

Adecco Institute White Paper – April 2007

Der Demographische Fitness Index: Schweiz

Inhaltsverzeichnis

- 2. Executive Summary
- 5. Einleitung
- 6. Altert die Schweiz?
- 9. Der demographische Fitness Index (DFX):
 - DFX-Methodik
 - DFX-Ergebnisse Schweiz
- 22. Schlussfolgerungen und Empfehlungen
- 24. Statistischer Anhang und Anmerkungen zur Methodik

Das Adecco Institut

Adecco fördert die Kommunikation zum Thema Arbeit und deren Auswirkungen auf die Gesellschaft zwischen allen beteiligten gesellschaftlichen Gruppen – Regierung, Arbeitgebern, Gewerkschaften und Arbeitnehmern.

Mittels primärer und sekundärer Forschung sowie durch Weissbücher und Konferenzen schafft das Institut neue Perspektiven und entwickelt modellhafte Lösungsansätze, um Organisationen zu helfen, Arbeitsmarktfähigkeit, Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern.

Mit mehr als 6.600 Agenturen in über 70 Ländern und Regionen betreut Adecco über 4 Millionen Arbeitskräfte pro Jahr. Adeccos Mitarbeiter sind täglich mit den wirtschaftlichen und demographischen Realitäten konfrontiert und müssen sich damit laufend auseinandersetzen.

Das Adecco Institut wird von London aus geführt und kann auf sämtliche Ressourcen der Adecco-Gruppe zurückgreifen.

Executive Summary

Dieses Weissbuch ist eine Fortsetzung und Vertiefung unserer Untersuchung über die Alterung der Arbeitskräfte in Europa. Ziel dieser Untersuchung ist es, festzustellen, inwieweit die Firmen auf diese Veränderungen vorbereitet sind. Ursprünglich untersuchten wir Firmen in den fünf grössten Volkswirtschaften Europas (Deutschland, Vereinigtes Königreich, Frankreich, Italien und Spanien). Nun kommen die **Schweiz** sowie Belgien und die Niederlande hinzu. Somit verfügen wir über eine einzigartige Datenbank zu 4.000 europäischen Unternehmen verschiedener Grösse und quer durch alle Wirtschaftssektoren. Die sich daraus ergebenden Einsichten und Lehren sind relevant für die gesamte Wirtschaft Europas.

Für alle europäischen Länder stellt der demographische Wandel eine grosse Herausforderung dar. Die spektakuläre Alterung der Bevölkerung und der Arbeitskräfte verändert unser Leben, die Geschäftswelt, unsere Arbeitsplätze, das Gesundheits- und Bildungssystem. Hier zeigen wir auf, dass die demographischen Trends in der Schweiz grob in dieselbe Richtung gehen und dieselben Auswirkungen haben werden wie wir für die anderen untersuchten Länder.

Es nicht unser Ziel, die Alterung der Arbeitskräfte zu bewerten. Wir versuchen vielmehr auf die Auswirkungen dieser Alterung auf die Arbeitswelt abzuheben und unterstreichen dabei, dass demographische Trends zu einem Mangel an Talenten und Fertigkeiten führen werden. Schliesslich ermutigen wir auch die europäischen Unternehmen, konkrete Schritte einzuleiten, die ihnen helfen, in Sachen Innovationfähigkeit und Produktivität in einem immer härteren wirtschaftlichen Umfeld weltweit zu bestehen.

Unser Demographische Fitness Index (DFX) misst, inwieweit Firmen auf die beginnende Alterung der Arbeitskräfte in Europa vorbereitet sind. Die Unternehmen werden auf einer Skala von 100 bis 400 Indexpunkten bewertet, daraus werden Länderindices erstellt. Die Unternehmen aus den acht untersuchten Ländern in Europa erzielten einen Durchschnittswert von **182 (von 400) Indexpunkten – und bei mehr als zwei Dritteln lag das Ergebnis bei 200 Punkten oder darunter. Europa muss in Anbetracht des Ausmasses der Alterung der Arbeitskräfte handeln.** Die nötige Veränderungen bieten aber auch Chancen für Europas Unternehmen, ihre Wandlungsfähigkeit und Flexibilität nachhaltig zu verbessern.

Wir führen Ländervergleiche bei den Ergebnissen durch, denn so können wir nützliche Lehren und Einsichten aus den Erfahrungen der anderen für alle ziehen. Die **Schweiz** verfügt über eine relativ grosse Anzahl von fortschrittlichen Unternehmen, zeigt aber dennoch insgesamt eine enttäuschende Performance: sie steht in der Erhebung an vorletzter Stelle – nur Frankreich steht noch schlechter da. Im Vergleich mit den anderen zwei hinzugekommenen Ländern der Untersuchung schneidet Belgien überdurchschnittlich gut in diesem Vergleich der 8 europäischen Länder ab.

Der Demographische Fitness Index: Schweiz

Belgische Unternehmen schneiden nur wenig schlechter ab als die des führenden Landes (dem Vereinigten Königreich). Die Niederlande stehen insgesamt ähnlich wie Deutschland im Mittelfeld, zwischen den Führenden und den deutlichen Nachzüglern, und sie liegen nur geringfügig unter dem europäischen Durchschnitt – obwohl hier weniger „Starunternehmen“ als in Deutschland oder gar der Schweiz vorhanden sind.

Länderübergreifende Resultate der Studie

Der europäische DFX-Durchschnittswert von 182 Indexpunkten zeigt, dass unternehmensseitig in Europa noch ein beträchtlicher Aufholbedarf besteht, um den Herausforderungen des demographischen Wandels begegnen zu können.

Länderunabhängig lassen sich als Ergebnisse der Erhebung festhalten:

- Nur wenige Unternehmen bieten ein ausreichendes Spektrum an Möglichkeiten zur Gestaltung der Berufslaufbahn ihrer Mitarbeiter an, und nur ein geringer Anteil der Mitarbeiter macht davon Gebrauch, insbesondere nicht die Altersgruppe der über 45-Jährigen.
- Unternehmen bieten Fortbildungsmöglichkeiten an, die nur von ca. 50 Prozent der Belegschaft in Anspruch genommen werden. Dabei handelt es sich grossteils um standardisierte Trainings, deren Schwerpunkt nur in geringem Masse auf individuelle Erfordernisse oder Schlüsselqualifikationen ausgerichtet ist.
- Im Bereich Wissensmanagement fehlen häufig strukturierte Informationen darüber, wo sich das Fachwissen konzentriert, d.h. darüber, welche Mitarbeiter über welche Fachkenntnisse verfügen.
- Im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements besteht europaweit Verbesserungsbedarf. In nur wenigen Unternehmen geht das Angebot über die obligatorischen Vorsorgeprogramme (z.B. Kontrolluntersuchungen) hinaus und umfasst längerfristige Massnahmen, beispielsweise Beratung zu Themen wie Stressbewältigung, Ernährung oder gesunde Lebensweise.
- Obwohl die grosse Mehrheit der Unternehmen die gesetzlichen Vorschriften zum Thema Altersvielfalt einhält und formal alle Altersgruppen gleich behandelt werden, sind darüber hinausgehende Massnahmen wie die persönliche Betreuung durch einen Mentor und die generationenübergreifende Weitergabe von Erfahrungswissen nur selten zu finden.

Der Demographische Fitness Index: Schweiz

Die Studie macht deutlich, dass solche Massnahmen nicht der Gewissensberuhigung dienen, sondern vielmehr reale wirtschaftliche Konsequenzen haben. Durch einen höheren DFX kann ein Unternehmen seine Konkurrenzfähigkeit, seine Innovationskraft und seine Produktivität um bis zu 20 % steigern. Das heisst: eine Verbesserung der demographischen Fitness hat einen unmittelbar positiven Effekt auf den Unternehmenserfolg.

Die Alterung der Gesellschaft ist ein in ganz Europa eintretende Entwicklung, mit der Herausforderungen, aber auch Chancen verbunden sind. Langfristig gehört die Zukunft in Europa den Unternehmen, die sich diesen Herausforderungen stellen und die Chancen des demographischen Wandels nutzen.

Das Adecco Institute wird seinen DFX-Index jährlich veröffentlichen und so Unternehmen und politischen Entscheidungsträgern ein Instrument zur Messung der europäischen Fortschritte im Bereich der demographischen Fitness zur Verfügung stellen.

Einleitung

Im Oktober 2006 veröffentlichten wir unsere einführende DFX-Untersuchung als praktischen Beitrag zur wachsenden Debatte über den demographischen Wandel und die Alterung der Arbeitskräfte in Europa. Zunächst kümmerten wir uns hierbei um die fünf grössten Volkswirtschaften Europas – d.h. Deutschland, Vereinigtes Königreich, Frankreich, Italien und Spanien. Jetzt kommen drei weitere Länder hinzu: die **Schweiz** und zwei Mitgliedstaaten der Europäischen Union (Belgien und die Niederlande). Wir können so auf der Grundlage unseres einzigartigen Datensatzes von 4.000 Unternehmen aller Grössenordnungen und aller wirtschaftlichen Sektoren zusätzliche Analysen machen und weitere Schlussfolgerungen ziehen.¹

Es gab bisher nicht genügend Veröffentlichungen zu der Frage, inwieweit Unternehmen tatsächlich auf die Alterung der Arbeitskräfte vorbereitet sind und welche Massnahmen getroffen werden könnten und sollten. „Demographische Fitness“ besagt, inwiefern die Unternehmen den demographischen Wandel in ihrer eigenen Belegschaft verstehen und angehen können.

