

Studie:
**„Personalstrategie
im demografischen Wandel“**

Interviews mit Geschäftsführern, oberen Führungskräften und Personalleitungen

im Auftrag von



Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e.V.

durchgeführt von



IGS Organisationsberatung GmbH
Eichenweg 24
50859 Köln

www.igs-beratung.de

Ansprechpartner:

Marcus Schmitz

Tel.: 02234 – 9 33 56 9 - 0

Fax: 02234 – 9 33 56 9 - 9

© IGS Organisationsberatung GmbH, 2009

Das Zitieren aus den Umfrageergebnissen ist gestattet, sofern die Projektbeteiligten in der folgenden Form genannt werden: „Studie ‚Personalstrategie im demografischen Wandel‘ im Auftrag der Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände (VhU) durchgeführt von der IGS Organisationsberatung GmbH, Köln.“

Ergebniszusammenstellung

Hintergrundinformationen

Die Interviews wurden im Zeitraum von Januar bis August 2009 durchgeführt.

An der Umfrage beteiligten sich 24 mittelständische Unternehmen (Mitglieder von Hessen Metall).

Als Interviewpartner stellten sich 8 Geschäftsführer, 3 obere Führungskräfte und 14 Personen mit leitender Funktion im Personalbereich zur Verfügung.

Bis auf eine Ausnahme setzen alle Unternehmen ihre Produkte und Leistungen international ab, wobei die Exportquote oft den größten Anteil am Umsatz ausmacht.

Die folgenden Unternehmen haben sich an der Umfrage beteiligt:

- ABICOR Binzel GmbH & Co. KG
- AREVA Energietechnik GmbH
- Asco Deutschland GmbH
- Berkenhoff GmbH
- Buderus Guss GmbH
- Carl Cloos Schweißtechnik GmbH
- Elster Group GmbH
- Emirates
- GKN Driveline Deutschland GmbH
- HBM Hottinger Baldwin Messtechnik GmbH
- horizont group GmbH
- Interxion Deutschland GmbH
- Isabellenhütte GmbH & Co. KG
- KH-Automation Projects GmbH
- MHT Mold & Hotrunner Technology AG
- Norma Germany GmbH
- Oculus Optikgeräte GmbH
- RKW - Rationalisierungs- u. Innovationszentrum e.V.
- RMG Regel + Messtechnik GmbH
- SAG GmbH
- Schenck Process GmbH
- Schmidt und Bender GmbH & Co. KG
- Vacuumschmelze GmbH & Co. KG
- Zumtobel Lighting GmbH

Auswertung der Kernfragen

Inwiefern wirkt sich die derzeitige Wirtschaftskrise auf die Personalstrategie in mittelständischen Unternehmen aus?

Obwohl nur fünf Unternehmen (24%) lt. eigenen Angaben nicht von der Krise betroffen sind und nur ein Unternehmen von der Krise profitiert, wirkt sich die wirtschaftliche Situation in den meisten befragten Firmen nicht auf die Personalstrategie aus.

Auf die derzeitige Unsicherheit wird vornehmlich mit Zurückhaltung reagiert, die sich v.a. im Bereich der Neueinstellungen äußert. Sollte die Krise jedoch länger anhalten, wird damit gerechnet, dass Anpassungen im Personalbereich notwendig werden.

Als besonders resistent gegenüber wirtschaftlichen Einflüssen zeigen sich Auszubildenden- und Traineeprogramme, die bewusst beibehalten oder sogar aufgestockt werden, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern.

Auswertung der Einzelfragen zu den Auswirkungen der Wirtschaftskrise auf die Personalstrategie im Mittelstand

	Anzahl	Prozent
Keine Auswirkungen: Die Personalstrategie bleibt weitestgehend bestehen.	13	59%
Pläne und Vorhaben wurden zeitlich nach hinten verschoben	6	27%
Doppelstrategie (zweigeteilter Arbeitsmarkt): Fachkräfte werden gesucht & Personal wird abgebaut	3	14%
Bisherige Personalstrategie wurde völlig „über Bord geworfen“	0	0%

(N = 22, einfache Nennung)

