36	31	51	20	50	24	38	17	28	38
Altersstruktur / Personalkategorie	<b>41</b>	<b>28</b>	40	28	55	22	39	27	41	25	28	39
Altersstruktur / Personalkategorie	<b>34</b>	<b>28</b>	28	35	54	23	37	29	37	19	26	36

Frage: "In welchem Umfang haben Sie eine statistische Analyse der Altersstruktur in Ihrem Unternehmen in den folgenden Bereichen durchgeführt?"

Tabelle 2: Zustand der demographischen Fitness in Europa

### DFX Indexpunkte

Daten in %	Durchschnitt	Deutschland	UK	Frankreich	Italien	Spanien
<b>Ø (=Index)</b>	<b>183</b>	181	189	172	186	185
100 Punkte	<b>12</b>	17	9	11	10	12
101-150 Punkte	<b>26</b>	26	22	21	31	29
151-200 Punkte	<b>30</b>	23	37	49	24	19
201-250 Punkte	<b>14</b>	14	16	15	13	11
251-300 Punkte	<b>12</b>	10	12	4	9	27
301-350 Punkte	<b>5</b>	7	3	1	13	2
351-399 Punkte	<b>1</b>	3	1	0	1	1
400 Punkte	<b>0</b>	1	0	0	0	0
%satz der Firmen > 300	<b>7</b>	11	4	1	14	3
%satz der Firmen < 200	<b>68</b>	66	68	81	65	60
Maximal erzieltes Ergebnis	<b>400</b>	400	390	334	363	385

## Tabelle 3: Laufbahnplanung

### 9 Hauptinstrumente der Laufbahnplanung

	Durchschn.	Deutschland	UK	Frankreich	Italien	Spanien
Durchschnittliche Zahl angebotener Instrumente	<b>4.2</b>	2.7	4.9	3.7	5.0	4.8
<b>% der Unternehmen, die folgendes anbieten:</b>						
Schaffung ganz neuer Positionen	<b>60</b>	48	75	65	53	58
Interne Laufbahnberatung	<b>53</b>	30	59	39	63	73
Änderung Beruf /Karriereweg	<b>52</b>	27	58	47	73	53
Individuelle Karriereprogramme	<b>51</b>	38	67	39	64	49
Planung Arbeitsleben	<b>47</b>	33	46	51	75	29
Coaching-Programme	<b>46</b>	47	63	24	39	55
Externe Laufbahnberatung	<b>40</b>	12	23	20	67	76
Mentoring-Programme	<b>38</b>	19	57	42	27	47
Programme mit hohem Potenzial	<b>30</b>	19	36	25	39	32

Frage: "Welches dieser Instrumente kommt derzeit in Ihrem Unternehmen zum Einsatz? Welcher % des Personals nutzt die angebotenen individuellen Instrumente? Wie ist die Aufteilung nach Altersgruppen?"

## Tabelle 4: Lebenslanges Lernen

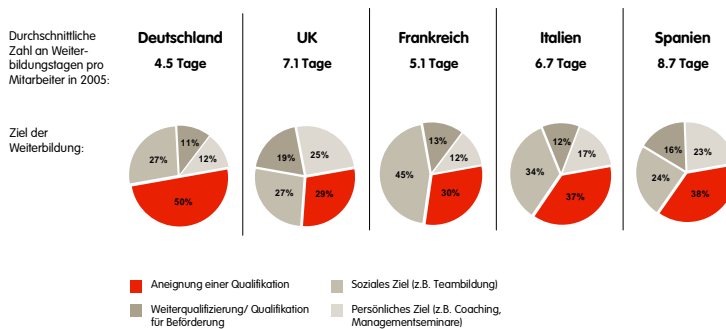
### 8 wesentliche Lerninstrumente

	Durchschn.	Deutschland	UK	Frankreich	Italien	Spanien
Durchschnittliche Zahl der angebotenen Instrumente	<b>5.3</b>	5.5	6.2	4.8	4.4	5.6
<b>% der Unternehmen, die Folgendes anbieten:</b>						
Arbeitsplatzbezogene Schulungsinitiativen	<b>87</b>	81	92	88	77	95
Weiterqualifizierung durch externe Anbieter	<b>78</b>	85	89	82	67	66
Analyse des indiv. Ausbildungsbedarfs / regelmäßige Meetings	<b>77</b>	68	87	74	74	84
Programme zur Vermittlung techn. Fertigkeiten	<b>70</b>	81	86	58	52	73
Interne Schulungsinitiat. außerhalb Arbeitsplatz	<b>67</b>	78	85	44	69	61
Förderung durch indiv. Aufmerksamk. / Beratung	<b>54</b>	48	83	40	32	65
Progr. zur Vermittlung methodolog. Fertigkeiten	<b>49</b>	51	55	43	36	59
Programme zur Vermittlung sozialer Fähigkeiten	<b>45</b>	55	46	41	30	55

Frage: "Welches dieser Instrumente kommt derzeit in Ihrem Unternehmen zum Einsatz? Wieviel % des Personals nutzt die angebotenen HR Instrumente? Wie ist die Aufteilung nach Altersgruppen?"

