

## Demografiefestigkeit messen und steigern – Ergebnisse aus 6 Jahren Demografie-Benchmarking

Frank EIERDANZ<sup>1</sup>, Ellen SIELING<sup>1</sup>, Esther HERZOG-BUCHHOLZ<sup>2</sup>, Klaus SCHICK<sup>3</sup>,  
Harald WEBER<sup>1</sup>

<sup>1</sup> *Institut für Technologie und Arbeit e.V.*  
*Trippstadter Straße 113, D-67663 Kaiserslautern*

<sup>2</sup> *Mainzer Kompetenz Initiativen e.V.*  
*Augustinerstraße 64 - 66, D-55116 Mainz*

<sup>3</sup> *Dienstleistungszentrum Handwerk GmbH*  
*Ludwigsplatz 10, D-67059 Ludwigshafen*

**Kurzfassung:** Der Beitrag stellt das Verfahren „Benchmarking der Demografiefestigkeit“ und zentrale Ergebnisse aus 58 Unternehmen in sechs Jahren der Anwendung vor. Das Instrument setzt drei empirische Perspektiven ein: die Bewertung aus Sicht der Unternehmensleitung, Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung und Daten relevanter Kennzahlen. Die Ergebnisse zeigen, dass zentrale Themenfelder wie Gesundheitsförderung, Arbeitgeberattraktivität und familienfreundliche Unternehmenskultur in vielen Unternehmen von über der Hälfte der Mitarbeiter als nicht zufriedenstellend bewertet werden. In gut einem Drittel der Unternehmen konnten durch die Anwendung des Benchmarking-Verfahrens weitreichende Verbesserungen und in einem zweiten Drittel immerhin einige positive Veränderungen erreicht werden. Ein Drittel der Betriebe konnte die Gelegenheit zur Weiterentwicklung nicht nutzen.

**Schlüsselwörter:** Demografiefestigkeit, Benchmarking, Digitalisierung, Fachkräftesicherung, Arbeitgeberattraktivität

### 1. Demografiefestigkeit als Herausforderung

Das Konzept der Demografiefestigkeit beschreibt, dass demografiefeste Unternehmen hinsichtlich ihrer Unternehmenskultur, ihrer strukturellen Voraussetzungen und Prozesse so aufgestellt sind, dass sie die Veränderungen durch den Demografischen Wandel bewusst gestalten, die auftretenden Herausforderungen bewältigen und sich bietende Chancen erfolgreich nutzen können (vgl. Eierdanz et al. 2015). Einen der wichtigsten Aspekte der Herausforderungen der demografischen Entwicklung bildet dabei die Thematik der Fachkräftesicherung.

Während der Demografische Wandel als Begriff in der öffentlichen Diskussion etwas in den Hintergrund gerückt ist, gewinnt das Thema Fachkräftesicherung zunehmend an Bedeutung. Sowohl in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft als auch im Handwerk herrscht mittlerweile ein teils drastischer Mangel an Fach- und Nachwuchskräften. Im Handwerk bleiben Tausende von Ausbildungsstellen unbesetzt (vgl. handwerk magazin 2018). Betriebe erhalten zum Teil keine einzige Bewerbung mehr für Ausbildungsplätze (vgl. Deutscher Industrie- und Handelskammertag 2018). Das Institut der deutschen Wirtschaft (2018) stellt gesamtwirtschaftlich fest, dass die

Fachkräfteproblematik mittlerweile eines der bedeutendsten Wachstumshindernisse bildet.

Die externe Sichtweise der Fachkräftesicherung, neue Fach- und Nachwuchskräfte gewinnen zu können, beinhaltet Konzepte wie Arbeitgeberattraktivität, Rekrutierungsaktivitäten, Öffentlichkeitsarbeit, Netzwerkbildung. Nicht zu vernachlässigen ist zudem die interne Fachkräftesicherung, die alles beschreibt, was zur Erhaltung der optimalen Beschäftigungsfähigkeit der (vorhandenen) Belegschaft erforderlich ist, wie Gesundheitsförderung, Qualifikation, Motivation und Zufriedenheit. Zu einer hohen Demografiefestigkeit gehört außerdem, Veränderungen im Zusammenhang mit dem Demografischen Wandel im Blick zu haben, um Geschäftsfelder und Zielgruppen rechtzeitig anzupassen. Gutes Beispiel sind die großen Wachstumspotentiale durch Smart Living Lösungen für die steigende Zahl älterer Kunden in vielen Handwerksgewerken.

