

Sind Europas Unternehmen auf die demografische Herausforderung vorbereitet?

Die Demografische Fitness-Umfrage 2007

Inhaltsangabe

2. Zusammenfassung
4. Zahlen und Fakten zum demografischen Wandel
5. Die Demografische Fitness-Umfrage 2007
 - Methodologie
7. Der Demografische Fitness-Index (DFX) 2007
 - Gesamtergebnis
 - Ländervergleich
 - Einzelergebnisse in den fünf Handlungsfeldern des DFX
 1. Karrieremanagement
 2. Lebenslanges Lernen
 3. Wissensmanagement
 4. Gesundheitsmanagement
 5. Altersvielfalt
21. Schlussfolgerungen
22. Statistischer Anhang

Über das Adecco Institut

Das Adecco Institut, gegründet 2006, ist eine Ideenfabrik zur Zukunft der Arbeit. Es untersucht das Thema Arbeit und Beschäftigung unter verschiedensten Fragestellungen - von der Erforschung der Bedeutung von Arbeit für den Einzelnen über die Entwicklung von Modellen zur Organisation von Arbeit in Unternehmen bis hin zu Fragen der Verteilung von Arbeit in der Gesellschaft.

Mittels Primär- und Sekundärforschung sowie durch Weissbücher, Konferenzen und Diskussionsforen erarbeitet das Adecco Institut zukunftsgerichtete, auf Fakten gestützte Modell-Vorschläge, die Unternehmen und Volkswirtschaften helfen sollen, die Produktivität zu erhöhen, die Mitarbeiterzufriedenheit in Unternehmen zu steigern sowie die Arbeitsmarktfähigkeit von Arbeitnehmern zu verbessern.

Die Leitung des Instituts mit Sitz in London hat Wolfgang Clement, ehemaliger deutscher Bundesminister für Wirtschaft und Arbeit (2002 bis 2005).

Zusammenfassung

Das Adecco Institut stellt in diesem Weissbuch die Ergebnisse der Demografischen Fitness-Umfrage (Demographic Fitness Survey) 2007 vor, die zweite Studie zum Thema demografischer Wandel in Europa und seine Folgen für europäische Unternehmen.

Ähnlich wie bei der ersten Umfrage im Jahr 2006, basiert die Umfrage 2007 auf einer Stichprobe von mindestens 500 Interviews pro Land – insgesamt wurden 2506 Interviews mit Unternehmen verschiedener Grössen in den fünf grössten Volkswirtschaften Europas (Deutschland, Frankreich, Grossbritannien, Italien und Spanien) geführt; es ist damit die grösste Umfrage zu den Auswirkungen des demografischen Wandels auf Unternehmen in Europa.

Die Umfrage beinhaltet eine quantitative Analyse der Umfrageergebnisse. Damit wird der Grad der Vorbereitung europäischer Unternehmen auf das Altern der Erwerbsbevölkerung erstmals messbar gemacht. Dieser Gradmesser ist der vom Adecco Institut entwickelte Demografische Fitness-Index (DFX).

Zur Berechnung des DFX werden Unternehmen auf einer Skala von 100 bis 400 Punkten bewertet. Aufgrund der Umfrageergebnisse werden Länderindizes sowie ein europäischer Durchschnittswert berechnet. 2007 lag der europäische Durchschnittswert bei 182 Punkten. Während dieser Durchschnittswert aller fünf Länder ungefähr unverändert blieb (2006 DFX: 183), gibt es doch wesentliche Veränderungen bei der Betrachtung der einzelnen Länder und auf Unternehmensebene: wesentliche Verbesserungen gibt es bei der Analyse der Altersstrukturen in Unternehmen, bei der Bereitschaft, ältere Mitarbeiter (über 50) einzustellen und bei mittelständischen Unternehmen, demografische Probleme anzupacken.

Dennoch zeigen die Ergebnisse aus dem Jahr 2007, dass noch viele Möglichkeiten ungenutzt bleiben. Während Unternehmen den demografischen Wandel in seiner Bedeutung mit der Globalisierung und technologischem Fortschritt nahezu gleichsetzen und zu den wichtigsten Herausforderungen zählen, vor denen Unternehmen heute stehen, erreichen zwei Drittel von ihnen nur 200 oder weniger Punkte, und zeigen damit, dass es noch sehr viel Raum zur Verbesserung ihrer demografischen Fitness gibt.