	Anzahl	Prozent
Einstellungsstopp	6	25%
Kurzarbeit zur Überbrückung	5	21%
Auszubildenden- und Traineeprogramme werden bewusst beibehalten	5	21%
Anpassungen der Personalstrategie werden erfolgen müssen, falls die Krise anhält	5	21%
Personalanpassungen wurden bereits vorgenommen	5	21%
Priorität: Mitarbeiter halten	3	
Neue Ideen und Projekte wurden auf Eis gelegt	2	
Vorteil: größeres Bewerberpotenzial für kleinere, weniger bekannte Unternehmen	1	
Schlechter Ruf, Abwanderungstendenz	1	

(N = 24, Mehrfachnennungen) *: Die Prozentwerte in den grauen Feldern wurden aufgrund der geringen Aussagekraft nicht berechnet.

Wie wirkt sich der demografische Wandel auf die Unternehmen aus und inwieweit besteht Problembewusstsein für die Auswirkungen auf die Personalstruktur?

In nahezu der Hälfte der befragten Unternehmen ist der **Fach- und Führungskräfte-mangel bereits heute präsent**. Eine ähnlich große Gruppe spürt zwar noch keine direkten Auswirkungen, ist jedoch für die Problematik des demografischen Wandels sensibilisiert, nimmt es als Zukunftsthema ernst, scheut aber teilweise den Bearbeitungsaufwand einer systematischen Bearbeitung.

Dabei messen die Interviewpartner persönlich dem Thema tendenziell eine höhere Bedeutung bei als das Unternehmen insgesamt. Häufig ist noch Überzeugungsarbeit zu leisten, insbesondere dann, wenn die Krise Unternehmen vor neue Herausforderungen stellt und der Fach- und Führungskräfte-mangel noch nicht akut ist. Drei Viertel der Befragten rechnen mittelfristig mit einer **Bedeutungszunahme** des Fachkräftemangels.

Die meisten Unternehmen können geeignetes Personal noch mit vertretbarem Aufwand rekrutieren. Ein Drittel der befragten Firmen hat **bereichsspezifisch** Probleme bei der Besetzung vakanter Stellen.

In erster Linie besteht ein **Mangel an Fachkräften**. Die meisten Unternehmen (64%) beklagen einen Mangel an speziell ausgebildeten Facharbeitern und qualifizierten Bewerbern im technischen Ausbildungsbereich. An zweiter Stelle (55%) fehlt es an akademischen Fachkräften, besonders an Ingenieuren. Der Mangel an Führungskräften tritt in dieser Stichprobe deutlich in den Hintergrund.

Als wichtigste Herausforderungen im demografischen Wandel werden **gestiegene Anforderungen an das Personal** bedingt durch die steigende Technisierung und Komplexität der Arbeit gesehen. Die Nachfrage nach ungelernten Kräften geht insbesondere im gewerblichen Bereich gegen Null.

Dort wo der Fachkräftemangel als Zukunftsthema erkannt wird, werden die Folgen für das Unternehmen als sehr weitreichend eingeschätzt. Es drohen **einschneidende Auftrags- und Qualitätsverluste**.

Die Hauptursachen für den Fachkräftemangel werden in einem **schwachen Bildungssystem** gesehen, das junge Menschen nur unzureichend auf die Arbeitswelt vorbereitet sowie im **fehlenden Interesse**, einen technischen Beruf zu ergreifen. Diese Sparte sei nach wie vor mit einem schlechten, wenngleich überholten Image behaftet.

Auswertung der Einzelfragen zum Problembewusstsein und zu den Auswirkungen des demografischen Wandels

Fehlt es in den Unternehmen bereits an qualifiziertem Personal?

	Anzahl	Prozent
Fach- und Führungskräfte­mangel ist schon heute spürbar.	12	52%
Fach- und Führungskräfte­mangel ist zwar noch nicht spürbar, Problembewusstsein ist jedoch vorhanden.	9	39%
Fach- und Führungskräfte­mangel wird nicht als relevantes Thema angesehen	2	

(N = 23, einfache Nennung)

	Anzahl	Prozent
Personalbedarf kann noch mit vertretbarem Aufwand gedeckt werden.	14	58%
Personalbedarf kann nur teilweise mit vertretbarem Aufwand gedeckt werden.	8	33%
Personalbedarf kann nur mit erheblichem Aufwand gedeckt werden.	2	

(N = 24, einfache Nennung)

In welchen Bereichen ist es bereits heute schwierig, geeignetes Personal zu finden?

