

## Förderliche Faktoren in der Demografieberatung von kleinen und mittelständischen Unternehmen

Julia Maxi BAUER<sup>1</sup>, Oleg CERNAVIN<sup>2</sup>

<sup>1</sup> *itb - Institut für Technik der Betriebsführung im DHI e.V.  
Kriegsstraße 103 a, D-76135 Karlsruhe*

<sup>2</sup> *BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft  
Kaiser-Friedrich-Ring 53, D-65185 Wiesbaden*

**Kurzfassung:** Der Arbeitsmarkt unterliegt ständig grundlegenden Veränderungen. Zwar stellen die Auswirkungen des demografischen Wandels und dessen Folgen vielfältige neue Herausforderungen an kleine und mittelständische Unternehmen (KMU). Sie eröffnen aber andererseits Chancen und reichhaltige Innovationspotenziale. Um diese zu nutzen, sind Lernprozesse und Innovationen auf breiter Ebene erforderlich. Die Innovationspotenziale in Verbindung mit dem demografischen Wandel sind vielen KMUs und auch einem großen Anteil der Berater nicht bzw. nur unzureichend bekannt. Das Thema demografischer Wandel fordert aufgrund seiner Vielschichtigkeit einen Paradigmenwechsel: Im Interesse der Unternehmen sollten Berater unterschiedlicher Bereiche besser und intensiver kooperieren um die Innovationspotenziale nutzbar zu machen.

**Schlüsselwörter:** KMU, Innovation, Präventionsdienstleister, Demografie, Beratung, Kooperation

### 1. Demografische Entwicklungen als Herausforderung für KMU

Durch technischen und medizinischen Fortschritt, die erhöhte Lebenserwartung sowie durch eine niedrigere Geburtenrate altert und schrumpft die deutsche Bevölkerung. Ein weiterer Einflussfaktor stellt die Migration dar. Die steigende Zuwanderung steigert die kulturelle Vielfalt der Gesellschaft (vgl. Statistisches Bundesamt 2009 und 2013). Diese Wandlungsprozesse beeinflussen alle Lebens- und Arbeitsbereiche der Gesellschaft. Die Unternehmen stehen zudem vor der Aufgabe den Wandel der Arbeit (von der Industrie- zur Wissensökonomie) zu bewältigen. Die Folgen dieser Entwicklung sind eine Beschleunigung der Arbeitsprozesse, ein erhöhter Zeit- und Marktdruck sowie neue Formen der Wertschöpfung in den Unternehmen. Innovationsmanagement, Prozesse des lebenslangen Lernens und flexible Zusammenarbeit gewinnen innerhalb der Betriebe enorm an Bedeutung. Damit ändern sich die Erwerbsbiografien; sie zeigen flexibilisierte, im ständigen Wandel begriffene Arbeitslebensläufe mit längerer – auch unterbrochener – Beteiligung am Arbeitsleben sowie neuen Kompetenzen zum Erhalt und Transfer von Erfahrungswissen (vgl. Jeschke et al. 2014 und Dobischat & Düsseldorf 2013). Insgesamt rückt der Beschäftigte stärker in den Fokus.

Nach den Ergebnissen der Forschung stellt der Fachkräftemangel insbesondere für KMU eine große Herausforderung dar (vgl. Cernavin et al. 2013, Peters 2013). Die kleinbetrieblichen Strukturen zeichnen sich dadurch aus, dass die meisten strategischen Aufgaben beim Unternehmer zusammenlaufen und es beispielsweise

seltener eine professionalisierte Personalführung, systematische Rekrutierung oder Laufbahnplanung gibt. Wichtige Themen beim Meistern der Herausforderungen des demografischen Wandels für KMU sind auch der Stellenwert der Aus- und Weiterbildung, die Einsatzfähigkeit der Beschäftigten sowie die Passgenauigkeit bei der Besetzung einer Arbeitsstelle. Bei der Beschreibung der vielfältigen Themenfelder werden die Innovationspotenziale sichtbar. Das Ziel muss insbesondere darin bestehen die mittelständischen Unternehmen – hier vor allem die kleinen Unternehmen – zu befähigen die Auswirkungen des demografischen Wandels als Chance zu erkennen und sich nachhaltig am Markt zu platzieren. Dies wird ihre Wettbewerbsfähigkeit und ihre Innovationskraft stärken (vgl. Mayer 2013, Bendig et al. 2011; Bauer & Cernavin 2014).