Älterwerden ist an sich natürlich nichts Schlechtes, da wir länger und bei besserer Gesundheit leben und arbeiten können als unsere Vorfahren. Doch werden der Mangel an jungen Menschen, die immer grösser werdenden älteren Bevölkerungsgruppen und der unaufhaltsame Anstieg des Durchschnittsalters der Belegschaften in Europa grosse Auswirkungen haben. Diese Trends verschlimmern den Mangel an Talenten und Fertigkeiten. Mit gezielten Massnahmen können sich europäische Unternehmen auf den demographischen Wandel vorbereiten und ihre Wettbewerbs-, und Innovationsfähigkeit in einer immer stärker globalisierten Wirtschaft aufrechterhalten oder gar steigern.

Praktisch folgt daraus, dass sich die Arbeitgeber stärker um ältere Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt bemühen müssen, sie werden in Umschulungen investieren und die Arbeitnehmer im Zuge ihrer Alterung begleiten müssen. Eine höhere Quote an älteren Mitarbeitern in den Betrieben bedeutet auch zusätzliche Investitionen in folgende Bereiche: physisches Arbeitsumfeld, lebenslanges Lernen, Gesundheitsmanagement, Wahlmöglichkeiten bei Arbeitszeiten, grössere Flexibilität bei der organisatorische Gestaltung von Arbeit. Unternehmen, die in diesen Handlungsfeldern führend sind, werden mehr geschäftskritisches Wissen und mehr Erfahrung in ihren Unternehmen halten und pflegen können als andere, in denen häufig Wissen und Erfahrung durch Frühverrentung oder demotivierende Arbeitsumgebungen verloren gehen. Und schliesslich wird es Unternehmen, die hier mit gutem Beispiel vorangehen, besser gelingen, ihren ebenfalls alternden Kundenstamm an sich zu binden und mit ihm zu kommunizieren.

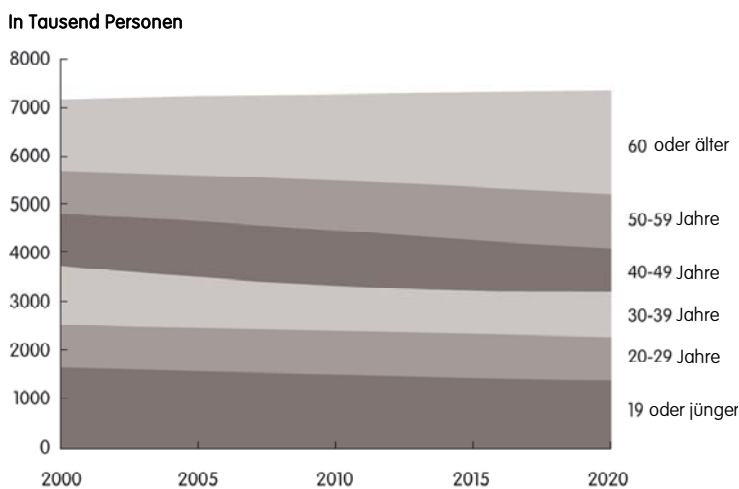
¹ Die neue DFX-Untersuchung wurde von TNS Infratest im Februar 2007 im Auftrag des Adecco Instituts durchgeführt.

Altert die Schweiz?

Wir wissen, dass die Alterung in ganz Europa schnell voranschreitet. Daten der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) zeigen, dass binnen der kommenden zehn Jahre erstmals Menschen über 40 die Mehrheit in ganz Europa stellen werden. In Italien und Deutschland werden sie 60% der Bevölkerung ausmachen.² Bis 2050 wird die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in der EU (15 bis 64 Jahre) um ein Fünftel zurückgehen, und laut Eurostat wird sich die Bevölkerung über 65 in den 25 EU-Staaten verdoppeln und 30% der Gesamtbevölkerung ausmachen.³ Die Schweiz wird sich ähnlich entwickeln. In den meisten Ländern wird es viel weniger junge Menschen als heutzutage geben.

Auch in der Schweiz breitet sich dieser demographische Alterungseffekt aus.⁴ Die schweizerische Gesamtbevölkerung wird bis 2020 kaum wachsen (nur 2,8% über dem Niveau des Jahres 2000). Doch sind unter dieser scheinbaren Stabilität grosse strukturelle Veränderungen im Gange.

Bevölkerung der Schweiz bis 2020
Gesamtbevölkerung nach Altersgruppe, 2000 – 2020



Quelle: Datenbank Laborsta der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) vom Februar 2007; Analyse des Adecco Instituts

Verglichen mit dem Jahr 2000 wird es bis 2020 ein Drittel mehr schweizerischer Arbeitnehmer zwischen 50 und 64 Jahren und ein Fünftel weniger zwischen 30 und 44 Jahren geben. Doch dies verdeckt noch stärkere Veränderungen in bestimmten Altersgruppen, wie z.B. den Anstieg der Arbeitskräfte zwischen 60 bis 64 Jahren um 50% sowie einen Anstieg um 44% bei den 55- bis 69-Jährigen.

² Internationale Arbeitsorganisation (ILO), *Laborsta Datenbank*.

³ Eurostat Pressemitteilung vom 29. September 2006. Der Anteil wird in Italien und Deutschland am höchsten sein.

⁴ Datenanalyse des Adecco Instituts unter Verwendung der ILO-Datenbank für Arbeitsstatistik (*Laborsta*), Februar 2007.

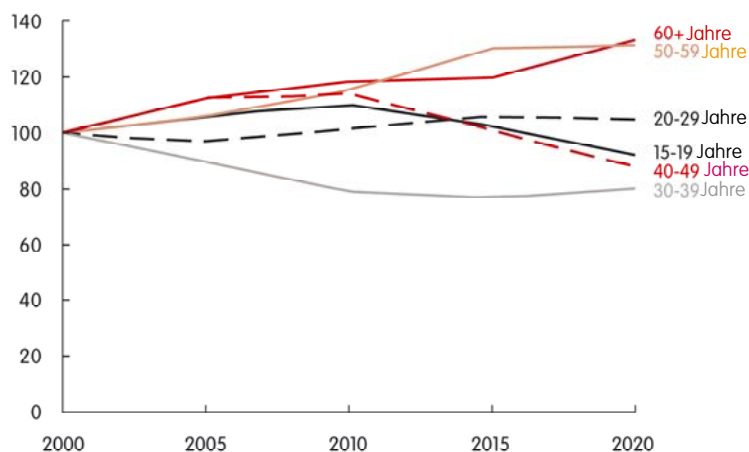
Der Demographische Fitness Index: Schweiz

Die Gruppe der über 40-Jährigen wird 2010 bereits 55% aller Arbeitskräfte ausmachen. Wir sollten hier darauf hinweisen, dass die Schweiz in Sachen Beschäftigung älterer Arbeitnehmer eine gute Bilanz aufzuweisen hat. Laut einem kürzlich erschienenen OECD-Bericht sind 65% der schweizerischen Arbeitskräfte im Alter zwischen 55 und 64 Jahren weiterhin beschäftigt, verglichen mit nur knapp über 50% in den anderen OECD-Ländern und gerade mal 40% in der EU.⁵ Umso mehr Grund für die schweizerischen Unternehmen, den Bedürfnissen und Präferenzen ihrer älter werdenden Arbeitnehmer rechtzeitig Aufmerksamkeit zu schenken.

Wenn wir uns die jüngste Altersgruppe anschauen, so stellt man fest, dass bis 2020 die Altersgruppe von Geburt bis zum Alter von 19 Jahren verglichen mit dem Jahr 2000 um 16% zurückgehen wird.

Arbeitskräfte in der Schweiz bis 2020 Erwerbsbevölkerung, 2000 - 2020

Index Altersgruppengrössen, 2000 = 100



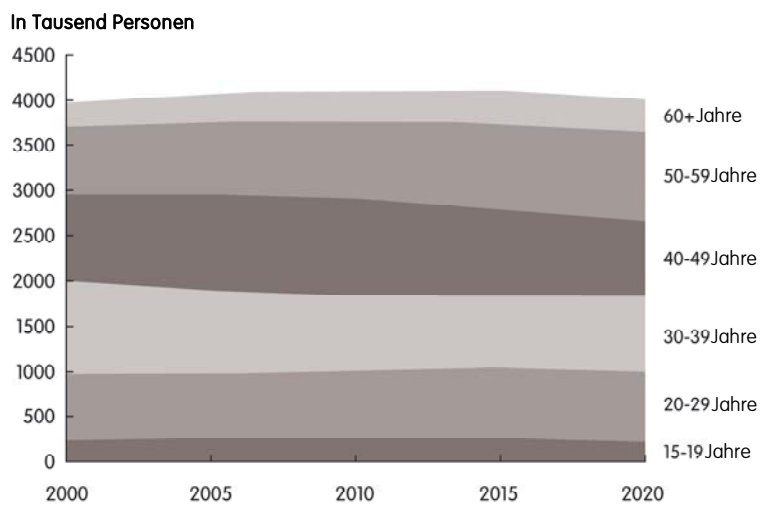
Quelle: Datenbank Laborsta der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) vom Februar 2007; Analyse des Adecco Instituts

⁵ OECD, *Going for Growth*, März 2007, Abschnitt über die Schweiz, S. 93.