	Anzahl	Prozent
Spezielle ausgebildete Facharbeiter (z.B. Mechatroniker, Mechaniker, Elektriker, Verfahrenstechniker, Mess- und Regeltechnik ...)	14	64%
Auszubildende im technischen Bereich (Quantität stimmt, Qualität ist bedenklich, v.a. weil Allgemeinbildung nicht ausreicht)		
Ingenieure (v.a. in Vertrieb, Fertigung, F&E, Konstruktion ...)	12	55%
Obere Führungskräfte	1	
Gute Verkäufer	1	

(N = 22, Mehrfachnennung)

Auf welchen Personalmärkten wird rekrutiert?

	Anzahl	Prozent
Ausschließlich national (in ländlichen Regionen teilw. auch bewusst regional, um Fluktuationsquote gering zu halten)	13	57%
Auch international	10	43%

(N = 23, einfache Nennung)

Ergänzung: In einem Fall ist die internationale Rekrutierung in Vorbereitung, ein weiteres Mal gibt es trotz nationaler Rekrutierung als Grundsatz erste Ausnahmen.

Welcher Stellenwert wird dem Fach- und Führungskräfte­mangel auf einer Skala von 1 (unbedeutend) bis 5 (sehr bedeutsam) beigemessen?

a) vom Interviewpartner persönlich

	Anzahl	Mittelwert
1 = unbedeutend	0	3,8
2	5	N = 23
3	3	
4	6	
4,5	1	
5 = sehr bedeutend	8	

b) im Unternehmen allgemein

	Anzahl	Mittelwert
1 = unbedeutend	0	3,5
2	3	N = 15
2,5	1	
3	2	
3,5	2	
4	4	
4,5	1	
5	2	

Wie wird die zukünftige Entwicklung eingeschätzt?

	Anzahl	Prozent
Bedeutung nimmt zu	17	76%
Bedeutung bleibt gleich	6	24%
Bedeutung nimmt zu	0	

(N = 23, einfache Nennung)

Begründungen für zunehmende Bedeutung:

	Anzahl
Wandel der Bevölkerungsstruktur (Rückgang der Geburtenrate, Bedeutungszuwachs von Kinderbetreuung und Altenpflege, wenig Migration ...)	8
Schlechtes Bildungssystem (extremes Nachlassen der schulischen Ausbildung v.a. in Rechtschreibung, Mathematik und Artikulation → Grundgesamtheit der geeigneten Bewerber sinkt weiter)	6
Wirtschaftliche Entwicklungen (Krise wird vorübergehen, Konjunktur wieder anspringen → Fachkräftemangel wird wieder relevant und „War for Talents“ verstärkt sich)	5
Steigende Anforderungen (anspruchsvollere Aufgaben, kaum mehr Verwendung für ungelernte Kräfte ...)	2

Begründungen für gleichbleibende Bedeutung:

- Keine Relevanz für das Unternehmen (2 x)
- Starke derzeitige Thematisierung (2x)
- Stabiles Auftragsvolumen erreicht junges Team (1x)

Worin werden die wichtigsten Herausforderungen bzgl. des demografischen Wandels und seinen Auswirkungen auf die Personalstruktur gesehen?

	Anzahl
Gestiegene Anforderungen an das Personal	6
Lange Einarbeitungszeiten (gestiegene Bedeutung des firmen- und produktspezifischen Know-Hows)	4
Positionierung als attraktiver Arbeitgeber insbesondere in strukturschwachen Regionen	4
Höherer Zeitbedarf für adäquate Stellenbesetzung	2
Optimale Potenzialausnutzung durch altersmäßige Durchmischung	2
Späterer Rentenzugang	1
Expansion der Konkurrenz	1
Aussterbende Berufe	1

Wie werden die Folgen des Fach- und Führungskräfemangels auf die Geschäftstätigkeit des Unternehmens eingeschätzt?