Tabelle 5: Von europäischen Unternehmen gesponserte Weiterbildungsprogramme

**Ausbildungstage pro Jahr und Prozentsatz nach Ausbildungsart**



Frage: Hinsichtlich der Weiterbildungsmöglichkeiten in Ihrem Unternehmen: Wieviel Tage wurden 2005 pro Mitarbeiter zur Weiterbildung genutzt? Wenn Sie an die Ziele Ihrer Weiterbildungsprogramme denken, nach welchem Prozentsatz können sie jedem der folgenden 4 Ziele zugeordnet werden?

Tabelle 6: Wissensmanagement

**12 Hauptinstrumente Wissensmanagement**

	Durch.	Deutschl.	UK	reich	Italien	Spanien
Durchschnittliche Zahl der angebotenen Instrumente	<b>5.6</b>	5.4	6.3	4.8	5.2	6.5
<b>% der Unternehmen, die Folgendes anbieten:</b>						
Einsatz von externen Beratern	<b>72</b>	62	67	72	84	77
Gezielte Sonderschulung zur Wissenserneuerung	<b>68</b>	71	52	67	64	85
Standardaufzeichnung geschäftskritischen Wissens	<b>58</b>	58	65	50	62	57
Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen	<b>56</b>	62	60	43	50	64
Zusammenarbeit mit Universitäten/ and. Institutionen	<b>56</b>	46	81	36	46	70
Management Information Systems	<b>52</b>	50	79	17	44	71
CRM Systeme	<b>46</b>	40	61	16	42	71
Aufbau altersgemischter Teams	<b>44</b>	43	34	52	41	49
Interne Onlineforen	<b>31</b>	43	33	21	27	33
Verzeichnis der Wissensinhaber ("gelbe Seiten")	<b>28</b>	24	27	29	29	30
Schaffung eigener Denkfabriken	<b>27</b>	22	39	40	14	18
Kontakt mit externen Denkfabriken	<b>23</b>	18	30	25	16	25

Frage: "Welches dieser Instrumente kommt derzeit in Ihrem Unternehmen zum Einsatz? Wieviel % des Personals nutzt die angebotenen Wissensmanagement-Instrumente? Wie ist die Aufteilung nach Altersgruppen?"

## Tabelle 7: Gesundheitsmanagement

### 9 Hauptinstrumente Gesundheitsförderung

	Durchschn.	Deutshl.	UK	Frankreich	Italien	Spanien
Durchschnittliche Zahl der angebotenen Instrumente	<b>3.5</b>	3.3	3.2	3.4	3.7	3.8
<b>% der Unternehmen, die Folgendes anbieten:</b>						
Regelmäßige Gesundheitschecks	<b>75</b>	60	40	93	85	95
Medizinisches Check-up bei der Arbeit	<b>74</b>	82	54	86	87	60
Med. Untersuchung vor Einstellung	<b>71</b>	46	54	87	86	84
Gesundheitsberatung/ -sprechstunden	<b>51</b>	40	45	40	62	68
Gesunde Verpflegung	<b>23</b>	36	34	13	16	18
Rückenschule	<b>16</b>	24	33	3	3	17
Sporteinrichtungen im Unternehmen	<b>16</b>	23	21	7	12	16
Ernährungsberatung	<b>9</b>	11	11	8	7	10
Entspannungsprogramme	<b>5</b>	9	8	2	1	7

Frage: "Welches dieser Instrumente kommt derzeit in Ihrem Unternehmen zum Einsatz? Wieviel % des Personals nutzt die angebotenen Gesundheitsmanagement-Optionen? Wie ist die Aufteilung nach Altersgruppen?"