## **2. Benchmarking der Demografiefestigkeit in Sozialwirtschaft und Handwerk**

Das 2013 entwickelte Verfahren des Demografie-Benchmarkings besteht aus einer Methode, die Demografiefestigkeit von Unternehmen multidimensional und unter Einsatz eines Methodenmixes zu messen, erfolgreiche Lösungsansätze im Benchmarking-Netzwerk auszutauschen und Veränderungen in den Unternehmen mitarbeiterorientiert umzusetzen. In sechs Jahren konnte das Verfahren in 18 Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft und 40 Handwerksbetrieben eingesetzt werden.

### *2.1 Methode zur Messung der Demografiefestigkeit*

Demografiefestigkeit umfasst zahlreiche Aspekte unterschiedler Themenfelder. Um diese Fülle von Faktoren mit vertretbarem Aufwand und dennoch hoher Aussagekraft bewerten zu können, hat sich ein Verfahren bewährt, das verschiedene methodische Zugänge nutzt: (i) In einer Checkliste, die von der Unternehmensleitung ausgefüllt wird, werden rund 100 Fragen aus einer eher strategischen Perspektive beurteilt. (ii) Über etwa 25 Kennzahlen (z.B. Altersstruktur, Fehlzeiten, Fachkraft- und Ausbildungsquote, Kündigungen u.a.) werden objektive Daten gesammelt und mit Hilfe klarer Erhebungsdefinitionen vergleichbar gemacht. (iii) Über eine ausführliche schriftliche Befragung der Mitarbeiter, als freiwillige Vollerhebung, zumeist online ausgeführt, wird die Unternehmenskultur aus subjektiver Sicht der Mitarbeiter eingeschätzt.

Es stehen nach der vollständigen Erhebung zu rund 300 Aspekten Werte zur Verfügung. Zur besseren Vergleichbarkeit werden alle Angaben in Punktwerte zwischen 0 und 100 umgerechnet. Bei Checkliste und Mitarbeiterbefragung stehen 100 Punkte dabei für 100% Zustimmung. Bei Kennzahlen bedeuten 100 Punkte Werte innerhalb der besten 10% aller teilnehmenden Unternehmen (90%-Quantil).

### *2.2 Benchmarking und Austausch Guter Praxis*

Seit 2013 haben 58 Unternehmen am Benchmarking der Demografiefestigkeit teilgenommen. Dank einer Förderung vom Ministerium für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie Rheinland-Pfalz sowie vom Europäischen Sozialfonds war die Teilnahme für die Unternehmen kostenlos. Für den Unternehmensvergleich war eine

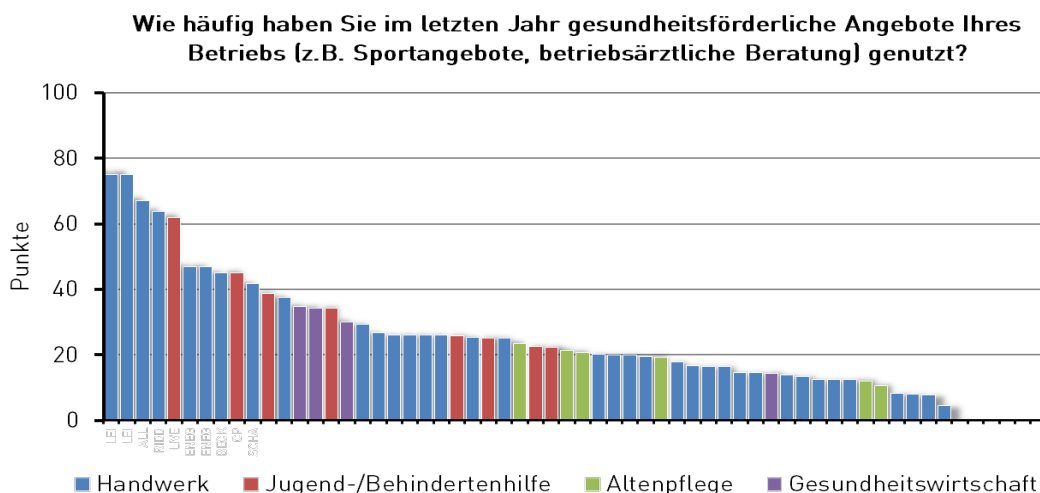
zentrale Voraussetzung, dass alle Unternehmen die gleichen Messmethoden einsetzen mit identischen Frageformulierungen und Kennzahldefinitionen.