	Anzahl
Qualitäts- und Produktivitätsverluste	9
Einschneidende Auftragsverluste	6
Gebremste(s) Wachstum, Innovation und Entwicklung	4
Bedeutungszuwachs der Bereichen Arbeitgeber-Positionierung und Ausbildung	4
Auslagerung ins Ausland / Internationalisierung	1
Höherer Weiterbildungsbedarf	1
Zunehmende Fokussierung auf bisher vernachlässigte Bewerbergruppen	1

Worin werden die Hauptursachen für den Fachkräftemangel gesehen?

	Anzahl
Schwaches Bildungssystem (Allgemeinbildung fehlt, mangelnder Praxisbezug in Schulen, Schulbildung hält gestiegenen Anforderungen der Arbeitswelt nicht stand)	12
Fehlendes Interesse an technischen Berufen (mangelnde Attraktivität, fehlender Bezug, schlechtes Image)	9
Bevölkerungsstruktur (Rückgang der Geburtenrate, Alterung der Belegschaften)	5
Abnahme des akademischen Nachwuchses	2
Konkurrenz ist attraktiver	2
Mangelnde Flexibilität des Personals	1
Fehlende Freiheitsgrade bei der Entgeltgestaltung (ERA)	1
Eingeschränkte Möglichkeiten der innerbetrieblichen Ausbildung	1
Geringe Attraktivität ländlicher Regionen für gute Absolventen	1

Mit welchen Strategien und Maßnahmen reagieren die Unternehmen auf den Fach- und Führungskräfemangel?

Die Qualifizierung der Mitarbeiter wird von den meisten Interviewpartnern als eine **uneingeschränkt geeignete und unverzichtbare Strategie** angesehen, um dem Fach- und Führungskräfemangel zu begegnen. Nur knapp ein Drittel der Unternehmen sehen hierbei qualitative und quantitative Grenzen.

In allen teilnehmenden Betrieben existieren Personalentwicklungsmaßnahmen. Dabei überwiegen Seminare und Ausbildungs- bzw. Traineeprogramme. In diesem Zusammenhang stehen auch duale Studiengänge hoch im Kurs.

Weitere Strategien, die zur Deckung des Personalbedarfs ergriffen werden, beziehen sich auf Maßnahmen der Mitarbeiterbindung, Personal- und Nachfolgeplanung, Rekrutierung und des Employer Brandings.

Darüber hinaus wird in die Attraktivität der Arbeitsplätze investiert (z.B. neue Gebäude) ausgedrückt. Auch wird auf die Attraktivität der eigenen Produkte geschaut (Rückwirkung auf Arbeitgeber) oder die Teamarbeit im Unternehmen gestärkt.

Die existierenden Maßnahmen wurden in den meisten Fällen **von der Geschäftsführung initiiert**. Nur in einigen Fällen oblag die Rolle des Initiators und Treibers dem Personalbereich. Allerdings unterscheiden sich die befragten Unternehmen in der Größe und Ausrichtung des Personalbereichs (administrativ vs. konzeptionell).

Auswertung der Einzelfragen zu Strategien und Maßnahmen der Unternehmen

Wird die Qualifizierung der Mitarbeiter als geeignete Strategie angesehen, um den Personalbedarf zu decken bzw. langfristig gedeckt zu halten?

	Anzahl	Prozent
Uneingeschränkt geeignet (Personalentwicklung wird als Notwendigkeit angesehen insbesondere bei Einstellungsstopp, positive Erfahrungswerte liegen vor)	16	70%
Eingeschränkt geeignet (qualitative und quantitative Grenzen)	7	30%
Nicht sinnvoll	0	

(N = 23, einfache Nennung)

Inwiefern wird von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht? Welche Personalentwicklungsmaßnahmen existieren in Unternehmen?

