

Institut für Führung  
und Personalmanagement



Universität St.Gallen

# **Demographischer Wandel und Organisationale Energie – wie Unternehmen ihre Potenziale generationsspezifisch voll nutzen**

III. Know-how Kongress 2008 – Demographie 2.0

8.09.2008 in Köln

*Prof. Dr. Heike Bruch*

## Agenda

- I. Der demographische Wandel – Ausprägungen und Auswirkungen auf Unternehmen
- II. Organisationale Energie im demographischen Wandel
- III. Ansätze eines altersgerechten HRM
- IV. Ansätze einer altersgerechten Führung - ein Blick in die Zukunft

- I. Der demographische Wandel – Ausprägungen und Auswirkungen auf Unternehmen
- II. Organisationale Energie im demographischen Wandel
- III. Ansätze eines altersgerechten HRM
- IV. Ansätze einer altersgerechten Führung - ein Blick in die Zukunft

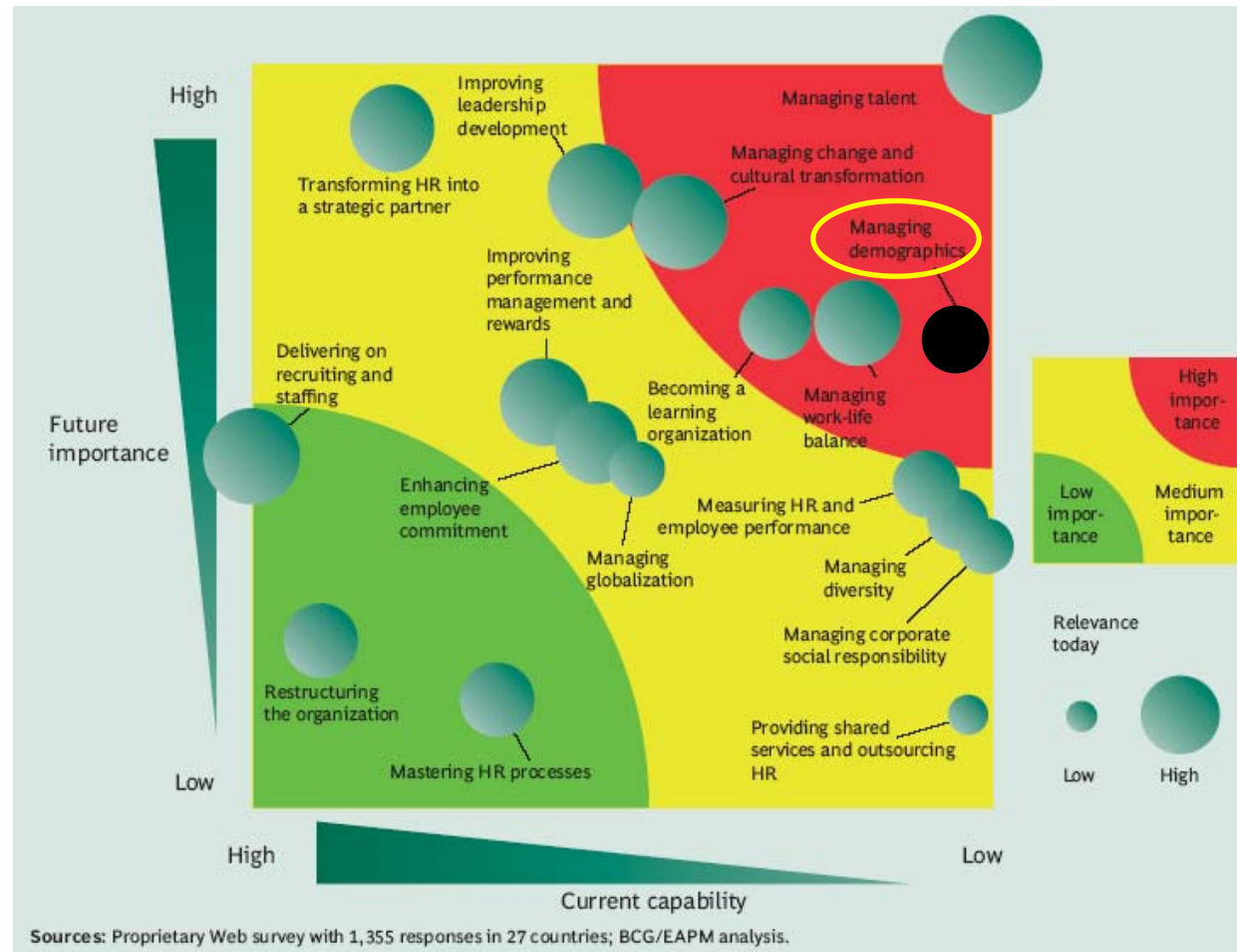
## Alterung in Deutschland

- Die weibliche Lebenserwartung hat sich in den letzten **160 Jahren um jährlich 3 Monate erhöht.**
- Die durchschnittliche Lebenserwartung der Deutschen **steigt jedes Jahr um 40 Tage.**
- Die Lebenserwartung Neugeborener liegt zur Zeit um **7 Jahre höher als noch 1970.**
- Jedes zweite heute geborene Mädchen, hat eine Lebenserwartung von **100 Jahren**, jeder zweite Junge wird **95 Jahre.**