Dass die Bevölkerung Europas rapide altert, ist Fakt. In weniger als zehn Jahren werden Menschen über 40 zum ersten Mal in der Geschichte die Mehrheit in Europa bilden – in Deutschland und Italien werden 60 Prozent aller Einwohner älter als 40 Jahre alt sein. Bis 2050 wird der erwerbsfähige Bevölkerungsanteil in der Europäischen Union um ein Fünftel gesunken sein, während der Anteil der Menschen über 65 sich verdoppeln und 30 Prozent

der Gesamtbevölkerung ausmachen wird.

Dieser demografische Wandel ist eine Herausforderung für alle europäischen Länder. Das Altern der Bevölkerung und der Belegschaften hat grosse Auswirkungen auf unser Leben, unsere Arbeit, unsere Altersversorgung und Rente, unser Gesundheits- und Bildungssystem – und natürlich auch auf die Geschäftswelt. Denn die Anpassung der europäischen Unternehmen an das Altern ihrer Arbeitnehmer wird nicht nur ihre Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft stark beeinflussen – für viele Unternehmen wird es zu einer Frage des wirtschaftlichen Überlebens werden.

Bereits heute kämpfen viele Unternehmen mit einem Mangel an Fachkräften, besonders in den Ingenieursberufen. 35 Prozent der Unternehmen, die vom Adecco Institut befragt wurden, klagten über fehlende technische Fähigkeiten und einen Mangel an Arbeitskräften mit den gesuchten und benötigten Qualifikationen. 30 Prozent der grossen Unternehmen kämpfen mit einem Mangel an Informatik- und Computerwissen. Ungefähr dasselbe gilt auch für den Dienstleistungsbereich und den Handel. 14 Prozent der befragten Unternehmen leiden daran, dass ihr Personal nicht über ausreichende Fremdsprachenkenntnisse verfügt.

Es war bisher nicht üblich, dass Unternehmen sich mit demographischen Fragestellungen befassen; doch ebenso wie Globalisierung und technologischer Fortschritt ist dies ein unumkehrbar bevorstehender Wandel, den zu bewältigen auch in der Verantwortung der Unternehmen liegt, und der auf Unternehmensebene stärker beeinflusst werden kann, als vielen Firmen bewusst ist.

Mit dem DFX will das Adecco Institut europäische Unternehmen zur Verbesserung ihrer demografischen Fitness ermutigen sowie auf die zunehmende Bedeutung der demographischen Fitness für den Unternehmenserfolg hinweisen.

Fakten und Zahlen zum demografischen Wandel

In weniger als zehn Jahren werden Menschen über 40 zum ersten Mal die Mehrheit in Europa darstellen. Die Gesamtzahl der 50- bis 65-jährigen wird in den fünf grössten Volkswirtschaften der EU um 16 Prozent wachsen, während die Anzahl der 20- bis 40-jährigen um fast 10 Prozent abnehmen wird¹.

Gemäss der US Census Bureau's International Database², wird bis 2025 mehr als jeder fünfte in Deutschland, Grossbritannien, Frankreich, Italien und Spanien älter als 65 Jahre alt sein; nur 22 Prozent der deutschen und spanischen Bevölkerung werden 24 Jahre oder jünger sein, in Italien nur 20 Prozent. In Frankreich und Grossbritannien liegt dann der Anteil der Bevölkerung im Alter von 24 oder jünger bei vergleichsweise hohen 26 Prozent.

Zum Vergleich: Indiens Bevölkerung im Alter von 24 Jahren und jünger wird bis 2025 voraussichtlich 42 Prozent der Gesamtbevölkerung ausmachen; Marokkos 40 Prozent. Viele Industrieländer werden das Zurückgehen der eigenen Erwerbsbevölkerung nicht durch Einwanderung kompensieren können. Der Druck auf die schrumpfende Erwerbsbevölkerung wird enorm zunehmen, es sei denn, es gelingt, den älteren Teil der arbeitenden Bevölkerung länger im Erwerbsleben zu halten.

Europäische Firmen können für den oft zitierten „Krieg um Talente“ Reserven bilden, indem sie sicherstellen, dass ihre heute vorhandenen Arbeitskräfte bereit und gewillt bleiben, weiterhin erwerbstätig zu sein. Für viele Arbeitgeber bedeutet dies eine Umstellung im Einsatz der „Ressource qualifizierte Arbeitskraft“.

Amerikanische und europäische Studien belegen, dass ältere Arbeitnehmer häufig die bessere Arbeitsmoral haben, verlässlicher sind und eher gewillt, nach flexiblen Einsatzplänen zu arbeiten, als jüngere Kollegen³.