Aufgrund von Änderungen in den Förderrichtlinien wurde das Instrument 2013-2015 in der Sozial- und Gesundheitswirtschaft und dann 2016-2018 in kleinen und mittleren Handwerks- und Industriebetrieben eingesetzt. Für die unterschiedlichen Branchen gab es spezifische Anpassungen, wobei der Großteil der erhobenen Aspekte aber einheitlich verwendet werden konnte.

Essentieller Teil des Benchmarking-Verfahrens ist ein moderierter Prozess zum Austausch von Guter Praxis. In Workshops kommen alle teilnehmenden Unternehmen zusammen und die Besten pro Themenfeld stellen ihre Lösungsansätze, die datenbasiert nachweislich gute Erfolge erzielt haben, vor. Besonders beachtenswert ist, dass trotz Sorge von Fachkräfteabwerbung und möglicher Konkurrenz dieses Prinzip des offenen Austauschs und der gegenseitigen Kooperation von den Unternehmen angenommen und umgesetzt wurde.

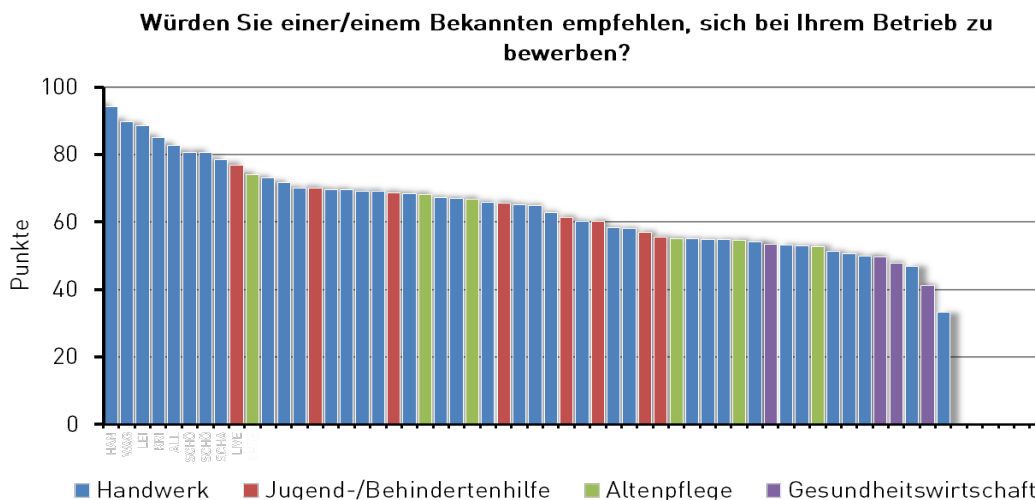
### 2.3 Ausgewählte Ergebnisse

Die Ergebnisse der Benchmarking-Erhebung zeigen große Unterschiede zwischen den Unternehmen. Als nach wie großes Bedarfsfeld erweist sich dabei die betriebliche Gesundheitsförderung. Von 18 Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft gaben nur zwei an, über ein schriftlich fixiertes Konzept des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu verfügen. Von 40 Handwerksunternehmen verfügen 10 über ein BGM-Konzept. Nur in 8 der 58 Unternehmen gab es laut Aussage der Leitung ein umfassendes Angebot an gesundheitsfördernden Angeboten, etwa zu Sport und Bewegung. Aus Sicht der Mitarbeiter wird dieses Angebot in nur 5 Unternehmen von 60-80% der Beschäftigten genutzt, während in 5 weiteren Unternehmen knapp die Hälfte Angebote annimmt und in den übrigen Betrieben weniger als ein Drittel an Sport- und Bewegungsangeboten teilnimmt, sofern sie dort überhaupt existieren (vgl. Abb. 1).