Der Demographische Fitness Index: Schweiz

Bevölkerung der Schweiz bis 2020

Erwerbsbevölkerung nach Altersgruppe, 2000 – 2020



Quelle: Datenbank Laborsta der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) vom Februar 2007; Analyse des Adecco Instituts

Insgesamt verzeichnen alle acht Länder in der DFX-Untersuchung starke Symptome einer alternden Gesellschaft und einer Arbeitskräftealterung.

DFX-Methodik

Unser Index misst, inwieweit die Unternehmen auf die beginnende Alterung der Arbeitskräfte vorbereitet sind. Die Leistung eines Unternehmens wird anhand von fünf Handlungsfeldern untersucht und mit Indexpunkten (Minimum:100; Maximum: 400) bewertet. Die Höchstpunktzahl weist darauf hin, dass das Unternehmen alle Instrumente in allen Handlungsfeldern umgesetzt hat (siehe Tabelle 1 des Anhangs). Auf der Grundlage der Ergebnisse der Unternehmen können wir Länderindices erstellen und diese auch vergleichen.

Die fünf Dimensionen für das optimale Management der Arbeitskräftealterung⁶ sind:

- **Wissensmanagement.** Mit dem Ausscheiden älterer Mitarbeiter verlieren die Firmen wichtiges Know-how, das Kundenbeziehungsgeflecht, interne Netzwerke und Wissen um die Unternehmenskultur und –werte – all dies kann ihre Produktivität, Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit beeinträchtigen. Mit dem systematischen Ansatz des Wissensmanagements und einer höheren, kulturellen Wertschätzung des Know-hows und der Erfahrungen ihrer Mitarbeiter können die Unternehmen diese kritischen, „immateriellen Werte“ erneuern und bewahren.
- **Lebenslanges Lernen.** Die Alterung 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 sind als traditionelle Weiterbildung. Die Unternehmen müssen auch die Offenheit der jüngeren Mitarbeiter für das lebenslange Lernen 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.

⁶ Ursprünglich an der Jacobs Universität (Bremen) entwickelt. Siehe auch Marius Leibold und Sven Voelpel, *Managing the Aging Workforce: Challenges and Solutions* (2007). Sie zeigen einen „5V-Rahmen“ zur Verbesserung der Produktivität und Innovationsfähigkeit der älter werdenden Arbeitskräfte auf.

Der Demographische Fitness Index: Schweiz

- **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).
- **Diversity-Management.** Die Unternehmen können ihre Wettbewerbs-, Innovationsfähigkeit und Produktivität nicht nur dadurch sichern, dass sie entsprechende Rechtsnormen korrekt erfüllen, sondern auch durch eine effizientere Interaktion zwischen jungen und älteren Mitarbeitern am Arbeitsplatz, beispielsweise mittels Mentoring-Programmen und gemischten Taskforces.

Wir glauben, dass unsere Umfragestichproben ausreichend sind, um sinnvolle Einblicke sowohl auf europäischer als auch auf nationaler Ebene zu liefern. Die erweiterte DFX-Untersuchung fügt dem Datensatz zusätzliche 1.500 Unternehmen aus der Schweiz, Belgien und den Niederlanden (jeweils 500) hinzu. Knapp über die Hälfte der in unserer Erhebung aufgeführten Unternehmen sind „Grossunternehmen“ mit einem Umsatz von über 50 Millionen Euro pro Jahr, die übrigen sind mittelständische Unternehmen mit einem Umsatz von 10 bis 50 Millionen Euro pro Jahr. Industrie, Dienstleistung und Handel machen jeweils ein Drittel aller befragten Unternehmen aus, wobei die genaue Trennung der Tätigkeitsbereiche von Land zu Land variiert. In der Schweiz haben mittelständische Unternehmen in der Erhebung ein etwas grösseres Gewicht (75%) als die Grossunternehmen (25%), ein Abbild der unternehmerischen Landschaft in der Schweiz. Auch liegt der Fokus eher im Bereich Handel (41%) denn bei der Industrie (31%) und bei den Dienstleistungen (27%). Angesichts der Grösse der Stichprobe sind wir dennoch überzeugt, dass die Ergebnisse aussagekräftig sind (siehe Tabelle 2 des Anhangs).

DFX-Ergebnisse für die Schweiz

Ein interessantes Detail besteht darin, dass **50% aller europäischen Unternehmen den „demographischen Wandel“ als eine der grössten Herausforderungen der Zukunft** ansehen – fast auf einer Stufe mit der Globalisierung und knapp vor dem technologischen Wandel. Alle Länder bewerten ihn als viel wichtiger als politische Veränderungen. Es gibt keinen bedeutenden Unterschied zwischen Grossunternehmen und mittelständischen Unternehmen in der Bewertung dieser Herausforderungen.

Auch die schweizerischen Unternehmen passen in dieses Schema. Sie sind sogar durch alle vier Faktoren besonders betroffen (überdurchschnittlich für europäische Firmen insgesamt und weit über der Norm hinsichtlich demographischer und sozialpolitischer Ereignisse). Wir können über die Gründe hierfür nur spekulieren.

Der Demographische Fitness Index: Schweiz

Vielleicht rührt dies her von dem Status der Schweiz eines Nicht-EU-Landes, von historischen Gegebenheiten, usw.

Grösste Businessherausforderungen in europäischen Firmen

Prozentsatz der Unternehmen
Top 2 auf einer Skala von 1 bis 6
(1 = herausragende Herausforderung, 6 = gar keine Herausforderung)

Unternehmen/ Bereiche	Europäischer		
	Durchschnitt der 8	Die grossen 5 in der EU	Schweiz
Globalisierung	53	57	55
Demographischer Wandel	50	47	58
Technologischer Fortschritt	49	54	51
Veränderte politische/ soziale Bedingungen	41	44	49

Frage: "In welchen der o.a. Bereiche gibt es Ihrer Meinung nach für Unternehmen in Ihrem Land grosse Herausforderungen?"

Obwohl sich die Unternehmen der zunehmenden Bedeutung der demographischen Herausforderungen mehr und mehr bewusst sind, haben sie **noch keinen angemessenen Datenbestand zu ihrer derzeitigen Altersstruktur**, geschweige denn eine ausgeprägte Vorstellung ihrer zukünftigen Entwicklung. Fast 40% der europäischen Unternehmen geben zu, die allgemeine Altersstruktur ihrer Belegschaft nicht analysiert zu haben. Dieser Prozentsatz steigt sogar auf 44% für die Abteilungsebene und die Analyse nach Personalkategorien. Nur ein Drittel der Firmen ist der Meinung, die allgemeine Altersstruktur ihrer Belegschaft „voll analysiert“ zu haben, doch hat nur knapp ein Viertel eine Analyse auf anderen Ebenen durchgeführt, geschweige denn in Anbetracht der künftigen demographischen Situation ihrer Firmen. In der Regel haben Grossunternehmen diesbezüglich mehr getan als kleinere, was auch aufgrund ihres relativen Ressourcenvorteils zu erwarten war (siehe Tabelle 3 des Anhangs).

Schweizerische Firmen gehören in Europa zu denen, die am wenigsten darauf vorbereitet sind. Fast die Hälfte aller Unternehmen verschwendet auf diesen Bereich keinen Gedanken. Zudem sind sie sich der Altersstruktur des Unternehmens auf Abteilungsebene (fast 60% haben keinerlei Analyse durchgeführt) und der Analyse nach Personalkategorie (55%) sogar noch weniger bewusst.

Mit einem Planungshorizont von knapp über einem Jahr **planen europäische Unternehmen ihren Personalbedarf eher kurzfristig**. Die Planungszeiträume für den Bedarf an Fachpersonal sind relativ langfristig ausgelegt (aber immer noch weniger als 18 Monate), im Bereich der Mitarbeiter für die Industrie sind sie am kürzesten (12 Monate). Zwar ist der kurzfristige Ansatz aufgrund des Rhythmus des modernen Geschäftslebens nachvollziehbar, dennoch gibt er angesichts des demographischen Erdbebens und des Mangels an Fertigkeiten, den wir erleben, Anlass zur Sorge.

Der Demographische Fitness Index: Schweiz

Europäische Firmen haben kurzfristige Planungshorizonte

Durchschnitt in Jahren

Unternehmen/ Bereiche	Europäischer Durchschnitt der 8	Die grossen 5 in der EU	Belgien	Niederlande	Schweiz
Gesamtpersonal des Unternehmens	1.1	1.1	1.2	1.1	1.1
Fach- und leitendes Personal	1.5	1.4	1.5	1.3	1.9
Handelspersonal	1.1	1.1	1.2	1.1	1.0
Industriepersonal	1.0	0.9	1.2	1.0	0.9

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

Schweizerische Unternehmen haben die besten Vorlaufzeiten in der Kategorie „Fach- und Führungskräfte“ (23 Monate) in Europa, was wahrscheinlich ihr hohes Bewusstsein um den Bedarf an einer starken Pipeline für Talente mit Führungsqualitäten und professionellem Know-how widerspiegelt. In den sonstigen Kategorien, d.h. im Bereich der Mitarbeiter für Handel und Industrie und eigentlich auch im Bereich der allgemeinen Unternehmensbelegschaft befindet sich die Schweiz im europäischen Durchschnitt oder leicht darunter.