Die Ergebnisse, die im Beitrag beschrieben werden, gründen auf der Umsetzung des Forschungsprojektes prädemo „Prävention und Demografie – Innovationsfähigkeit von KMU durch präventive, demografieorientierte Arbeitsgestaltung sowie neue und regionale Akteursallianzen“. Prädemo wird gefördert aus Mitteln des BMBF und aus dem Europäischen Sozialfonds (EFS) und läuft von Januar 2012 bis März 2015. Am Projekt wirken die BC GmbH, die BG RCI, das BGF Institut, das itb im DHI e. V., die Mercer GmbH und der VDSI e.V. mit.

## **2. Notwendige Unterstützung der KMU durch Präventionsdienstleister**

Aufgrund der demografischen Entwicklungen wird die Fokussierung auf effektive und effiziente Maßnahmen in der Personalbeschaffung, -bindung und -qualifizierung für die KMU immer weiter an Bedeutung gewinnen. Zudem stellt der demografische Wandel auch aufgrund veränderter Kundenansprüche die Unternehmen vor steigenden Handlungsdruck. Das Thema Demografie bietet wichtige Innovationspotenziale für KMU. Diese liegen beim Thema Demografie insbesondere im Bereich der Prävention der Handlungsstrukturen von Unternehmen (vgl. Keller et al. 2013). Um sie zu unterstützen werden die Innovationspotenziale des Themas Demografie in das Handlungsfeld der Präventionsdienstleister integriert. Präventionsdienstleister sind unserem Verständnis nach alle Institutionen von Intermediären und Dienstleistern, die den Betrieben Leistungen für eine präventive Arbeits- und Organisationsgestaltung sowie eine präventive Personalentwicklung anbieten.

Es existieren nicht genügend tragfähige Strategien und Instrumente für eine zukunftsorientierte Betriebsführung und Arbeitsgestaltung bei KMU, bzw. die vorhandenen sind den KMU nicht ausreichend bekannt (Kuiper et al. 2012). Diese können aber nur durch gezielte und systematische Gestaltung ihrer Wertschöpfungsprozesse die Vorteile nutzen. Für die KMU ergibt sich ein besonderes Dilemma, denn wie zahlreiche Studien belegen, sind vor allem sie es, die Beratung und Unterstützung benötigen, um die neuen Anforderungen erkennen und Chancen nutzen zu können. Wenn das unterstützende Umfeld – vor allem also Intermediäre und Präventionsdienstleister der Unternehmen – aber die Innovationspotenziale des demografischen Wandels selbst noch nicht erkannt und in der Breite ihrer Beratungsleistungen integriert haben werden vielfach ungenutzte Potenziale in der Unterstützung von KMUs deutlich. Der Chancen des demografischen Wandels können nur glaubhaft vermittelt werden, wenn sie von den Anbietern selbst verinnerlicht und in ihre Beratungsstrategien im Alltag vor Ort integriert sind.

### 3. Befragung bei Präventionsdienstleistern und Unternehmern

Ein wesentlicher erster Bestandteil des Projektes waren empirische Erhebungen unter Beratern und in Unternehmen, um die Situation und den Bedarf der Demografieberatung zu ermitteln: Im Mittelpunkt stand die Befragung der Berater von Präventionsdienstleistern. Um den Beratungsdarf von KMU zum Thema demografischer Wandel zu erheben, wurde zeitgleich der Beratungsbedarf der KMU im Rahmen einer Betriebsbefragung erhoben (vgl. zu beiden Befragungen ausführlicher Cernavin et al. 2013). An der Befragung, die 2012 durchgeführt wurden, nahmen insgesamt 1.886 Präventionsdienstleister und 244 Unternehmer teil.

Die Ergebnisse zeigen, dass bei den Unternehmern wie auch bei den Beratern ein wachsendes Bewusstsein dafür existiert, welche Themen zur Bewältigung des demografischen Wandels relevant sind. Bei beiden ist allerdings auch eine gewisse Diskrepanz zu beobachten zwischen denen für ihr alltägliches Betriebsmanagement als relevant erachteter Themen und den Themen, die zur Bewältigung des demografischen Wandels als relevant erachtet werden. Auch hier kann ein hoher Beratungs- und Unterstützungsbedarf (seitens der Unternehmensberatung sowie der Qualifizierung der Berater) festgehalten werden. Die aus der Befragung abgeleiteten Themenfelder mündeten im weiteren Projektverlauf in differenzierte Ansätze und Zugänge für einzelne Beratungsbereiche sowie Qualifizierungsangebote zum Thema Demografie (Die prädemo-Factsheets und die prädemo-Qualifizierung).