**Abbildung 1:** Nutzung gesundfördernder Angebote aus Sicht der Mitarbeiter. Ergebnisse aus 58 Unternehmen mit insg. 3493 Befragten. (Eigene Darstellung)

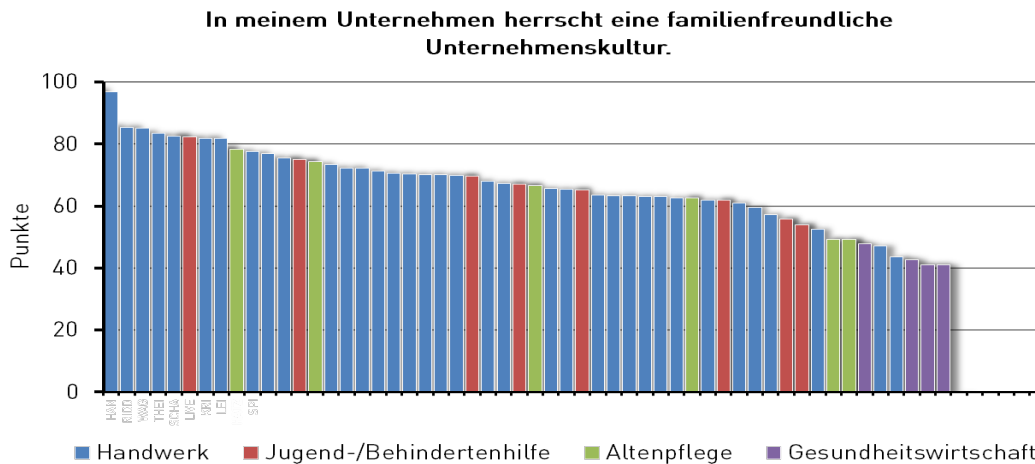
Das Thema Fachkräftesicherung wurde 2013-2015 in den teilnehmenden Unternehmen der Sozial- und Gesundheitswirtschaft weniger kritisch gesehen als danach in beteiligten Handwerksbetrieben. Von den 18 Sozialunternehmen gaben zehn an, (noch) keine größeren Schwierigkeiten zu haben, während dies von 40 Handwerksbetrieben nur fünf behaupteten. Aus Sicht der Beschäftigten lässt sich die Attraktivität der Unternehmen gut daran einschätzen, ob sie es Bekannten und Freunden empfehlen würden, sich dort zu bewerben. In den besten zehn Betrieben würden mindestens drei Viertel eine Bewerbung empfehlen, in über 20 Unternehmen am unteren Ende dagegen weniger als die Hälfte (vgl. Abb. 2). Besonders wenig attraktiv schneiden hierbei die Unternehmen der Gesundheitswirtschaft ab.



**Abbildung 2:** Bewertung der Arbeitgeberattraktivität aus Sicht der Mitarbeiter. Ergebnisse aus 58 Unternehmen mit insg. 4431 Befragten. (Eigene Darstellung)

Auffallend ähnlich wie die Einschätzung der Arbeitgeberattraktivität fällt die Beurteilung der familienfreundlichen Unternehmenskultur aus. Auch hier befinden sich alle vier Unternehmen der Gesundheitswirtschaft im letzten Drittel des Unternehmensvergleichs. In rund zehn Unternehmen findet jeweils nur die Hälfte der Belegschaft, dass die Unternehmenskultur familienfreundlich ist. In den besten zehn Betrieben stimmen dagegen über 80% der Mitarbeiter zu (vgl. Abb. 3). Hauptgründe für niedrige Bewertungen sind hierbei vor allem Wochenend- und Schichteinsätze, Notdienste sowie besonders negativ ungeplante Einsprüngeinsätze. Positiv werden eine allgemein familiäre Atmosphäre, hohe Flexibilität bei Arbeitszeiten, eine zuverlässige Dienstplanung mit ausreichend Vorlauf sowie konkrete Unterstützungsangebote bei Betreuungsbedarfen gesehen.