(1) DFX-Gesamtergebnisse

Europäische Firmen in den 8 untersuchten Ländern erzielen durchschnittlich nur **182 Indexpunkte** (von 400). Zwei Drittel der Unternehmen erzielen 200 Punkte oder liegen darunter, was auf einen grossen Verbesserungs- und Änderungsspielraum hindeutet (siehe Tabelle 4 des Anhangs). Nur knapp eine Handvoll der 4.000 befragten Unternehmen erzielte die mögliche Höchstpunktzahl von 400 Indexpunkten. Weitere 48 Unternehmen lagen zwischen 351 und 399 Punkten. Wenn man dies als Grundlage wahrer „Excellence“ in der demographischen Fitness ansieht, so können nur 1,4% aller europäischen Unternehmen derzeit mit ihrem eigenen Ergebnis rundum zufrieden sein.

Eine der besseren Nachrichten besteht darin, dass 6% aller europäischen Firmen über dem 300-Punkte-Niveau liegen. So befinden sich ca. 280 Firmen in unserer Stichprobenbefragung bereits in einem guten bis sehr guten Zustand hinsichtlich des DFX, und diese Firmen gibt es in jedem der von uns befragten europäischen Länder. Rechnen wir zudem diese in der Stichprobe erhobenen Prozentsätze auf die Welt der Unternehmen im Allgemeinen hoch, so befinden sich mindestens 12.000 europäische Firmen bereits heute in einem guten bis sehr guten Zustand mit Blick auf den DFX.

Die Schweiz befindet sich mit 174 Indexpunkten unter dem Durchschnitt – und ist somit gemeinsam mit Frankreich (172 Punkten) eines der zwei Schlusslichter in unserer Stichprobenuntersuchung acht europäischer Länder. Die Spitzenposition nimmt das Vereinigte Königreich mit einem Wert von 189 ein, während z.B. belgische und

Der Demographische Fitness Index: Schweiz

spanische Unternehmen 186 und niederländische Firmen 181 Punkte erzielen. Etwa 80% der Unternehmen in der Schweiz und in Frankreich erzielen 200 Punkte oder liegen darunter. Im Vergleich dazu sind es in Belgien 70% und in Spanien 60%. Die anderen liegen dazwischen. Die Schweiz hat mehr Firmen in der Kategorie der geringsten demographischen Fitness, d.h. einen DFX von 100 Punkten (ein Fünftel aller befragten schweizerischen Firmen). Wenn wir die zwei untersten Kategorien gemeinsam betrachten, d.h. einen DFX von 150 Punkten oder darunter, dann steht die Schweiz besser dar als der europäische Durchschnitt und nur knapp hinter dem Vereinigten Königreich.

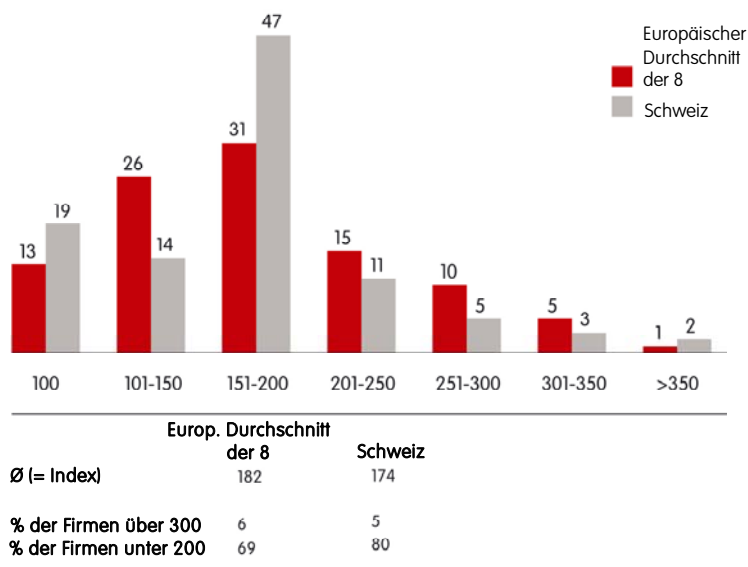
Die gute Nachricht für die Schweiz besteht darin, dass 5% aller Firmen bereits über ein DFX-Niveau von über 300 verfügen – und dieses Niveau betrachten wir als „gut bis sehr gut“, je nach genauer Wertung. Im Vergleich dazu sind es in Belgien 6%, im Vereinigten Königreich 4%, in den Niederlanden 3% und in Frankreich nur 1%. Das scheint die Vermutung zu bestätigen, dass es in der Schweiz eine merkliche Anzahl von Weltklasse-Gesellschaften gibt.

Wenn wir jetzt das Gesamtbild betrachten, *sollten wir beachten, dass, in absoluten Zahlen, die nationalen Durchschnittswerte gering* sind. Auf einer Skala von 100 bis 400 Indexpunkten läuft die DFX-Kluft zwischen dem Vereinigten Königreich und Frankreich auf eine Abweichung von nur 5% hinaus. Es gibt somit für das Vereinigte Königreich keinen Anlass, seinen ersten Platz zu feiern.

Der Demographische Fitness Index: Schweiz

Europäischer DFX liegt durchschnittlich bei 182 Punkten.
Fast 70% der Firmen liegen unter 200, was auf ein enormes Optimierungspotential hindeutet

Daten in %



Insgesamt ist somit die derzeitige Situation in Europa besorgniserregend, aber wir sehen enormes Potential für europäische Firmen zur Verbesserung ihrer demographischen Fitness.

(2) Auswirkungen auf die Innovations-, Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität der Unternehmen in der EU

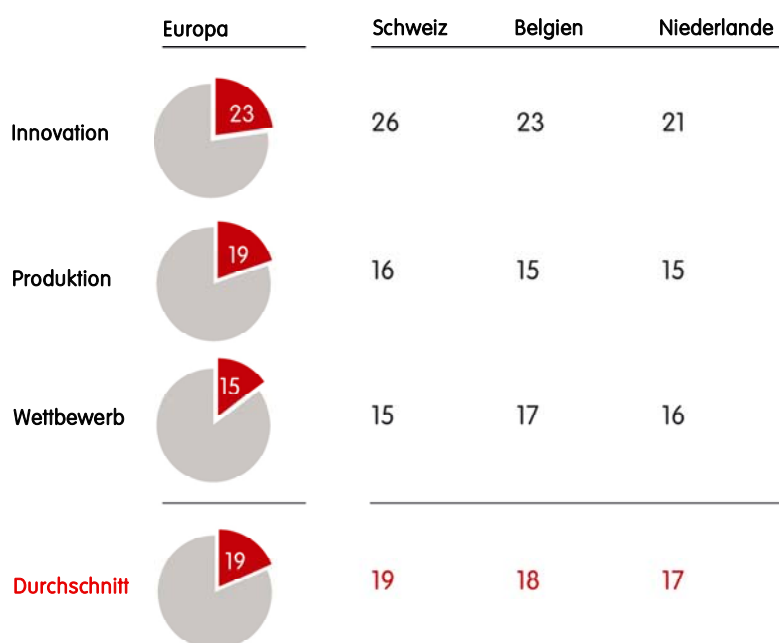
Demographische Fitness kann ebenfalls dazu beitragen, die Fähigkeit der Firmen zu verbessern, in einem stark wettbewerbsorientierten Kontext das Steuer in der Hand zu halten. Ein höherer DFX-Wert kann ggf. die Wettbewerbs-, Innovationsfähigkeit und Produktivität eines Unternehmens um durchschnittlich 19% steigern, d.h., dass echte Fortschritte in der demographischen Fitness sich unmittelbar in reellem, wirtschaftlichem Erfolg niederschlagen können.

Der Demographische Fitness Index: Schweiz

Wir unterstreichen, dass diese Ergebnisse auf statistischen Schlussfolgerungen fussen (siehe Anmerkungen zur Methodik am Ende dieses Berichts) und nicht das Ergebnis direkter Fragen oder eines Wirtschaftsmodells sind. Wir sind überzeugt, dass solche Schlussfolgerungen relevante Verbindungen zu mikroökonomischen Aspekten der Firmen haben und darauf verweisen, dass diejenigen, die sich als erste mit dem Feld der Arbeitskräftealterung auseinandersetzen, sich möglicherweise als Gewinner erweisen werden.

Mögliche Auswirkung auf die Innovations-, Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität der Unternehmen in Europa

In %



Unter sonst gleichen Bedingungen kann die konsequente und korrekte Umsetzung aller Fitnessinstrumente in den fünf Handlungsfeldern folgende Fähigkeiten eines Unternehmens beträchtlich verbessern:

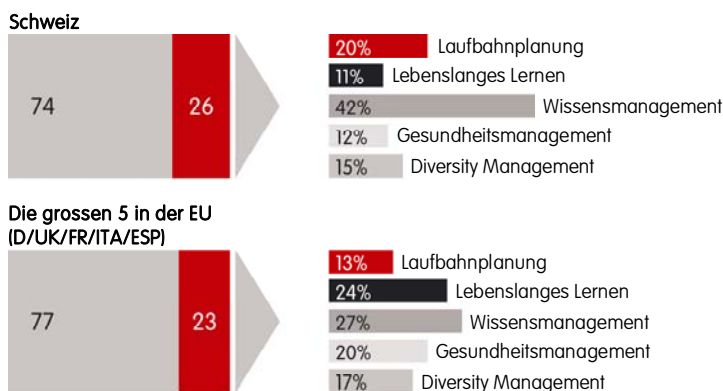
- Innovationsfähigkeit – bis zu durchschnittlich 23% , im UK bis zu 28%
- Produktivität – bis zu 19% insgesamt, 23-24% in Spanien, Italien und dem UK
- Wettbewerbsfähigkeit – bis zu 15% in den Regionen und 18-19% im UK und Spanien

Der Demographische Fitness Index: Schweiz

Insgesamt liegen schweizerische Firmen etwa im europäischen Durchschnitt, etwas darüber bei der angedeuteten Auswirkung der demographischen Fitness im Bereich Innovation und etwas darunter im Bereich der Wettbewerbsfähigkeit.