*Zusammenfassend lassen sich folgende Erkenntnisse und Handlungsfelder bei den Präventionsdienstleistern feststellen:*

- *Die Berater bewerten das Thema demografischer Wandel als ein wichtiges Thema, mit dem ihre Kunden Wettbewerbsvorteile erzielen können.*
- *Sehr viele Berater möchten sich mit dem Thema demografischer Wandel befassen und die Betriebe dazu beraten können.*
- *Die Berater können die wichtigen Themen der Demografieberatung in ihrem Beratungsfeld sehr genau benennen. Dies sind jedoch andere Themen, als momentan für sie im Mittelpunkt der Beratung stehen.*
- *Es besteht ein Defizit in den Kenntnissen der Berater, zum Thema Demografie beraten zu können, obwohl sie dies wollen und es als zukünftig wichtig ansehen.*

### 4. Förderliche Faktoren in der Demografieberatung

Die aktuellen und zu erwartenden Entwicklungen haben Auswirkungen sowohl auf die Unternehmen insgesamt, als auch deren Beschäftigte. Um die Chancen des Wandels zu nutzen und zukunftsfähig zu bleiben, sind die Unternehmen gezwungen, die Veränderungsprozesse in ihrem gesamten Wertschöpfungsprozess zu antizipieren (Buhrymenke, 2012 sowie Schiersmann & Thiel, 2011). Die Beratung hat dabei die Aufgabe diese Prozesse zu unterstützen und zu begleiten. Demografieberatung kann nur erfolgreich sein, wenn sie mittel- und langfristige Prozesse im Unternehmen anstößt. Das unterscheidet sie nicht von anderen Beratungsbereichen, wenn sich diese auf grundlegende Prozesse im Unternehmen beziehen und wenn diese seriös und erfolgreich angelegt sind. Nach unseren

Projektergebnissen und verschiedenen Studien kann Demografieberatung nachhaltig nur erfolgreich sein, wenn sie folgende Kriterien erfüllt (vgl. u.a. Bauer & Cernavin 2014, Cernavin 2010, BAuA 2011):

- *Systematisch und präventiv*: Demografieberatung berücksichtigt alle Anforderungen des demografischen Wandels (Personalbindung, -entwicklung, -aktivierung, -gewinnung, Marktchancen) systematisch und vorausschauend. Das heißt, sie versucht alle Faktoren im Arbeitssystem und in der Personalführung zu beeinflussen und zu gestalten, die auf das jeweils spezifische Problem im Unternehmen Einfluss haben.
- *Komplexität*: Demografieberatung zielt darauf ab die verschiedenen Themenfelder, die von den Auswirkungen und Herausforderungen betroffen werden sichtbar zu machen um ganzheitliche Lösungen für die Unternehmen im Umgang mit dem komplexen demografischen Wandel zu entwickeln.
- *Integrativ*: Demografieberatung integriert die Lösungen in die bestehenden Prozesse und Systeme des Unternehmens. Die Handlungsfelder, die das Thema Demografie betreffen, sind fast immer auch diejenigen Themen, die erfolgreiche Unternehmen bereits berücksichtigen, um am Markt mit ihren Produkten und Leistungen erfolgreich zu sein. Demografie ist kein Sonderthema, es ist integrativer Bestandteil der Strategie, der Führung sowie der Arbeitsgestaltung.
- *Dauerhaft*: Demografieberatung zielt darauf mittel- und langfristige Prozesse im Unternehmen anzustoßen. Ein Unternehmen kann seine Beschäftigten nicht mit kurzfristigen, kosmetischen Maßnahmen binden, motivieren, entwickeln oder ihnen dauerhafte Perspektiven aufzeigen. Die Herausforderungen des demografischen Wandels verlangen nach langfristig guter Personalführung sowie stabiler Arbeitgeberattraktivität.
- *Eigenständiges Handeln der Unternehmer initiieren*: Demografieberatung (vor allem in KMU) zielt darauf ab, dass der Unternehmer eigenständig und selbst beginnt die anstehenden Fragen anzugehen und zu bewältigen. Der Unternehmer kann das Thema nicht delegieren, sondern muss selbst Prioritäten setzen. Er muss das Thema reflektieren und spezifische, für seine Persönlichkeit und seinen Betrieb angemessene Lösungen finden und Entscheidungen treffen. Der Berater kann nur Hilfe zur Selbsthilfe anbieten und beim Reflektieren und bei der Entwicklung betrieblicher Lösungen helfen.
- *Qualifizierung*: Sicherung der Beratungsqualität durch Basisqualifizierung „Kompetenz in der Demografieberatung“ und Erfahrungsaustausch.
- *Neue Beratungsleistungen*: Förderung der Selbstbefähigung der Berater und institutionelle Befähigung, wie Beratergruppen das Thema demografische Entwicklung in ihre Dienstleistungen mit integrieren können ohne dies als Sonderthema zu sehen.