Entwicklung des Durchschnittsalters in Deutschland

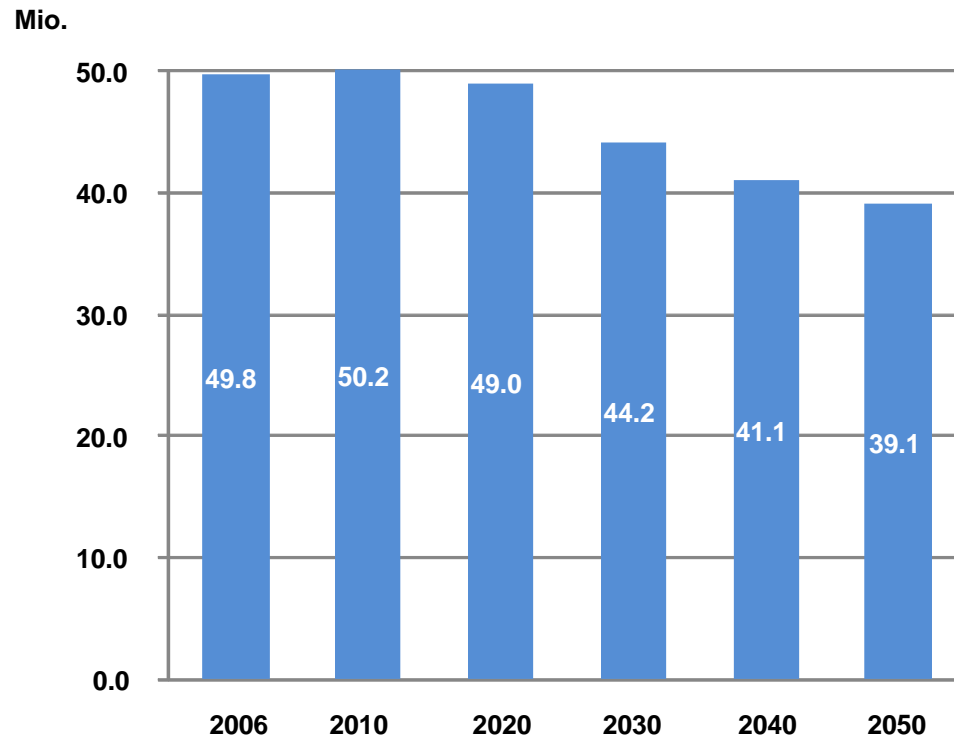
- 1900 = 23 Jahre
- 2005 = 41 Jahre
- 2040 = 50 Jahre

# Demographischer Wandel als zentrale Herausforderung für europäische Unternehmen



# Folgen des demographischen Wandels für Unternehmen

Prognostizierte Entwicklung  
Erwerbsbevölkerung BRD von 2006-2050



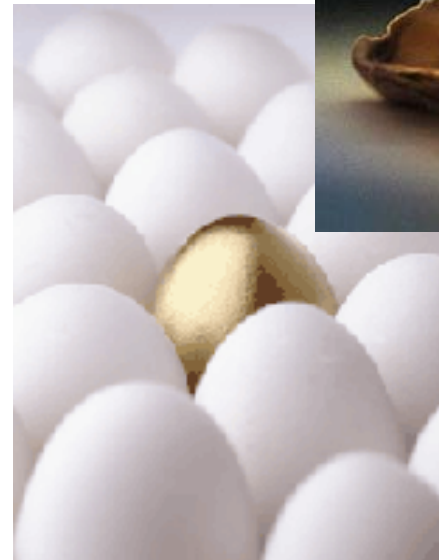
- Erheblicher **Anstieg des Durchschnittsalters** der Belegschaften (2050 sind 40% der Mitarbeiter älter als 50 Jahre).
- **Starker Fachkräftemangel** trotz anhaltender Arbeitslosigkeit.
- Drohender **Qualifikations- und Wissensverlust** für die Unternehmen.
- Möglichkeit **erhöhter Fehltag**e, gesundheitlicher Beeinträchtigungen, etc.



Notwendigkeit eines **aktiven Demographie-Managements**.

## Schon heute Fachkräftemangel ein großes Problem

- **75%** der Führungskräfte sagen, dass es in ihren Firmen zeitweise oder chronisch **an qualifiziertem Nachwuchs mangelt**.
- Nur **10%** der Führungskräfte sagen, dass die Suche nach qualifiziertem Nachwuchs und die Erweiterung ihres **talent pools zu den Top 3 Prioritäten der Firma** gehört.
- **40% guter Geschäftsideen können nicht umgesetzt** werden, weil qualifiziertes Personal fehlt.
- Gefahr von immensen Produktivitätseinbußen, wenn die **Potenziale älterer Arbeitnehmer** nicht besser genutzt werden.