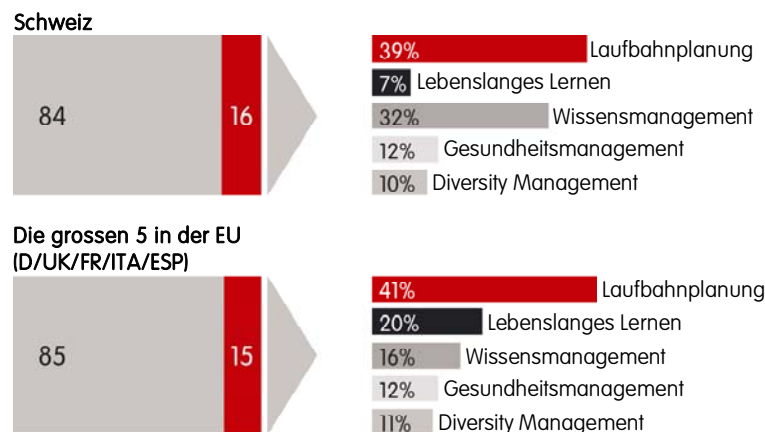
Wir stellten fest, dass das *Wissensmanagement* der allergrösste Einflussfaktor für eine bessere Innovationsfähigkeit ist. Je stärker also ein Unternehmen in diesem Bereich ist und je mehr Mitarbeiter diese Überzeugung teilen, desto besser sind seine innovativen Fähigkeiten. Die abgeleitete Bedeutung des Wissensmanagements für schweizerische Firmen ist viel höher als der europäische Durchschnitt und beläuft sich auf mehr als 40% der Auswirkungen. Die Laufbahnplanung scheint ebenfalls eine wichtige Rolle für schweizerische Firmen zu spielen. Dies trifft für den Bereich des lebenslangen Lernens in geringerem Umfang zu (zumindest im Vergleich zum europäischen Durchschnitt).

Innovation: Schlüsselfaktoren

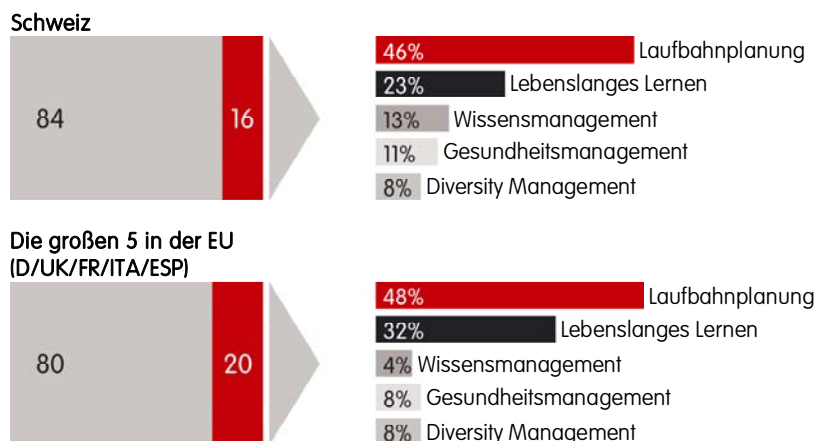


Sowohl für den Bereich „Produktivität“ als auch für die „Wettbewerbsfähigkeit“ gilt, dass die Haupttriebfeder für die Verbesserung in schweizerischen Unternehmen offenbar die herausragende Qualität des Handlungsfelds *Laufbahnplanung* ist. Man kann ableiten, dass dies ca. 40% des potentiellen Anstiegs ausmacht.

Wettbewerbsfähigkeit: Schlüsselfaktoren



Produktivität: Schlüsselfaktoren



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

(3) Spezifische Ergebnisse der fünf Handlungsfelder der demographischen Fitness

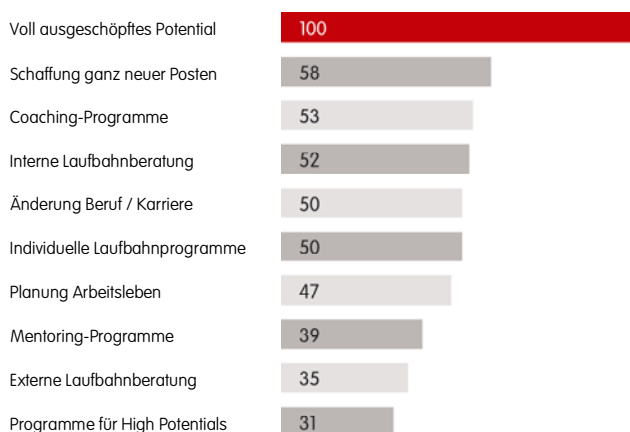
Von den neun, in unserer Untersuchung meisterwähnten Hauptinstrumenten der **Laufbahnplanung** bieten europäische Firmen durchschnittlich nur vier an. Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern eher Zugang zu internen Standardlaufbahnberatungen und neu geschaffenen Posten als zu teureren, zeitintensiven Instrumenten, wie externe Laufbahnberatung oder Mentoring-Programmen. Schweizerische Unternehmen liegen deutlich unter dem regionalen Durchschnitt in allen Bereichen. Eine Ausnahme: Coaching-Programme. Die Schweiz gehört insgesamt zu den drei Schlusslichtern.

Der Demographische Fitness Index: Schweiz

Wo Instrumente zur Laufbahnplanung angeboten werden, profitieren in Europa die jüngeren Mitarbeiter am meisten. Die Trennungslinie in unserer Untersuchung liegt bei 60/40 zugunsten der Mitarbeiter unter 45 Jahren, und die Schweiz ist im grössten Ungleichgewicht in Bezug auf die Nutzung nach Alterskategorie (Dreiviertel der Nutzer sind bis 45 Jahre alt). Insgesamt sind Grossunternehmen wesentlich stärker in der Laufbahnplanung als Mittelstandsfirmen. Gleiches gilt für die Schweiz, obwohl der Unterschied hier zwischen den schweizerischen Dienstleistungs-, Industrie- und Handelsunternehmen nicht sehr ausgeprägt ist (siehe Tabelle 5 des Anhangs).

Angebotene Instrumente zur Laufbahnplanung in europäischen Firmen

Prozentsatz der Unternehmen, die individuelle Karriereinstrumente anbieten:



Unseren Untersuchungen zufolge ist **lebenslanges Lernen** einer der am besten umgesetzten Handlungsfelder in Europa, wobei die Firmen im Grossen und Ganzen dieselben Dinge regional anbieten. Über 70% der Ausbildungsmassnahmen konzentrieren sich allenthalben auf „Qualifikationen“, ausser im Vereinigten Königreich. Dort bevorzugen die Firmen einen ausgewogenen Ansatz, der auch soziale Ziele (z.B. Teambuilding) und die persönliche Entwicklung (z.B. Managementseminare) hervorhebt (siehe Tabelle 6 des Anhangs).

Schweizerische Unternehmen schneiden insgesamt überdurchschnittlich ab und befinden sich unter den Top 3 Ländern in Europa. Lokale Firmen schneiden relativ gut in Bezug auf arbeitsplatzbezogene Schulungsinitiativen, die Analyse individuellen Ausbildungsbedarfs, Weiterqualifizierungsmassnahmen durch externe Anbieter und interne Schulungsmassnahmen ausserhalb des Arbeitsplatzes ab. Diese Lerninstrumente werden am besten von den Mitarbeitern im Vereinigten Königreich und in Italien angenommen (beide Länder mit einer Durchschnittsbeteiligung von ca. 60%), Belgien liegt knapp mit 56% dahinter – diese drei Länder liegen weit über dem Durchschnitt im Vergleich zu der Schweiz, Holland, Deutschland, Frankreich und Spanien mit einer Akzeptanz von weniger als der Hälfte. Quer durch Europa nutzen eher die jüngeren Arbeitnehmer die angebotenen Instrumente zum lebenslangen Lernen, wobei die Schweiz erneut ein deutliches Ungleichgewicht bei der Nutzung nach Alterskategorie aufweist (fast 70% der Nutzer sind bis 45 Jahre alt).

Der Demographische Fitness Index: Schweiz

Die Unternehmen in der EU bieten durchschnittlich 5,8 Ausbildungstage pro Mitarbeiter und pro Jahr an. Schweizerische, deutsche und niederländische Unternehmen investieren am wenigsten Zeit (~ 4,5 Tage), möglicherweise, weil sie Ausbildung mehr als „Kostenfaktor“ und weniger als „Investition“ betrachten. Das Vereinigte Königreich, Italien und Spanien liegen alle über dem Durchschnitt, wobei Spanien mit 8,7 Tagen am grosszügigsten ist (siehe Tabelle 7 des Anhangs). Die Schweiz steht grob im europäischen Durchschnitt mit Blick auf die Lernziele, und steht sogar an zweiter Stelle (hinter Deutschland) im Bereich der Ermutigung ihrer Mitarbeiter, sich zu qualifizieren.