## Tabelle 8: Diversity

### 11 Hauptinstrumente Diversity

	Durchschn.	Deutshl.	UK	Frankreich	Italien	Spanien
Durchschnittliche Zahl der angebotenen Instrumente	<b>5.1</b>	5.2	6.1	4.9	4.3	5.2
<b>% der Unternehmen, die Folgendes anbieten:</b>						
Gleiche Möglichkeiten / alle Altersgruppen	<b>84</b>	82	96	89	71	84
Altersneutrale Stellenanzeigen	<b>75</b>	86	87	72	n.a.	54
Altersneutrale Ernennungen	<b>72</b>	83	87	73	62	53
Leistungsorientiertes Entlohnungssystem	<b>63</b>	78	56	45	69	68
Altersgemischte Arbeitsgruppen	<b>52</b>	36	33	66	58	67
Teambildende Seminare	<b>34</b>	35	55	19	32	31
Austauschplattformen für Mitarbeiter	<b>34</b>	49	51	21	25	25
Mentoring-Programme	<b>34</b>	18	57	37	18	40
Altersmäßig homogene Arbeitsgruppen	<b>31</b>	23	26	35	31	41
Junior / senior Roundtables	<b>27</b>	19	21	21	25	50
Sensibilisierungs-Workshops für Führungskräfte	<b>16</b>	9	39	6	15	9

Frage: "Welches dieser Instrumente des Diversity Managements kommt derzeit in Ihrem Unternehmen zum Einsatz?"

## Anmerkungen zur Methodik

TNS Infratest hat mittels computergestützter, telefonischer Interviews (CATI) 2504 Unternehmen befragt. Die Umfrage umfasste 500 Unternehmen in jeder der fünf größten europäischen Volkswirtschaften (Deutschland, UK, Frankreich, Italien und Spanien). Die Firmen wurden in Groß- (Umsatz über 50 Millionen) und Klein-/Mittelstandsunternehmen (Umsatz von 10-50 Millionen) unterteilt. TNS hat die Firmen aus internationalen Unternehmensdatenbanken wie Hoppenstedt und Dun & Bradstreet ausgewählt und dann die Umfrages Stichproben pro Land gemäß folgender Struktur aufgeteilt: (a) etwa 50% Mittelstandsunternehmen und 50% Großunternehmen; (b) jeweils etwa ein Drittel aus Industrie, Handel und Dienstleistungssektoren.

## Demographic Fitness Survey 2006

Dieser (disproportionale) Ansatz gewährleistet ausreichende Stichproben zur Analyse aller Untergruppen in jedem Land.

Mit dem Ziel eine „europäische Gesamtstruktur“ zu schaffen, hat TNS auch die (tatsächliche) Grundstruktur der fünf Volkswirtschaften ausgewertet. Dabei wurden Mittelstandsfirmen mit Großunternehmen und Industrie mit Handel bzw. Dienstleistungen verglichen (unter Nutzung von offiziellen, nationalen Statistiken und Datenprovidern wie Umsatzsteuerstatistik, Eurostatistics und Dan & Bradstreet). Sie gewichteten die gesamten Umfragestichproben und bezogen sich auf diese repräsentative europäische Struktur für die abschließenden Gesamtanalysen (und somit auch für die Ermittlung des DFX). Die Datengewichtung gewährleistet, dass spezifische nationale Wirtschaftsstrukturen keine Auswirkung auf die Gesamtergebnisse für dieses Land im Vergleich zu den anderen europäischen Ländern haben.

Zur Beurteilung der potentiellen Optimierung der Innovations-, Produktions- und Wettbewerbsfähigkeit der Firmen, hat TNS die statistische Verallgemeinerung herangezogen. Zunächst wurde bestätigt, dass die Firmen die Innovations-, Produktions- und Wettbewerbsfähigkeit als „Schlüsselfaktoren des Erfolgs“ ansehen (gemäß der eigenen Einschätzung der Unternehmen auf einer Skala von 1 – sehr gut bis 6 – sehr schlecht). Europaweit sind die Unternehmen der Auffassung, dass Wettbewerbsfähigkeit (63%), Produktivität (54%) und Innovation (50%) auf ihren derzeitigen Geschäftserfolg Einfluss nehmen. Anschließend befasste sich TNS mit der erfolgreichen/ mangelnden Umsetzung und Akzeptanz seitens der Mitarbeiter aller Instrumente und Maßnahmen quer durch die fünf Handlungsfelder. Man stellte fest, dass jedes dieser Felder sich auf die Innovations-, Produktions- und Wettbewerbsfähigkeit in gewissem Maße positiv oder negativ auswirken kann. Nachfolgend untersuchte TNS diesen Auswirkungsgrad mittels statistischer Analysen (Regressionen). Es wurde allgemein festgestellt, dass die fünf Handlungsfelder die Innovationsfähigkeit bis zu 23%, die Wettbewerbsfähigkeit bis zu 15% und die Produktivität bis zu 20% beeinflussen können. Sie untersuchten den Anteil eines jeden Felds an diesem allgemeinen Einfluss (davon ausgehend, dass dieser 100% darstellt) und stellten fest, dass beispielsweise der dominante Einflussfaktor bei der Innovationsfähigkeit das Wissensmanagement ist (27%), gefolgt vom lebenslangen Lernen und dem Gesundheitsmanagement (jeweils 24% und 20%).