## Papst Benedikt XVI.

- Wurde im April 2005 im Alter von **78 Jahren** zum Papst gewählt.
- Geistliches Oberhaupt von **1,1 Milliarden** Christen weltweit.
- Weltliches Oberhaupt des **Vatikanstaates**.
- “CEO” von alleine **3.000 Mitarbeitern** im Vatikanstaat.
- Durchschnittlicher Arbeitstag von 17 Stunden (05:30 bis 23:00 Uhr).

## Agenda

I. Der demographische Wandel – Ausprägungen und Auswirkungen auf Unternehmen

II. Organisationale Energie im demographischen Wandel

III. Ansätze eines altersgerechten HRM

IV. Ansätze einer altersgerechten Führung - ein Blick in die Zukunft

## Alters-Diversität – Fluch oder Segen?

- Ergebnisse empirischer Untersuchungen mehrdeutig.
- Häufig negative Effekte auf Produktivität.
- **Ursachen:**
  - Unterschiedliche Identitäten können zu **Abgrenzungsprozessen und Konflikten** führen.
  - Kommunikation erschwert.
  - **Wechselseitige Vorurteile** können entstehen.

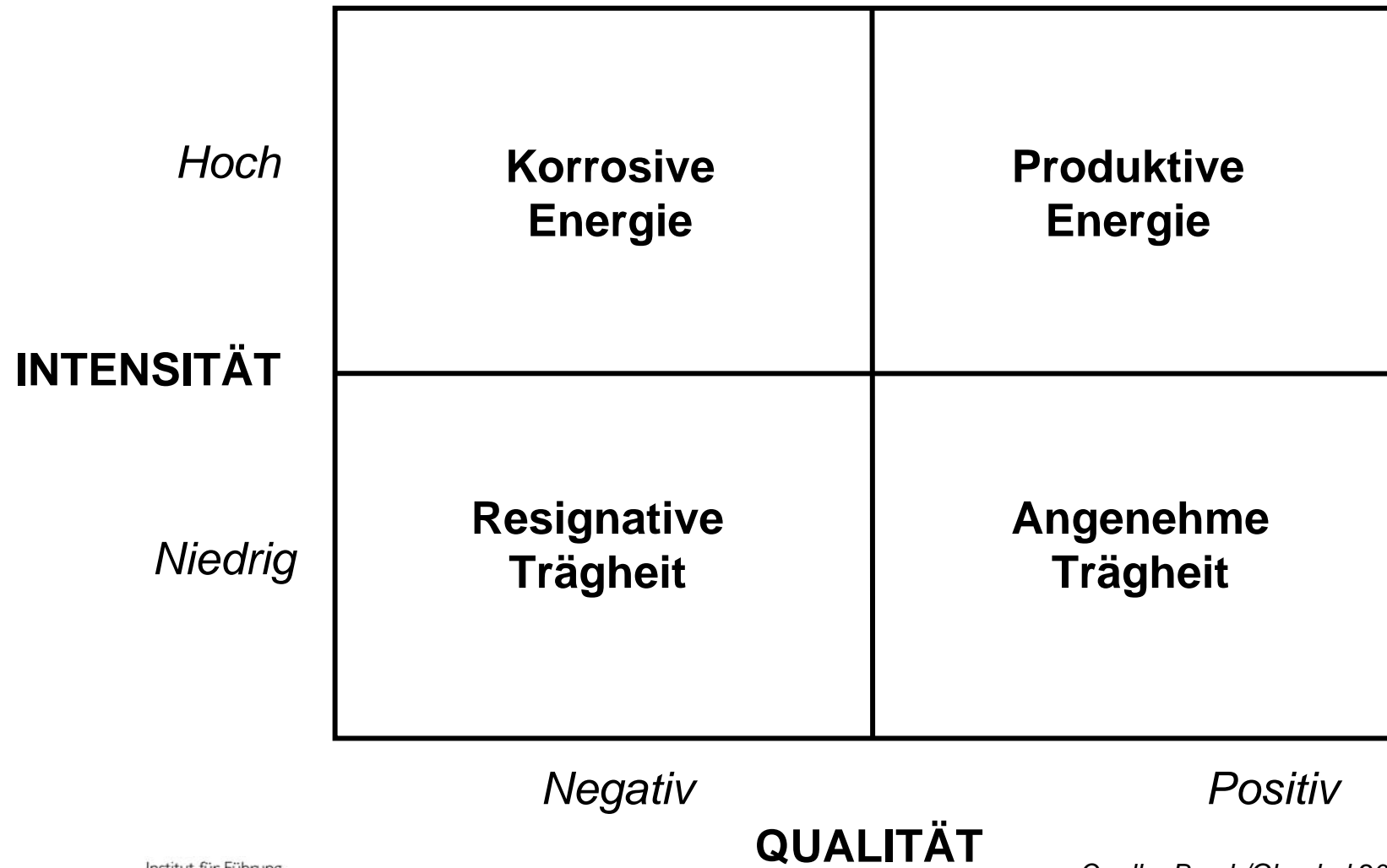
## Welche Auswirkungen hat Altersdiversität auf organisationale Energie?

## Was ist Organisationale Energie?

Organisationale Energie ist die Kraft, mit der Unternehmen, Bereiche oder Gruppen arbeiten und Dinge bewegen.