Im Durchschnitt nutzen europäische Firmen weniger als die Hälfte der 12 ihnen zur Verfügung stehenden Instrumente zum **Wissensmanagement**. Die Schweiz hinkt, vielleicht überraschenderweise, dem europäischen Durchschnitt mit Blick auf die meisten der Wissensmanagement-Instrumente etwas hinterher. Schweizerische Firmen sind relativ gut im Bereich der Nutzung externer Berater und der Inanspruchnahme gezielter Schulungsmassnahmen der Wissenserneuerung. Weniger gut sind sie im Bereich der Zusammenarbeit mit Universitäten und anderen Institutionen und bei der Verwendung altersgemischter Teams. Insgesamt erzielen europäische Firmen im Bereich des Wissensmanagement den stärksten Ausgleich zwischen den Altersgruppen bei der Inanspruchnahme der Instrumente, obwohl nur Belgien ein Verhältnis von ca. 50/50 erreicht. Die Schweiz zeigt erneut einen deutlichen Trend der Inanspruchnahme dieser Instrumente durch die jüngere Belegschaft auf – deutlicher als dies in Gesamteuropa der Fall ist (siehe Tabelle 8 des Anhangs).

Analyse der Wissensstruktur und -niveaus

	Vollständige Analyse		Gar keine Analyse			
2006/07	Europ. Durchschnitt der 8		Die großen 5 in der EU		Schweiz	
Prozentsatz der Unternehmen						
Firmenspezifisches Fachwissen	42	20	47	16	33	29
Arbeitsplatzspezifisches Fachwissen	45	16	45	14	50	23
Wissensverlustrisiko bei Austritt des Mitarbeiters	34	26	32	27	44	20
Mitarbeiter mit geschäftskritischem Wissen	31	28	30	28	33	29

Während ungefähr 45% der europäischen Unternehmen der Auffassung sind, gute Kenntnisse über das arbeitsplatz- und unternehmensspezifische technische Know-how zu besitzen, haben

Der Demographische Fitness Index: Schweiz

viel weniger das Risiko des Wissensverlusts beim Ausscheiden eines einzelnen Mitarbeiters oder eines Arbeitnehmers mit geschäftskritischem Wissen vollständig bewertet. Die Schweiz steht in diesem Bereich im Allgemeinen recht gut da, besser als die Niederlande. Belgische Firmen schneiden unterdurchschnittlich bei der Einschätzung der Bereiche arbeitsplatz- und unternehmensspezifisches Know-how ab, dafür aber etwas überdurchschnittlich bei den letzten beiden Bereichen in o.a. Grafik. Wie in Tabelle 8 des Anhangs ersichtlich kümmern sich nur wenige europäische Firmen um die Veröffentlichung interner Verzeichnisse der Wissensträger (d.h. „gelbe Seiten“ für die Experten) oder um den Aufbau interner Diskussionsforen. Daher wissen nur wenige Unternehmen in Europa, wer ihre Experten eigentlich sind. Dies zeigen auch die Forschungsergebnisse der McKinsey & Company.⁷

Wenige Unternehmen gehen bei den **gesundheitsfördernden Instrumenten** über die klassischen Pflichtprogramme (z.B. arbeitsmedizinischer Dienst und Gesundheitschecks) und ärztlichen Untersuchungen vor der Einstellung hinaus. Die Unternehmen versäumen es, ihrem Personal langfristige, gesundheitserhaltende Optionen anzubieten, wie z.B. 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. Vorsorge- und längerfristige Gesundheitsoptionen sind dort jedoch praktisch nicht vorhanden. Deutsche und britische Unternehmen bieten zwar eine ausgewogenere Auswahl an Gesundheitsmanagementmassnahmen an, gewährleisten aber nicht immer, dass die Mitarbeiter regelmässig Zugang zu den grundlegenden Check-ups erhalten.

Schweizerische und niederländische Firmen stehen mit Blick auf das allgemeine Gesundheitsmanagement in Europa am schlechtesten da. So werden z.B. von den 9 Hauptinstrumenten des Gesundheitsmanagements von schweizerischen Firmen durchschnittlich nur 1,9 angeboten. In den Niederlanden sind es im Durchschnitt 2,5 gegenüber 3,8 in Spanien und 3,4 in Belgien. Schweizerische und niederländische Firmen liegen ebenfalls stark unter dem Durchschnitt in Bezug auf regelmässige Gesundheitschecks, medizinische Untersuchungen vor der Einstellung und Gesundheitsberatung am Arbeitsplatz. Unternehmen in der Schweiz erzielen in diesen Bereichen nur knapp ein Drittel des europäischen Durchschnitts. Bei den sonstigen Indikatoren stehen schweizerische Firmen etwas besser da – z.B. bei der gesunden Verpflegung und bei betrieblichen Sporteinrichtungen. Allerdings ist in diesen Bereichen die allgemeine europäische Performance sehr schwach (siehe Tabelle 9 des Anhangs).

Der Gesundheitsbereich ist der einzige von unseren fünf gemessenen Handlungsfeldern, in dem die Akzeptanz durch ältere Mitarbeiter die

⁷ The McKinsey Quarterly 2003, Nummer 4, *Do you know who your experts are?* Michael Idinopulos und Lee Kempfer. Michael und Lee sind Teil des Wissenssupportteams bei McKinsey.

Der Demographische Fitness Index: Schweiz

der jüngeren Kollegen in allen europäischen Ländern übersteigt – mit Ausnahme der Schweiz (obwohl hier die altersbezogene Nutzung in schweizerischen Firmen im Vergleich der fünf Handlungsfelder am ausgeglichensten ist). Wenn vorhanden, nutzen insgesamt etwa dreiviertel aller europäischen Mitarbeiter betriebliche Angebote und 54% derjenigen, die diese Angebote nutzen, sind über 45 Jahre alt. Die Schweiz hängt hier deutlich hinterher (57% nutzen betriebliche Angebote, wenn vorhanden).

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 Politik zur Sicherstellung der Chancengleichheit für alle Altersgruppen als auch die der altersneutralen Stellen und Stellenangebote in allen Ländern in hohem Masse befolgt wird. Die Schweiz ist in diesem Bereich relativ gut positioniert – überdurchschnittlich in Europa und unter den Top 3 Ländern – mit 78 bis 85% der Inanspruchnahme sämtlicher drei Bereiche (Deutschland und das Vereinigte Königreich erfüllen diese Kernbereiche zu 82 bis 96% am besten). Die Schweiz hebt sich ebenfalls deutlich ab, was das Ausmass der Nutzung leistungsorientierter Entlohnungssysteme der Unternehmen anlangt. Dies wird hier mit Abstand am häufigsten in Europa eingesetzt (85%) – auch wenn lokale Betriebe deutlich unterdurchschnittlich in den Bereichen der altersgemischten Arbeitsgruppen und der Mentoring-Programme positioniert sind.

Nur ein Drittel bzw. weniger als ein Drittel der Unternehmen in der EU bietet längerfristige oder potentiell hochwirksame Instrumente wie teambildende Seminare, Mentoring-Programme, Junior- / Senior-Roundtables oder gar entsprechende, bewusstseinsbildende Workshops für Führungskräfte (in lediglich einem Sechstel aller Firmen) an. Belgien zählt in diesem Handlungsfeld in Europa zu den Besten – an zweiter Stelle hinter dem Vereinigten Königreich hinsichtlich der angebotenen Instrumente. Die Niederlande sind nicht in der Führungsriege beim Diversity-Management in Europa (siehe Tabelle 10 des Anhangs).

Schlussfolgerungen und Empfehlungen

Der DFX liefert wertvolle qualitative und quantitative Einblicke in die tatsächliche „Fitness“ europäischer Firmen im Hinblick auf die rapide Bevölkerungsalterung. Bei einem Durchschnitt von 182 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. Dies gilt insbesondere auch für die Schweiz, die insgesamt sogar schlechter abschnitt (während Belgien relativ gut abschnitt und die Niederlande sich nahe dem europäischen Durchschnitt befanden). Der erste Schritt zur Problemlösung ist immer die Erkenntnis, dass Massnahmen notwendig sind. Wir glauben, dass der DFX einen wertvollen Beitrag zur Veränderung der Wahrnehmung leisten kann.

Auch ist die demographische Fitness kein Hexenwerk. Alle Massnahmen und Instrumente der fünf Handlungsfelder sind ausführlich in der Wirtschaftsliteratur beschrieben. Sie sind eher leichtverständlich 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 moderate Investitionen. 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, um die Überalterung der Arbeitskräfte anzugehen bevor sie davon eingeholt werden.

Dies könnte sich erheblich bezahlt machen. Hohe DFX-Punktzahlen könnten beträchtliche Steigerungen der Wettbewerbs-, Innovationsfähigkeiten und Produktivität der Firmen 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), des internationalen Wettbewerbs 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.

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. Wir wissen, 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 Optimierungspotential ihrer demographischen Fitness verfügen.

Der Demographische Fitness Index: Schweiz

Aus der Sicht des Adecco Instituts werden Berichte mit 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 reellen 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.

Für die Schweiz wie für alle europäischen Länder gilt, dass die Alterung der Bevölkerung ein Fakt ist und bleiben wird. 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 Fähigkeitenpotential 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 Erstere erkennen und Letztere ergreifen.