PE-Maßnahmen	Anzahl
Seminare (intern und extern, fachbezogen und fachübergreifend)	19
Ausbildungs- und Traineeprogramme (kaufmännisch und gewerblich)	18
Einarbeitung neuer Mitarbeiter (Tandems, Mentorensystem, Checklisten, individuelle Einarbeitungspläne ...)	12
Duale Studiengänge (Fernstudien, berufsbegleitende Studiengänge, BA, Corporate University)	11

Fortsetzung: PE-Maßnahmen	Anzahl
Job Rotation (Kennenlernen unterschiedlicher Bereiche im Unternehmen, v.a. in Fertigung pragmatische Lösung)	8
Training on the Job (Lernen an herausfordernden Aufgaben, durchlässiges System, Begleitung durch Vorgesetzte)	7
Erfahrungsaufenthalte (Förderung des Erfahrungsaustauschs in Unternehmen, Einsatz an anderen Standorten auch international)	3
Unterstützung individueller Anliegen (z.B. Finanzierung von Meister-, Vorarbeiter- und Technikerschulungen)	3
Coaching für Führungskräfte, Mentorensystem	4
Mitarbeitergespräche mit Zielvereinbarungen	1
Weitergehende Schulung guter Azubis	1

Welche weiteren Maßnahmen werden ergriffen, um den Personalbedarf im Unternehmen zu decken?

	Anzahl
Mitarbeiterbindung	
- High Potential Programme	5
- Sozialleistungen	3
- Vereinbarkeit von Familie & Beruf	2
- Finanzierung von Studien	2
- Interessante Aufgaben	1
- Signal, dass Mitarbeiter wichtig sind	1
- Aktionen wie z.B. Betriebsfeste	1
Employer Branding	
- Pressearbeit	3
- Teilnahme an Wettbewerben	2
- Image-Materialien (Filme, Plakate ...)	2
- Aktionen (Tage der offenen Tür, Girls' Day ...)	2
- Stabile Ausbildungszahlen bei hohem Qualitätsanspruch an Azubis	1
Rekrutierung	
- Diplomarbeiten, Praktika, Werksstudenten ...	13
- Ausschreibungen, Anzeigen, Inserate (auch auf Internetportalen)	12
- Kontaktpflege zu Schulen und Hochschulen	11
- Teilnahme an Job- und Ausbildungsmessen	5
- Personalberater (für höhere Positionen)	4
- Arbeitsamt (für gewerblichen Bereich)	2
- Persönliche Netzwerke	1

<p>Personal- und Nachfolgeplanung</p> <p>Identifikation von Schlüsselpositionen, Definition von Nachfolgern und Terminen für Ersatzbeschaffungen, regelmäßig stattfindende Potenzialanalysen und daraus resultierende PE-Maßnahmen, ...</p> <p>➔ Diesem Thema nähern sich die Unternehmen unterschiedlich systematisch in Abhängigkeit von der Anzahl ihrer Mitarbeiter</p>	<p>19</p>
--	-----------

Welche Lösungsstrategien und Maßnahmen sind für die Zukunft geplant bzw. werden als erfolgsversprechend angesehen?

Um den Bedarf an qualifiziertem Personal auch zukünftig decken zu können, planen über die Hälfte der befragten Unternehmen (N = 14) weitere konkrete Maßnahmen bzw. beginnen damit, diese umzusetzen. Dabei rangieren **Investitionen in die Ausbildung** des eigenen Nachwuchses an erster Stelle (50%). Weitere Handlungsfelder betreffen die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, den Aufbau der Personalentwicklung sowie die Systematisierung der Nachfolgeplanung.

Ein etwas größerer Anteil der Unternehmen (N = 16) hat Visionen über mögliche Lösungsstrategien. Der größte Anteil der Befragten hält (weitere) **Investitionen in die eigene Ausbildung** für erfolgsversprechend. Die Befragten versprechen sich davon Vorteile bezüglich der Gewinnung, Identifikation und Bindung der Mitarbeiter.

Besonders die **Bindung von Mitarbeitern** an das Unternehmen wird als wichtiges Zukunftsthema erachtet.

Ob es zur Umsetzung dieser Ideen kommt, hängt lt. Aussage der Befragten in erster Linie von der **konjunkturellen Entwicklung** ab sowie von den verfügbaren personellen und finanziellen **Kapazitäten**.

Auswertung der Einzelfragen zu geplanten Lösungsstrategien und Maßnahmen

Welche weiteren Maßnahmen sind geplant, um den zukünftigen Personal- und Qualifikationsbedarf zu sichern?