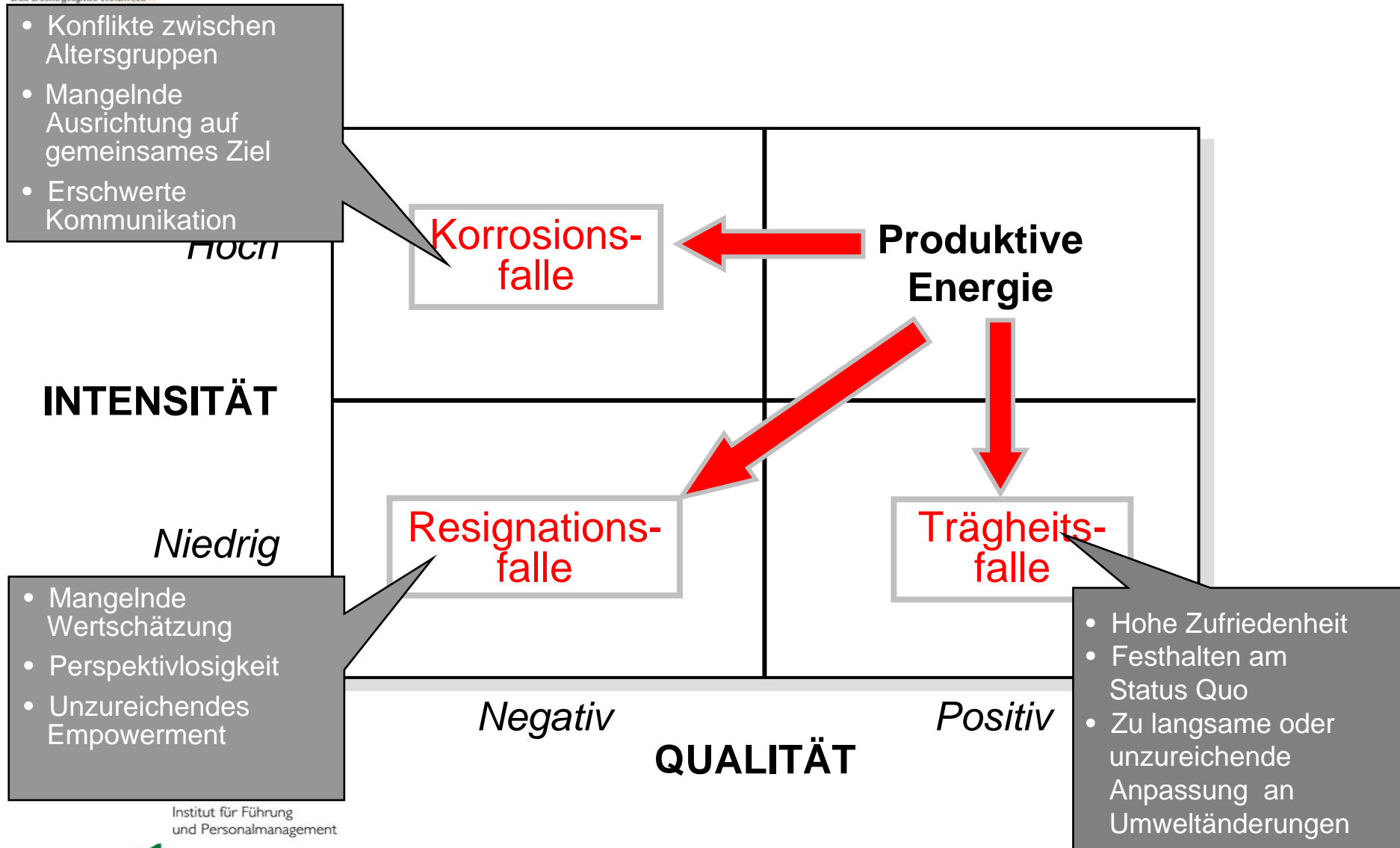
Die Stärke organisationaler Energie zeigt an, in welchem Ausmaß Unternehmen, Bereiche oder Gruppen ihr Potential zur Verfolgung zentraler Unternehmensziele aktiviert haben.