Die Chancen und Hürden der Digitalisierung sind seit 2018 ein neuer Bestandteil des Demografie-Benchmarkings. In sieben Handwerksbetrieben wurden die Mitarbeiter hierzu befragt. Über die Hälfte der Befragten nutzt demnach bereits digitale Systeme für Planung und Prozesssteuerung. Rund 60% setzen Informationssysteme auf mobilen Endgeräten ein. Nur etwa ein Fünftel der Beschäftigten fühlen durch den digitalen Wandel überfordert. Ein Drittel hat allerdings Sorge, dass digitale Lösungen zu mehr Kontrolle, Überwachung und Arbeitsverdichtung führen könnten. Drei Viertel geben an, persönlich bereit zum Einsatz digitaler Technologien am Arbeitsplatz zu sein.



**Abbildung 3:** Bewertung der familienfreundlichen Unternehmenskultur aus Sicht der Mitarbeiter. Ergebnisse aus 58 Unternehmen mit insg. 3687 Befragten. (Eigene Darstellung)

### 3. Steigerung der Demografiefestigkeit durch erfolgreiche Umsetzung von Verbesserungen

Ziel des Benchmarking-Ansatzes ist es, den Unternehmen eine datenbasierte, differenzierte Standortbestimmung ihrer Demografiefestigkeit und Lösungsansätze aus Guter Praxis anderer Betriebe zur Verfügung zu stellen. Damit sind die Unternehmen sehr gut ausgestattet, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu initiieren und zu steuern, der längerfristig die Demografiefestigkeit der Unternehmen steigert. Aus den Erfahrungen aus 58 Unternehmen in 6 Jahren ist festzustellen, dass dies in rund einem Drittel der Fälle sehr gut, in einem weiteren Drittel teilweise, in einem letzten Drittel aber weniger erfolgreich gelingt. In Wiederholungsbefragungen ein Jahr nach Ersterhebung gaben in den engagierten Unternehmen rund 60% der Beschäftigten an, dass sich durch die umgesetzten Aktivitäten etwas für sie persönlich verbessert habe und die Arbeitgeberattraktivität gesteigert werden konnte.

Folgende wesentlichen Erfolgsfaktoren haben dabei den größten Einfluss auf ein umfassendes Gelingen:

- Externe Unterstützung: Durch die Hinzuziehung eines professionellen Beraters konnte der Prozess systematischer und mit breiterer Mitarbeiterpartizipation initiiert werden. Ein regelmäßiges Review erhöht zudem die Verbindlichkeit und Kontinuität.
- Engagement der Leitung: Ohne besonderen Einsatz und für alle sichtbare hohe Priorität des Prozesses für die Unternehmensleitung ist eine erfolgreiche Umsetzung kaum möglich.
- Veränderungsbereitschaft und Wertschätzung: Insbesondere bei der Leitung geht ohne Veränderungsbereitschaft nichts. Während in der Belegschaft die Motivation zur Veränderung gezielt gefördert werden kann, muss sie bei der Leitung von Beginn an ausreichend hoch sein. Für die längerfristige Bereitschaft der Mitarbeiter, Veränderungen zu akzeptieren und selbst daran mitzuwirken, ist entscheidend, dass dieses Engagement von der Leitung gewürdigt und mit Wertschätzung anerkannt wird. Andernfalls resultiert eher Frust und Blockadehaltung.