## 5. Die Demografieberatung kann es nicht geben

Die Beratung zu den Folgen des demografischen Wandels umfasst alle Prozesse im Unternehmen von der Strategie, über die Organisation, die Personalstrategie, die Führung, die Unternehmenskultur, die Arbeitsgestaltung bis hin zur Außendarstellung und zur Produktentwicklung. Das bedeutet, dass die Auswirkungen des demografischen Wandels sich nicht durch eine kurzfristige Feuerwehr-Beratung meistern lassen. Die Komplexität und die damit verbundenen

Handlungserfordernisse an Beratungsleistungen stellen verschiedene Anforderungen an die Gestaltung von unterstützenden Beratungssystemen. Keine Beratergruppe kann zu allen Themen eine fundierte Beratung anbieten, die für die Bewältigung notwendig wäre. Das bedeutet im Umkehrschluss jedoch auch, dass alle Beratungsfelder etwas Relevantes zur Demografieberatung beitragen. Unter dem Begriff Demografieberatung werden im Folgenden die Inhalte jedes Beratungsfeldes verstanden, die sich mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Unternehmen befassen. Alle Berater sollten ihre eigentlichen Beratungs- und Fachkompetenzen nicht verlassen. Sie sollten wissen, welche Leistung sie in ihrem Beratungsfeld zum Thema demografischer Wandel beitragen können.

Da kein Berater alle Themen der Demografieberatung alleine abdecken kann, ist ein wesentliches Kennzeichen erfolgreicher Demografieberatung die Kooperationsfähigkeit der Berater. Ziel sollte es sein, dass die Angebote der Beratergruppen direkt ineinander führen, in Form einer *integrierten Beratung*.

Folgende Voraussetzungen dafür lassen sich festhalten:

- Grundlage bildet ein gemeinsames Verständnis von Beratung und den Grenzen des eigenen Unterstützungsangebotes.
- Die Kooperationsstrukturen sollten von den Institutionen explizit gefördert werden.
- Wissen, welchen Beitrag der einzelne Berater selbst zum Thema Bewältigung des Demografieproblems für KMU bietet.
- Wissen, welche Kompetenzen und Leistungen die Berater der anderen Institutionen bieten.
- Der Berater sollte die Berater der anderen Institutionen und deren Beratungsangebote in der Region kennen.
- Motivation, die anderen Berater hinzuzuziehen, weil man den KMU helfen will und das Image der eigenen Institution verbessern will
- Dabei bildet Transparenz eine grundlegende Voraussetzung. Zur freien Wahl der Beratungsinstitution durch die KMU bezieht sich Transparenz auch auf die Rahmenbedingungen der Kooperation.

## **6. Erfolgreiche Demografieberatung von KMUs**

Das Thema demografischer Wandel fordert aufgrund seiner Komplexität einen Paradigmenwechsel: Im Interesse der Unternehmen sollten Berater unterschiedlicher Bereiche besser und intensiver kooperieren. Die einzelnen Berater und Beraterinstitutionen sollten nicht von Demografieberatung sprechen, sondern sie sollten von „Kompetenz in der Demografieberatung“ sprechen. Dadurch wird den Unternehmen glaubwürdig vermittelt, dass jeder Präventionsdienstleister zu einem bestimmten Ausschnitt des komplexen Themas kompetent helfen kann. Gleichzeitig wird dem Unternehmer vermittelt, dass er zur Bewältigung der Folgen des demografischen Wandels weitere Maßnahmen ggf. mit Unterstützung anderer Berater angehen müsste. Voraussetzungen und Erfolgsfaktoren einer trägerübergreifenden, integrierten Beratung zum Themenkomplex Demografie ist es die Kooperationen anhand strategischer Allianzen und regionaler Netzwerke umzusetzen (vgl. itb 2009). Dem Vernetzungsgedanken soll zusätzlich dadurch Rechnung getragen werden, dass die Präventionsdienstleister an andere Beratergruppen verweisen, um so die Praxis der Beratung weiterzuentwickeln. So