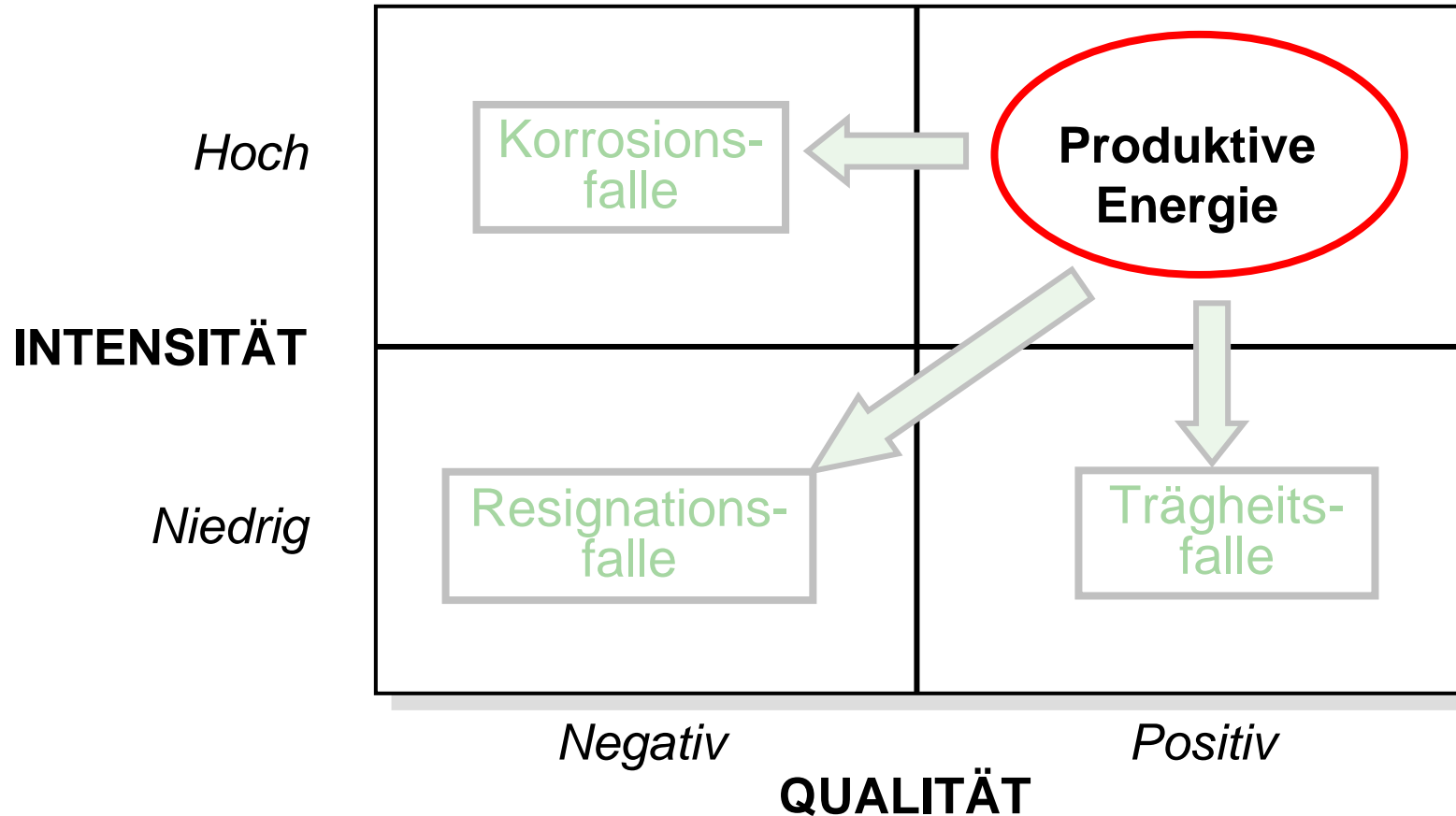
## Energiezustände



**Produktive Energie wird durch  
Altersdiversität reduziert.**

# Produktive Energie wird durch Altersdiversität reduziert





## Altersdiversität und organisationale Energie – die Wirkung altersgerechter Personalarbeit und Führung

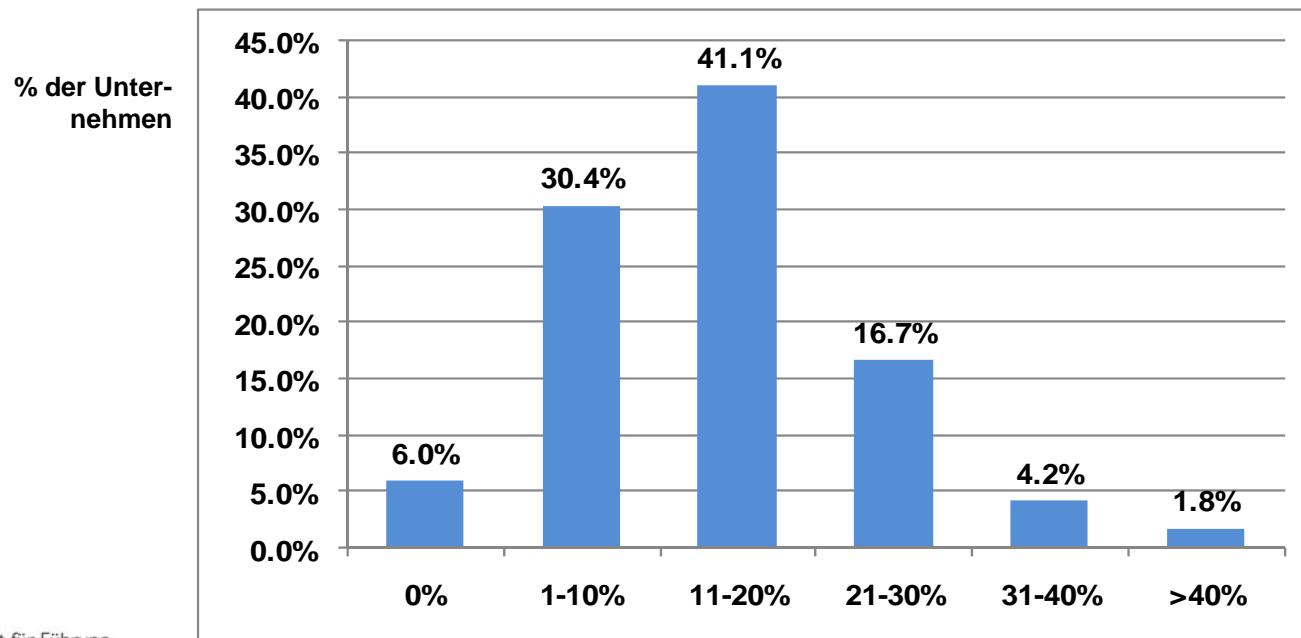
- Altersdiverse Teams zeigen bei einem **altersgerechten HRM** und einer **altersgerechten Führung** erhöhte produktive Energie.
- Überwindung der ...
  - ...Trägheitsfalle durch Erhalt der **Lern- und Wandlungsfähigkeit.**
  - ...Korrosionsfalle durch Begeisterung für **gemeinsame Ziele.**
  - ... Resignationsfalle durch Steigerung der **Wertschätzung und Perspektive.**