	Anzahl	Prozent
Investitionen in die Ausbildung (betriebseigene Ausbildungsprogramme, duale Studiengänge für verschiedene Berufsgruppen, Ausbildungskooperationen, Traineeprogramme)	9	53%
Employer Branding / Personalmarketing (Hochschulmarketing, Standortmarketing, Erhöhung des Bekanntheitsgrads, besonders herausfordernd bei häufigem Verkauf des Unternehmens)	6	35%
Aufbau der Personalentwicklung (Systematisierung der PE-Aktivitäten, Führungskräfteentwicklung durchgängig für alle Führungsebenen, finanzielle Unterstützung von z.B. Meisterausbildungen)	5	29%
Systematisierung der Nachfolgeplanung (regelmäßige Erstellung von Laufbahnportfolios, Durchführung von Kompetenzanalysen sowie Erstellung stellenbezogener Kompetenzprofile, besseres Informationssystem über Qualifikationen der Mitarbeiter)	4	24%
Internationalisierung der Personalarbeit (verstärkter internationaler Austausch und Einsatz der Mitarbeiter, Schaffen von Standards, Ziel: u.a. besserer Zugang zu Bewerbermärkten auch außerhalb Dtl.'s)	2	
Personalpool in der Zentrale für internationale Einsätze	1	
Potenzialerfassung	1	
Intensivierung der Zusammenarbeit mit Hochschulen zur Produktentwicklung	1	

(N = 17, Mehrfachnennungen)

**Welche weiteren Lösungsstrategien werden als erfolgsversprechend angesehen?
Welche „Visionen“ gibt es?**

	Anzahl	Prozent
Investitionen in die Ausbildung (betriebseigene Ausbildungsprogramme, internationale Traineeprogramme, Ausbildungskooperationen, eigene Lehrwerkstatt, Projektarbeit für Azubis)	7	35%
Aktivitäten zur Mitarbeiterbindung (familienfreundliche Maßnahmen, interne Kommunikation, Stipendien)	7	35%
Verstärktes Personalmarketing (stärkere Vernetzung zu Hochschulen und Vereinigungen, stärkere Öffnungen der Betriebe für neue Zielgruppen aus Bildung, Wirtschaft und Politik)	3	
Systematisierung der Nachfolgeplanung (ideale Laufbahn: Ausbildung → Studium → Weiterentwicklung im Unternehmen; Idee: junge Leute früh ans Unternehmen binden und Talente begleiten)	2	
Aktivitäten für die Zielgruppe 50plus (lebenslange Weiterbildung, Mitarbeiter arbeitsfähig halten, Kultur und Bewusstsein schaffen, um diese Zielgruppe im Unternehmen zu fördern)	2	

(N = 20, Mehrfachnennungen)

Unter welchen Bedingungen würden Sie diese Strategien umsetzen?

	Anzahl	Prozent
Abhängigkeit von äußeren Faktoren (Konjunktur, Unternehmenswachstum, Fluktuation, v.a. aber personelle Kapazitäten und Finanzen bzw. Kosten, Ende der Wirtschaftskrise)	10	71%
Bei vorhandenem Interesse Dritter (bei Kooperationen im Ausbildungsbereich insbesondere an abgelegenen Standorten)	3	21%
Bei entsprechender Unternehmenskultur (in Bezug auf Familienfreundlichkeit)	1	

(N = 14, Einfachnennungen)

Wer könnte die Umsetzung in welcher Weise unterstützen?

Was kann der Arbeitgeberverband tun?

Derzeit gute Unterstützung durch den Arbeitgeberverband (z.B. Arbeitskreise, Diskussionsgruppen, Informationen über rechtliche Veränderungen) (2 Nennungen)

Berufsberatung für Jugendliche vor dem Eintritt ins Berufsleben: durch Arbeitsamt und an Schulen unterstützt durch den Arbeitgeberverband als Vertreter der Bedürfnisse der Wirtschaft

Weiterbildungsangebote durch Arbeitgeberverband (3 Nennungen), z.B. in den Bereichen Mitarbeiterführung, Controlling, evtl. Englisch, Umgang mit dem Thema Demografie in der Krise, interkulturelle Themen (z.B. internationales Arbeitsrecht, interkulturelle Umgangsformen ...)