- Kommunikation: Die geeignete, regelmäßige und transparente Information aller Mitarbeiter über den Fortgang des Prozesses ist von größter Bedeutung für die Stimmung und Aufrechterhaltung der Motivation.
- Partizipation: Mitarbeiter müssen die ernst gemeinte Chance haben, sich in den Prozess einzubringen. Dies sollte von Beginn an, schon bei der Bewertung der Ergebnisse und Ableitung von Verbesserungsbedarfen erfolgen. Eine einseitige Ergebnisbeurteilung und Setzung der Verbesserungsthemen durch die Leitung sind ungünstig.
- Projektteams: Für die Umsetzung des Veränderungsprozesses sollte eine Projektgruppe ins Leben gerufen werden, an der sich Mitarbeiter in ausreichender Anzahl, freiwillig und mit offiziell genehmigtem Zeitbudget beteiligen können. Die Gruppe sollte ebenen-, gewerke- und standortübergreifend zusammengesetzt sein, auch wenn etwa die Einbindung von im Außendienst eingesetzten Mitarbeitern organisatorisch kompliziert ist.
- Schnelle Erfolge: Zuerst sollten Veränderungen umgesetzt werden, die schnell sichtbare Verbesserungen für möglichst viele Mitarbeiter erbringen. So wird die Motivation gesteigert und der Prozess gefestigt. Strategische Themen, die eher für die Leitung und langfristig sichtbar sind, haben diese Wirkung nicht.
- Anreize für Leitung und Mitarbeiter: Ein Veränderungsprozess kostet zusätzliche Mühe, Zeit und Geld und ist sowohl für die Mitarbeiter als auch für die Führungskräfte anstrengend. Für die Mitarbeiter sind daher Anreize sinnvoll, um die dauerhafte Mitarbeit zu fördern und anzuerkennen. Die offizielle stundenweise Freistellung zur Teilnahme an Treffen der Verbesserungsgruppen ist hier nur das Mindeste. Für die Leitung ist es wichtig, sich den zu erwartenden Return on invest vor Augen zu halten. Eine reduzierte Fehlzeitenquote, erhöhte Effizienz oder stabilisierte Fachkräfteversorgung lohnen fast immer die investierte Mühe.

#### 4. Literatur

- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2018): Ausbildung 2018 - Ergebnisse einer DIHK-Online-Unternehmensbefragung. [https://www.dihk.de/ressourcen/downloads/ausbildungsumfrage-2018.pdf/at\\_download/file?mdate=1531897730046](https://www.dihk.de/ressourcen/downloads/ausbildungsumfrage-2018.pdf/at_download/file?mdate=1531897730046) (11.12.2018)
- Eierdanz, F., Ottersböck, N., Herzog-Buchholz, E., Greulich, P., Weber, H. (2015): Fit für den Demografischen Wandel? Benchmarking der Demografiefestigkeit in Unternehmen der Gesundheitswirtschaft. IN: Dokumentation des 61. Arbeitswissenschaftlichen Kongresses Karlsruhe 25.02.-27.02.2015 „VerANTWORTung für die Arbeit der Zukunft“.
- handwerk magazin (2018): So startet das Handwerk in das neue Ausbildungsjahr 2018/2019. <https://www.handwerk-magazin.de/so-startet-das-handwerk-in-das-neue-ausbildungsjahr-20182019/150/516/376931> (11.12.2018)
- Institut der deutschen Wirtschaft (2018): Wachstumsbremse Fachkräfteengpässe. IW-Kurzbericht 27/2018. [https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user\\_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2018/IW-Kurzbericht\\_2018\\_27\\_Wachstumsbremse\\_Fachkraefteengaesse.pdf](https://www.iwkoeln.de/fileadmin/user_upload/Studien/Kurzberichte/PDF/2018/IW-Kurzbericht_2018_27_Wachstumsbremse_Fachkraefteengaesse.pdf) (11.12.2018)



Gesellschaft für  
Arbeitswissenschaft e.V.

## **Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten**

65. Kongress der  
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Professur Arbeitswissenschaft  
Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme  
Technische Universität Dresden

Institut für Arbeit und Gesundheit  
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

27. Februar – 1. März 2019

---

## **GfA-Press**

---

**Bericht zum 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 27. Februar – 1. März 2019**

**Professur Arbeitswissenschaft, Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme,  
Technische Universität Dresden;  
Institut für Arbeit und Gesundheit, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Dresden**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.  
Dortmund: GfA-Press, 2019  
ISBN 978-3-936804-25-6

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

**Schriftleitung: Matthias Jäger**

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Konferenzband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Konferenzband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

**Screen design und Umsetzung**

© 2019 fröse multimedia, Frank Fröse

[office@internetkundenservice.de](mailto:office@internetkundenservice.de) · [www.internetkundenservice.de](http://www.internetkundenservice.de)