## Agenda

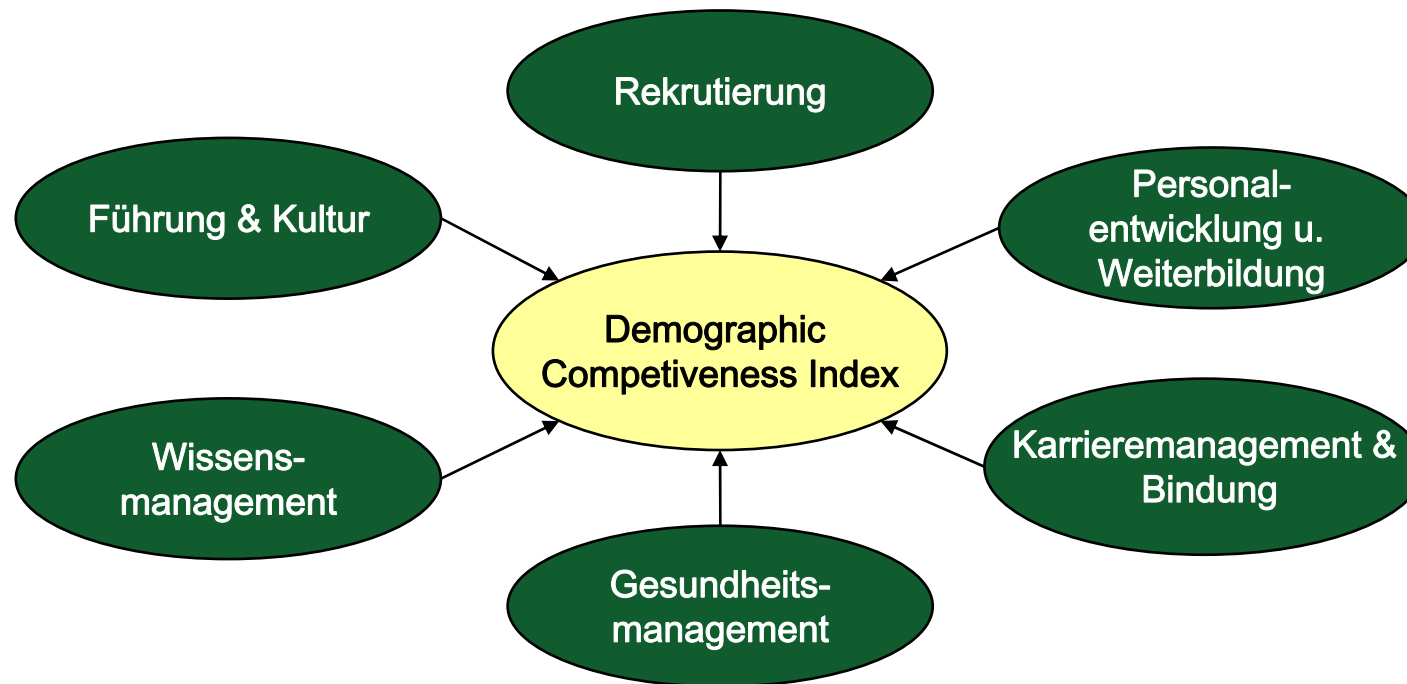
- I. Der demographische Wandel – Ausprägungen und Auswirkungen auf Unternehmen
- II. Organisationale Energie im demographischen Wandel
- III. Ansätze eines altersgerechten HRM
- IV. Ansätze einer altersgerechten Führung - ein Blick in die Zukunft

## Bedeutung des Themas in den Unternehmen (1)

- **Nur wenige Unternehmen (6%)** haben heute schon **mehr als 30% ältere Mitarbeitende (50+)**.
- Die meisten Unternehmen (41%) haben rund **11-20% ältere Mitarbeitende (50+)**
- **Der Altersdurchschnitt** der befragten Mitarbeiter liegt bei **37 Jahren**.