Statistischer Anhang und Anmerkungen zur Methodik

Tabelle 1: Haupthandlungsfelder des DFX

Blöcke der fünf DFX Handlungsfelder (Liste ist nicht vollständig)

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

Tabelle 2: DFX der Unternehmen in der Stichprobe

DFX der Unternehmen in der Stichprobe

Unternehmen / Bereiche	Total	DE	UK	FR	ES	IT	BE	NL	CH
Mittlere, (10-50 Millionen Umsatz)	2213	238	226	268	292	252	315	244	378
Grosse, (>50 Millionen Umsatz)	1791	262	274	232	212	248	185	256	122
Total	4004	500	500	500	504	500	500	500	500
Handel	1384	161	204	128	166	134	205	178	208
Industrie	1416	186	148	144	198	226	186	172	156
Dienstleistungen	1204	153	148	228	140	140	109	150	136

Primärerhebung vom Mai 2006 (Deutschland); September 2006 (UK, Frankreich, Spanien, Italien);
Februar 2007 (Belgien, Holland, Schweiz)

Frage: "In welchem Umfang haben Sie eine statistische Analyse des geschäftskritischen Know-hows in Ihrem Unternehmen durchgeführt?"

Der Demographische Fitness Index: Schweiz

Tabelle 3: Analyse der Altersstruktur der Unternehmensbelegschaft
Anteil in %

	Gar keine Analyse		Vollständige Analyse							
2006	Europ. Durchschnitt der 8		Die grossen 5 in der EU		Belgien		Niederlande		Schweiz	
% der Unternehmen:										
Gesamte Altersstruktur	37	33	35	31	40	31	33	40	48	33
Altersstruktur nach Bereich / Abt.	44	25	41	26	50	19	42	30	58	22
Altersstruktur / Personalkategorie	44	26	41	28	48	22	46	23	55	23

Tabelle 4: Zustand der demographischen Fitness in Europa

DFX Indexpunkte

Daten in %	Europ. Ø der 8	Die grossen 5 der EU								
		UK	IT	BE	ES	DE	NL	CH	FR	
Ø (=Index)	182	183	189	186	186	185	181	181	174	172
100 Punkte	13	12	9	10	10	12	17	13	19	11
101 – 150 Punkte	26	26	22	31	36	29	26	30	14	21
151 – 200 Punkte	31	30	37	24	25	19	23	21	47	49
201 – 250 Punkte	15	14	16	13	14	11	14	27	11	15
251 – 300 Punkte	10	12	12	9	10	27	10	6	5	4
301 – 350 Punkte	5	5	3	13	5	2	7	3	3	1
Über 350 Punkte	1	1	1	1	1	1	4	0	2	0
%satz der Firmen > 300	6	7	4	14	6	3	11	3	5	1
%satz der Firmen < 200	69	68	68	65	71	60	66	64	80	81
Maximal erzieltes Ergebnis	400	400	390	363	374	385	400	400	381	334

Der Demographische Fitness Index: Schweiz

Tabelle 5a: Laufbahnplanung

	Europ. Ø der 8	Die grossen 5 der EU	IT	UK	ES	NL	BE	FR	CH	DE
Durchschnittliche Zahl angebotener Instrumente	4.2	4.2	5.0	4.9	4.8	4.6	4.2	3.7	3.7	2.7
% der Unternehmen, die folgende individuelle Laufbahninstrumente anbieten:										
Schaffung ganz neuer Positionen	58	60	53	75	58	52	59	65	56	48
Coaching-Programme	53	46	39	63	55	68	64	24	60	47
Änderung Beruf / Karriereweg	52	53	63	59	73	56	48	39	46	30
Individuelle Karriereprogramme	50	52	73	58	53	51	48	47	43	27
Planung Arbeitsleben	50	51	64	67	49	57	41	39	43	38
Mentoring-Programme	47	47	75	46	29	48	56	51	36	33
Externe Laufbahnberatung	39	38	27	57	47	49	42	42	32	19
Programme mit hohem Potential	35	40	67	23	76	39	22	20	19	12
	31	30	39	36	32	37	32	25	29	19

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

Tabelle 5b: Laufbahnplanung: Instrumente und Nutzung

Grad der Nutzung des Angebots

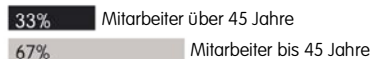
Nutzung nach Alterskategorie

*Durchschnittliche Anzahl der angebotenen Instrumente

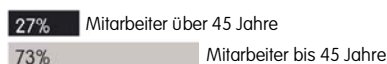
Belgien *4.2 (von 9)



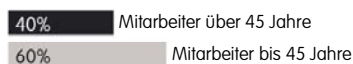
Niederlande * 4.6 (von 9)



Schweiz *3.7 (von 9)



Die grossen 5 in der EU (D/UK/FR/ITA/ESP) *4.2 (von 9)



Frage: "Ich lese Ihnen jetzt eine Liste von Instrumenten für die Laufbahnplanung vor. Welches dieser Instrumente kommt derzeit in Ihrem Unternehmen zum Einsatz? Welcher Prozentsatz des Personals nutzt die von Ihnen angebotenen individuellen Instrumente der Laufbahnplanung? Und wie ist die prozentuale Aufteilung hinsichtlich der Nutzung dieser Instrumente nach folgenden Altersgruppen?"

Der Demographische Fitness Index: Schweiz

Tabelle 6a: Lebenslanges Lernen

8 wesentliche Lerninstrumente	Europ. Ø der 8	Die grossen 5 der EU					DE	BE	NL	FR	IT
		UK	ES	CH							
Ø-Zahl der angebotenen Instrumente	5.4	5.3	6.2	5.6	5.6	5.5	5.5	5.4	4.8	4.4	
% der Unternehmen, die Folgendes anbieten:											
Arbeitsplatzbezogene Schulungsinitiativen	84	87	92	95	89	81	82	71	88	77	
Analyse des individuellen Ausbildungsbedarfs / regelmässige Meetings	79	77	87	84	82	68	79	80	74	74	
Weiterqualifizierung durch externe Anbieter	77	78	89	66	80	85	73	71	82	67	
Programme zur Vermittlung tech. Fertigkeiten	71	70	86	73	72	81	74	75	58	52	
Interne Schulungsinitiativen, ausserhalb Arbeitsplatz	68	67	85	61	77	78	66	67	44	69	
Individuelle Förderung / Beratung	56	54	83	65	52	48	59	67	40	32	
Programme für Sozialkompetenz	50	45	46	55	55	55	60	60	41	30	
Programme für Methodologie	49	49	55	59	47	51	52	48	43	36	

Frage: "Welches dieser Instrumente kommt derzeit in Ihrem Unternehmen zum Einsatz? Welcher Prozentsatz des Personals nutzt die angebotenen HR-Instrumente?"

Wie ist die Aufteilung nach Altersgruppen?"

Tabelle 6b: Lebenslanges Lernen: Instrumente und Nutzung

Grad der Nutzung des Angebots

Nutzung nach Alterskategorie

*Durchschnittliche Anzahl der angebotenen Instrumente

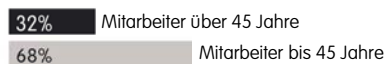
Belgien *5.5 (von 8)



Niederlande *5.4 (von 8)



Schweiz *5.6 (von 8)



Die grossen 5 in der EU (D/UK/FR/ITA/ESP) *5.3 (von 8)



Frage: "Ich lese Ihnen jetzt einige weitere Schritte vor, die Unternehmen für die Entwicklung im HR-Bereich einleiten können. Welche dieser Instrumente werden derzeit in Ihrem Unternehmen verwendet? Welcher Prozentsatz Ihrer Arbeitnehmer nutzt die angebotenen?"

Der Demographische Fitness Index: Schweiz

Tabelle 7: Von europäischen Unternehmen gesponserte Weiterbildungsprogramme

Ausbildungstage pro Jahr und Prozentsatz nach Ausbildungsart	Europ. Ø der 8	Die grossen 5 der EU								
Durchschnittliche Zahl an Weiterbildungstagen pro Mitarbeiter 2005/2006	ES	UK	IT	BE	FR	DE	NL	CH		
Durchschnittliche Zahl an Weiterbildungstagen pro Mitarbeiter 2005/2006	5.8	6.4	8.7	7.1	6.7	5.3	5.1	4.5	4.5	4.3
Ziele der Weiterbildung										
Aneignung einer Qualifikation	39	37	38	29	37	41	30	50	44	46
Weiterqualifizierung / Qualifikation für Beförderung	30	31	24	27	34	28	45	27	25	27
Soziales Ziel (z.B. Teambildung)	14	14	15	19	12	14	13	11	14	12
Persönliches Ziel (z.B. Coaching, Managementseminare)	17	18	23	25	17	17	12	12	18	15

Frage: "Hinsichtlich der Weiterbildungsmöglichkeiten in Ihrem Unternehmen: Wieviele Tage wurden 2005/06 pro Mitarbeiter genutzt? Wenn Sie an die Ziele Ihrer Weiterbildungsinstrumente denken, nach welchem Prozentsatz können sie jedem der 4 Ziele zugeordnet werden?"

Wie ist die Aufteilung nach Altersgruppe?"