Schnittstellen zu anderen Technologien ermöglichen (z.B. über Hochschulen oder andere Verbände)

Schaffung eines **externen Kompetenzpools**

Demografieberatung durch Arbeitgeberverband sollte detaillierter, konkreter und kontinuierlicher stattfinden:

Eine Art Leitfaden wäre wünschenswert, der z.B. die folgenden Fragen aufgreift:

- Wie erkennt man demografische Probleme frühzeitig?
- Wie kann man darauf reagieren?
- Welche Kenntnisse benötigt man, um das Thema zu bewältigen?

Sehr hilfreich wäre auch ein Auswertungstool im Sinne eines HR-Cockpits (Ampel)

Der Arbeitgeberverband sollte weiterhin und verstärkt **Anlässe schaffen**, um sich mit dem Thema Demografie zu beschäftigen.

Dezentrale Veranstaltungen von Seiten des Arbeitgeberverbands, um auch einzelne, abgelegene Kreise und Standorte attraktiv zu machen; derzeitiger Einzugsbereich ist groß und nicht alle Mitgliedsunternehmen können davon profitieren.

Unterstützung durch den Arbeitgeberverband im Bereich **Hochschulmarketing** insbesondere für Unternehmen ohne konzeptionelle Personalarbeit

- Wie kann man Kontakte zu Hochschulen knüpfen?
- Welche Hochschulen gibt es in der jeweiligen Region?
- ...

Imagearbeit Technik: „Wie bringt man Technik in der gegenwärtigen Gesellschaft wieder nach vorn? Technik sollte durch Verbände und Organisationen positiv vermarktet werden.“

„Am Bildungshaus der hessischen Wirtschaft fehlen Angebote, die bedarfsgerecht und für den Bildungsscheck zertifiziert sind (z.B. Ausbildung zum Vorarbeiter). Dies liegt jedoch auch in der Verantwortung der Agentur für Arbeit.“

Fördergelder für Training

Einführung von **Lebensarbeitszeitkonten**

Wer könnte die Unternehmen noch unterstützen?

Partner für Ausbildungskooperationen (2 Nennungen)

Individuelle Einstiegsberatung zu Fragen rund um das Thema **Arbeitgeberattraktivität** zu vertretbaren Konditionen.

Arbeitsamt: Öffentliche Mittel für Betriebe zu Ausbildungszwecken: Investitionen werden getätigt, aber häufig an falschen Stellen. Zuschüsse wie z.B. die Übernahme der Sozialbeiträge während langer Einarbeitungsphasen wären hilfreich.

Gesetzgebung als Rahmen der Möglichkeiten (z.B. in Bezug auf Befristungsmöglichkeiten; Zulassungen und Normierungen vereinheitlichen (Mehrfachzulassungen reduzieren))

Zum Abschluss ... (Zitate)

„Im Umgang mit Mitarbeitern der Generation 50plus muss es kulturelle Veränderungen geben. Altersteilzeitprogramme sind nicht zukunftsfähig.“

„Es muss selbstverständlicher werden, dass man die Belegschaft hält und deren Arbeitsfähigkeit erhält. Wir können es uns nicht leisten, auf die älteren Mitarbeiter zu verzichten.“

„Die schulische Ausbildung wird immer schlechter. Viele Mitarbeiter zeigen nur eine geringe Bereitschaft, sich weiterbilden zu lassen.“

„Den fertigen Mitarbeiter gibt es nicht mehr auf dem Markt.“

„Die Mitarbeiterbindung ist für uns kein Problem – wer ein Mal hier ist, bleibt auch. Das Problem besteht nur darin, die Mitarbeiter für uns zu gewinnen.“

„Die Mitarbeiterbindung wird eine Renaissance erleben.“

„Unternehmen tun noch zu wenig, um Fachkräfte zu gewinnen. Die Finanzkrise überlagert die Priorität der demografischen Entwicklung. Es wird viel gejammert und wenig getan.“

„Der Technologieverlust gegenüber den Schwellenländern ist eine große Gefahr.“

„Die Bürokratie ist eine große Hürde. Es würde helfen sie im großen Stile abzubauen.“

„Deutschland ist ganz o.k. im Gegensatz zum Wilden Westen in Frankreich (bezogen auf Gewerkschaften).“

„Arbeit muss sich lohnen.“

„Förderlich sind Perspektiven für die Facharbeiterschaft.“