# Demographic Competitiveness Index (DCI)



## Agenda

- I. Der demographische Wandel – Ausprägungen und Auswirkungen auf Unternehmen
- II. Organisationale Energie im demographischen Wandel
- III. Ansätze eines altersgerechten HRM

IV. Ansätze einer altersgerechten Führung - ein Blick in die Zukunft

## Kernthesen

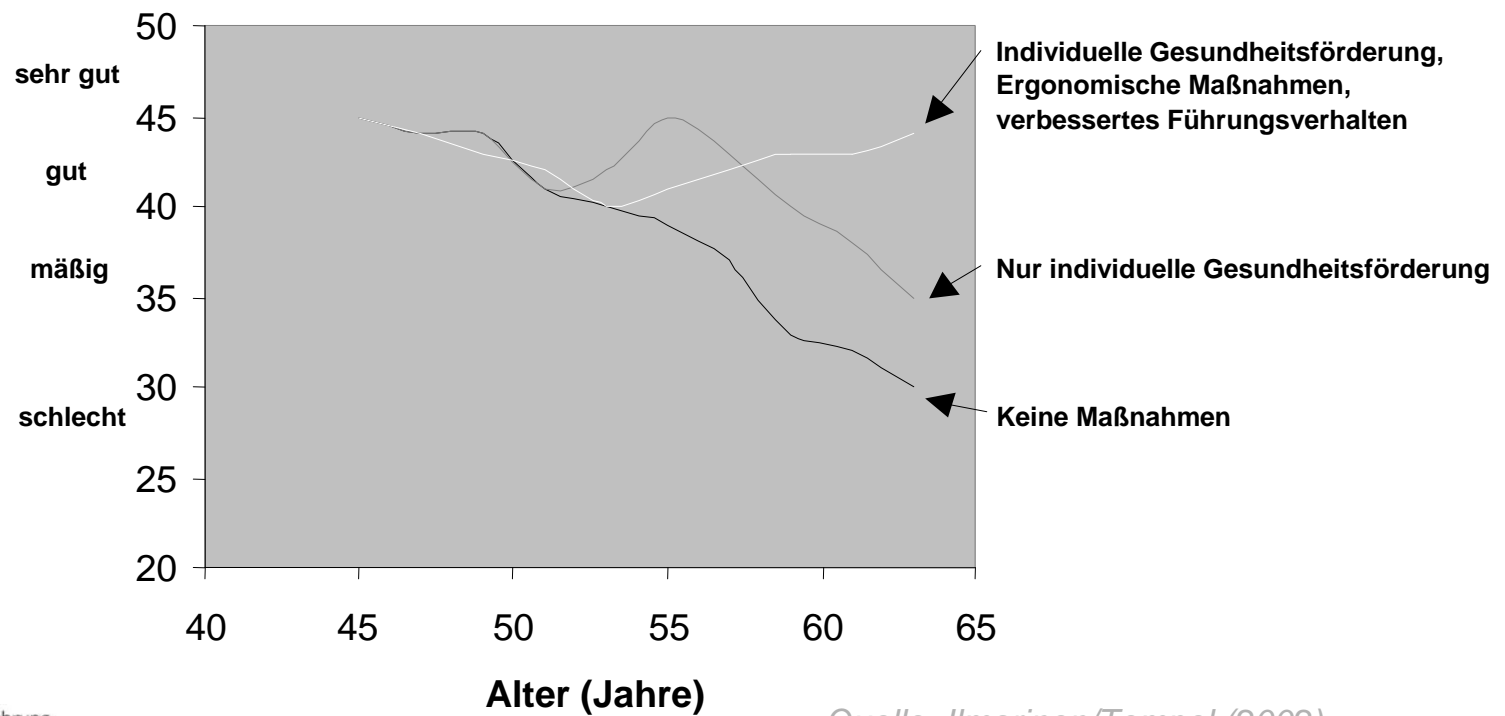
- **Bereits heute hohe Leistungsrelevanz eines altersgerechten HRM, welches verschiedene Dimensionen umfasst.**
- Führung und Kultur – zentraler und gleichzeitig unterentwickelter Bereich des DCI. Generational Leadership benötigt.
- Mut zum Blick in die Zukunft. Frühe Experimente werden belohnt.

## Kernthesen

- Bereits heute hohe Leistungsrelevanz eines altersgerechten HRM, welches verschiedene Dimensionen umfasst.
- **Führung und Kultur – zentraler und gleichzeitig unterentwickelter Bereich des Demographic Competitive Index. Verstärkte altersgerechte Führung benötigt.**
- Mut zum Blick in die Zukunft. Frühe Experimente werden belohnt.