Der Demographische Fitness Index: Schweiz

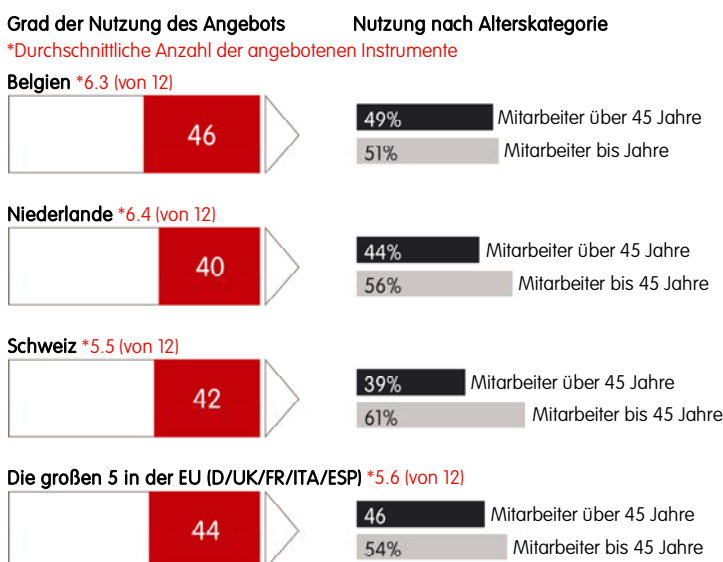
Tabelle 8a: Wissensmanagement

	Europ. Ø der 8	Die grossen 5 der EU			UK	BE	CH	DE	CH	FR
		ES	NL							
12 Hauptinstrumente Wissensmanagement	5.8	5.6	6.5	6.4	6.3	6.3	5.5	5.4	5.2	4.8
% der Unternehmen, die Folgendes anbieten:										
Einsatz von externen Beratern	72	72	77	71	67	73	70	62	84	72
Gezielte Sonderschulung zur Wissenserneuerung	70	68	85	69	52	78	74	71	64	67
12 Hauptinstrumente Wissensmanagement	59	58	57	67	65	63	50	58	62	50
Standardaufzeichnung geschäftskritischen Wissens	57	56	64	63	60	57	58	62	50	43
Management Information Systems	57	52	71	79	79	56	57	50	44	17
Zusammenarbeit mit Universitäten / anderen Institutionen	53	56	70	53	81	54	41	46	46	36
CRM Systeme	47	46	71	56	61	51	39	40	42	16
Aufbau altersgemischter Teams	44	44	49	41	34	49	39	43	41	52
Interne Onlineforen	35	31	33	45	33	39	38	43	27	21
Schaffung eigener Denkfabriken	31	27	18	39	39	45	32	22	14	40
Verzeichnis der Wissensinhaber („gelbe Seiten“)	28	28	30	25	27	27	32	24	29	29
Kontakt mit externen Denkfabriken	24	23	25	29	30	33	18	18	16	25

Frage: "Welches dieser Instrumente des Wissensmanagements kommt derzeit in Ihrem Unternehmen zum Einsatz? Welcher Prozentsatz des Personals nutzt die angebotenen Wissensmanagement-Instrumente?"

Wie ist die Aufteilung nach Altersgruppe?"

Tabelle 8b: Wissensmanagement: Instrumente und Nutzung



Frage: "Ich lese Ihnen jetzt einige Schritte vor, die ein Unternehmen mit Blick auf die Wissensnutzung, -bewahrung und -erneuerung einsetzen kann. Welches dieser Instrumente kommt derzeit in Ihrem Unternehmen zum Einsatz? Welcher Prozentsatz Ihres Personals nutzt die von Ihnen angebotenen Wissensmanagement-Instrumente? Und wie ist die prozentuale Aufteilung hinsichtlich der Nutzung dieser Instrumente nach folgenden Altersgruppen?"

Der Demographische Fitness Index: Schweiz

Tabelle 9a: Gesundheitsmanagement

9 Hauptelemente Gesundheitsförderung	Europ. Ø der 8	Die grossen 5 der EU	ES	IT	FR	BE	DE	UK	NL	CH
Ø-Zahl der angebotenen Instrumente	3.2	3.5	3.8	3.7	3.4	3.4	3.3	3.2	2.5	1.9
% der Unternehmen, die Folgendes anbieten:										
Medizinische Check-ups bei der Arbeit	68	74	60	87	86	84	82	54	69	22
Regelmässige Gesundheitschecks	63	75	95	85	93	74	60	40	38	22
Med. Untersuchung vor Einstellung	55	71	84	86	87	57	46	54	16	13
Gesundheitsberatung / -sprechstunden	43	51	68	62	40	41	40	45	37	14
Gesunde Verpflegung										
Sporteinrichtungen im Unternehmen	16	16	16	12	7	12	23	21	18	21
Rückenschule	13	16	17	3	3	5	24	33	7	8
Ernährungsberatung	9	9	10	7	8	8	11	11	7	10
Entspannungsprogramme	7	5	7	1	2	7	9	8	8	11

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

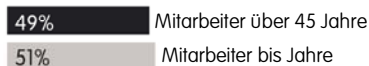
Tabelle 9b: Gesundheitsmanagement: Instrumente und Nutzung

Grad der Nutzung des Angebots

Nutzung nach Alterskategorie

*Durchschnittliche Anzahl der angebotenen Instrumente

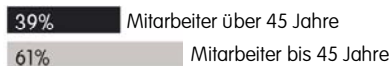
Belgien *3.9 (von 9)



Niederlande *2.5 (von 9)



Schweiz *1.9 (von 9)



Die grossen 5 in der EU (D/UK/FR/ITA/ESP) *3.4 (von 9)



Frage: "Ich lese Ihnen jetzt einige Instrumente und Massnahmen vor, die Unternehmen zum Gesundheitserhalt Ihrer Mitarbeiter einsetzen können. Welche davon kommen derzeit in Ihrem Unternehmen zum Einsatz? Welcher Prozentsatz Ihrer Arbeitnehmer nutzt die angebotenen Gesundheitsmanagement-Optionen? Und wie ist die prozentuale Aufteilung hinsichtlich der Nutzung dieser Instrumente nach folgenden Altersgruppen?"

Tabelle 10: Diversity Management

11 Hauptinstrumente Diversity Management	Europ. Ø der 8	Die grossen 5 der EU	UK	BE	CH	DE	ES	FR	NL	IT
Ø-Zahl der angebotenen Instrumente	5.2	5.1	6.1	5.7	5.4	5.2	5.2	4.9	4.8	4.3
% der Unternehmen, die Folgendes anbieten:										
Gleiche Möglichkeiten / alle Altersgruppen	84	84	96	87	82	82	84	89	83	71
Altersneutrale Stellenanzeigen	76	75	87	82	77	86	54	72	74	n.a.
Altersneutrale Ernennungen	73	72	87	75	78	83	53	73	71	62
Leistungsorientiertes Entlohnungssystem	65	63	56	66	85	78	68	45	52	69
Altersgemischte Arbeitsgruppen	47	52	33	58	29	36	67	66	30	58
Teambildende Seminare	39	34	55	47	46	35	31	19	45	32
Austauschplattformen für Mitarbeiter	35	34	51	33	53	49	25	21	26	25
Mentoring-Programme	34	34	57	40	25	18	40	37	40	18
Altersmässig homogene Arbeitsgruppen	29	31	26	31	22	23	41	35	19	31
Junior / Senior Roundtable	28	27	21	29	25	19	50	21	31	25
Sensibilisierungs-Workshops für Führungskräfte	15	16	39	16	19	9	9	6	9	15

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) 4.004 Unternehmen befragt. Die Umfrage umfasste 500 Unternehmen in jeder der acht europäischen Volkswirtschaften der Stichprobe, die entweder als Grossunternehmen (mit mehr als 50 Millionen Euro Umsatz pro Jahr) oder als Mittelstandsunternehmen (10-50 Millionen Umsatz pro Jahr) eingestuft wurden. TNS hat die Firmen aus internationalen Unternehmensdatenbanken wie Hoppenstedt und Dun & Bradstreet ausgewählt und dann die Umfragestichproben pro Land gemäss folgender Struktur aufgeteilt: (a) etwa 50% Mittelstandsunternehmen und 50% Grossunternehmen; (b) jeweils ein Drittel aus Industrie, Handel und Dienstleistungssektoren. Dieser (disproportionale) Ansatz gewährleistet ausreichende Stichproben zur Analyse aller Untergruppen in jedem Land.

TNS hat 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 Daten Providern wie Umsatzsteuerstatistik, Eurostatistics und Dun & 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 Auswirkungen auf die Gesamtergebnisse für dieses Land im Vergleich zu den anderen europäischen Ländern haben.

Zur Beurteilung der potentiellen Optimierung der Innovations-, Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität der Firmen hat TNS die statistische Verallgemeinerung herangezogen. Zunächst wurde bestätigt, dass die Firmen die Innovations-, Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität „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. Die schweizerischen Firmen verzeichnen hierbei sogar eine stärkere Beziehung zwischen Erfolg und Innovation, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit.

Zweitens 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-, Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität in gewisser Masse positiv oder negativ auswirken kann.

Der Demographische Fitness Index: Schweiz

Drittens untersuchte TNS diesen Auswirkungsgrad mittels statistischer Analysen (Regressionen). Es wurde allgemein festgestellt, dass die 5 Handlungsfelder die Innovationsfähigkeit bis zu 23%, die Wettbewerbsfähigkeit bis zu 25% 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, gefolgt vom lebenslangen Lernen und dem Gesundheitsmanagement.