entsteht eine Art regionales Kompetenz-Netzwerk, an dem Krankenversicherung, Unfallversicherung sowie Innungen und Kammern und weitere Partner beteiligt sind. Die Beratung selbst wird dann im Team oder von der im konkreten Fall am besten geeigneten Institution durchgeführt. Jene regionalen Kooperationen zu erproben und erfolgreich zu etablieren wird die Transferaufgabe der Zukunft darstellen. Sie bietet vielfältige Erfolgsaussichten, insbesondere da sie eine strukturierte Argumentations-, Reflexions- und Evaluationsvorlage bietet und dabei auch eine kritische Reflexion der Beratungsleistungen insgesamt anregt.

## 7. Literatur

- Bauer JM & Cernavin O (2015) Die Beratung von kleinen und mittelständischen Betrieben zu den Handlungsfeldern des demografischen Wandels. In: Exploring Demographics. In Druck.
- Bendig A, Cirkel M, Dahlbeck E, Kolzerek B. (Hrsg.) (2011): Innovationsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen in einer alternden Gesellschaft stärken. Vechta.
- Buhrymenke A (2012) Erfolgreiche Unternehmensführung durch den Einsatz von Corporate Performance Management. Hamburg.
- Cernavin O (2010) Erfolgreiche Beratung. Strategische Wirkfaktoren und Service Engineering – am Beispiel der betrieblichen Präventionsberater. München.
- Cernavin O, Ebert B, Keller S (2013) Prävention und demografischer Wandel. Berater- und Unternehmensbefragung zum Thema demografischer Wandel und zum Beratungsbedarf in den Unternehmen. Wiesbaden.
- Dobischat R, Düsseldorf K 2013 Betriebliche Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben (KMU). Forschungsstand, Problemlagen und Handlungserfordernisse. In: WSI-Mitteilungen, 66: 247-254.
- itb - Institut für Technik der Betriebsführung (Hrsg.) (2009) Innovation und Prävention - Beiträge der Projekte aus der Fokusgruppe Betriebliches Innovationsmanagement. München, 75–88.
- Jeschke S, Vossen R, Leisten I, Welter F, Fleischer S & Thiele T (2014) Industrie 4.0 als Treiber der demografischen Chancen. In: Automation, Communication and Cybernetics in Science and Engineering 2013/2014, Wien, New York, 75-85.
- Keller S, Stetter, JM, Wego N (2013) Strategien und Instrumente für Präventiondienstleister im demografischen Wandel – Ergebnisse einer Berater- und Unternehmerbefragung. In: Jeschke, Sabine (Hrsg.): Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel. Beiträge der Demografietagung des BMBF im Wissenschaftsjahr 2013, Frankfurt, New York 2013, 18-193.
- Kuiper K, Baumann A, Ritter A (2012) Innovative Arbeitsgestaltung in KMU. In: Bullinger A C, Eichler L, Möslein KM, Trinczek R (Hrsg.) BALANCE Konferenzband. Flexibel, stabil und innovativ: Arbeit im 21. Jahrhundert. Beiträge zur 2. Jahrestagung des Förderschwerpunkts "Balance von Flexibilität und Stabilität in einer sich wandelnden Arbeitswelt", Göttingen, 105-113.
- Mayer K U (Hrsg.) (2013) Zukunft leben. Die demografische Chance. Berlin.
- BAuA - Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2011): Qualitätssicherung in der Demografieberatung, Bielefeld, 7-15.
- Schiersmann Ch, Thiel HU (2011) Organisationsentwicklung: Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 3., überarbeitete Auflage. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2009) 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung: Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland von 2009 – 2060, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2013) Accessed Dezember 3, 2014.<http://goo.gl/5pKBr>.
- Peters U, Goesmann C, Hellert U (2013) Rekrutierung in kleinen und mittleren Unternehmen: eine Bestandsaufnahme. Hellert U (Hrsg.): iap Schriftenreihe Band 4. Essen.