## Führung und Kultur sind zentral für Erhalt der Arbeitsfähigkeit

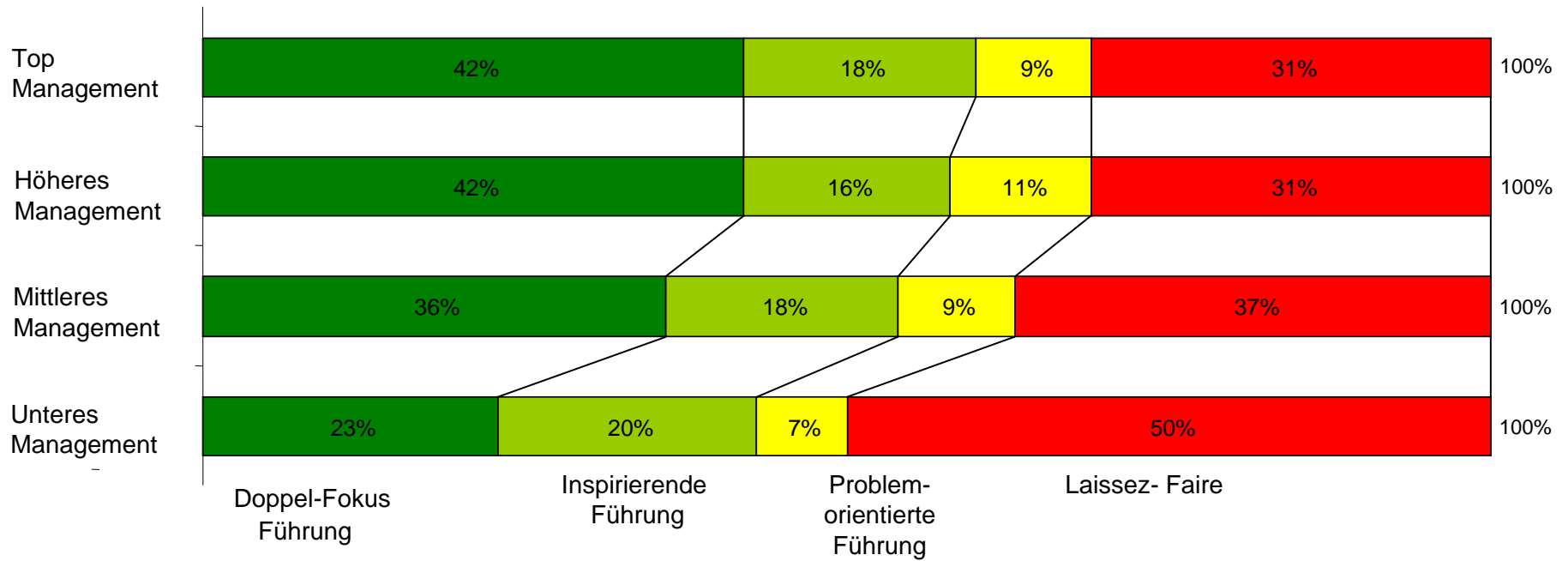
**Arbeitsfähigkeit**



Quelle: Ilmarinen/Tempel (2002)

<b>Problemorientierte Führung</b>	<b>Inspirierende Führung</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>– Kompromisslosigkeit bei Problemen</li><li>– Mut auch zu kritischem Feedback</li><li>– Betonung von Bedrohungen</li><li>– Fokussierung auf gemeinsame Problemverhinderung und –lösung</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Vorbildhandeln</li><li>– Inspirierende Motivation</li><li>– Geistige Anregung</li><li>– Individuelle Berücksichtigung</li></ul>

# Führungsstile nach Hierarchieebenen



## Kernthesen

- Bereits heute hohe Leistungsrelevanz eines altersgerechten HRM, welches verschiedene Dimensionen umfasst.
- Führung und Kultur – zentraler und gleichzeitig unterentwickelter Bereich des DCI. Generational Leadership benötigt.
- **Mut zum Blick in die Zukunft. Frühe Experimente werden belohnt.**

Institut für Führung  
und Personalmanagement



Universität St.Gallen

## **Prof. Dr. Heike Bruch**

Universität St. Gallen  
Institut für Führung und Personalmanagement  
Dufourstr. 40a  
CH-9000 St. Gallen  
Tel. +41 71 224 2370  
Heike.Bruch@unisg.ch  
<http://www.ifpm.unisg.ch>

Institut für Führung  
und Personalmanagement



Universität St.Gallen

## Ausgewählte Publikationen

- Böhm, S. & Kunze, F. (2008): Human resource management for an aging workforce – a cross-organizational study in 173 companies. Paper accepted for presentation at the 2008 Academy of Management Conference, Anaheim.
- Bruch, H., Kunze, F. & Böhm, S. (2009): Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels, Erscheint im Frühjahr 2009 im Gabler Verlag.
- Bruch, H. & Kunze, F. (2007): Management einer Aging Workforce – Ansätze zu Kultur und Führung. Zeitschrift Führung und Organisation, 76/2.
- Bruch, H., Tekie, E., Voelpel, S. & Walter, F. (2006): Leadership and the ageing workforce: the impact of leadership style on the motivation of older employees. Paper presented at the 2006 Academy of Management Conference, Atlanta.
- Bruch, H./Vogel, B. (2005): Organisationale Energie, Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Bruch, H./Vogel, B./Morhart, F. (2006): Organisationale Energie. Messen, Nutzen und Erhalten der produktiven Kraft von Unternehmen, Zeitschrift Führung und Organisation, 75/1.
- Ilmarinen, J./Tempel, H. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun damit wir gesund bleiben? VSA Verlag: Berlin.
- Michaels, E./Handfield-Jones, H./ Axelrod, B. (2001): The War for Talent. Harvard: HBS.