Dennoch sinkt die Teilnahme am Erwerbsleben mit zunehmendem Alter⁴: in Frankreich sind nur 60 Prozent der Männer zwischen 50 und 64 beschäftigt; in Deutschland nur 66 Prozent. In den OECD-Ländern sind im Durchschnitt nur 68 Prozent der Männer zwischen 50 und 64 berufstätig.

¹ International Labor Organization (ILO), Labostat database, Oktober, 2006

² <http://www.census.gov/ipc/www/idb/tables.html>

³ Center on Aging and Work, Boston College. Issue Briefs 1 and 2. Older workers: what keeps them working? And Businesses: how are they preparing for the aging workforce? July 2005. Siehe auch Marius Leibold and Sven Voelpel, Managing the Aging Workforce: Challenges and Solutions. Wiley (2006, ff), Seiten 95-96

⁴ OECD Ageing and Employment Policies Project, 23 Feb 2006; Daten aus ausgewählten Länderberichten

Die Demografische Fitness-Umfrage 2007

Methodologie:

Die Demografische Fitness-Umfrage basiert auf Antworten, die in den fünf grössten Volkswirtschaften der EU (Deutschland, Frankreich, Grossbritannien, Italien und Spanien) von 2506 Unternehmen verschiedener Grössen und Sektoren gegeben wurden.

Die Umfrage beinhaltet eine quantitative Analyse, die bewertet, inwieweit europäische Unternehmen auf das Altern ihrer Belegschaften vorbereitet sind. Die quantitative Analyse der Umfrageergebnisse wird im demografischen Fitness-Index (DFX) zusammengefasst.

Zur Berechnung des DFX werden die Antworten der befragten Firmen auf einer Skala von 100 bis 400 Punkten bewertet. Auf der Grundlage dieser Ergebnisse, werden Länderindizes und ein europäischer Durchschnittswert berechnet. 2007 erreichten Unternehmen im Durchschnitt aller fünf Länder 182 Punkte.

Der Demografische Fitness-Index misst fünf Faktoren, die massgeblich beeinflussen, inwieweit ein Unternehmen in der Lage ist, dem demographischen Wandel erfolgreich zu begegnen:

- Karrieremanagement
- Lebenslanges Lernen
- Wissensmanagement
- Gesundheitsmanagement
- Altersvielfalt

Karrieremanagement oder Laufbahnberatung berücksichtigt ein Leben lang sowohl die Bedürfnisse der Arbeitgeber als auch die der Arbeitnehmer. Ist ein Arbeitgeber gewillt, die Lebensbedürfnisse seiner Arbeitnehmer zu berücksichtigen (wie z.B. Kinder, Familie), so entwickeln die Arbeitnehmer eine Loyalität gegenüber der Firma, die nicht durch traditionelle Leistungen wie eine Gehaltserhöhung erreicht werden können. Unternehmen, die gewillt sind, auf die individuellen Bedürfnisse der Arbeitnehmer einzugehen, werden engagiertere Arbeitnehmer haben und begehrter Arbeitgeber sein. Arbeitnehmer, die hingegen den Eindruck haben, dass ihr Arbeitgeber sie nicht in genügendem Masse versteht oder ihren Bedürfnissen nicht nachzukommen weiss oder „sich einfach nicht darum schert“, werden sich anderweitig nach Arbeitsmöglichkeiten umschauen und dabei ihr Expertenwissen mitnehmen.

Der Arbeitsplatz von heute ist gekennzeichnet von einem schnellen Wandel der Anforderungen und dem schnellen Verfall von Wissen. Sowohl Arbeitgeber als auch der Arbeitnehmer müssen sich dem **lebenslangen Lernen** verschreiben, um diesen schnell wechselnden Anforderungen gerecht zu werden. Lebenslanges Lernen bedeutet, dass Lernen ein fortlaufender Prozess ist und fester Bestandteil des Berufslebens wird.

Wissensmanagement ist proaktives Management des Wissens der Arbeitnehmer – sei es das Wissen über den Kunden oder die Kenntnis über bestimmte Prozesse oder einfach nur Namen von Personen, die anzurufen sind, um bestimmte Probleme zu lösen. Wissensmanagement in Unternehmen betont die Notwendigkeit, Schlüsselprozesse, Schlüsselkontakte und Schlüsselwissen zu dokumentieren. Wissensmanagement ist ein wesentliches Instrument zur Risikominimierung des Verlusts unternehmenskritischen Wissen.

Gesundheitsmanagement fördert einen gesunden Lebensstil. Gesundheitsmanagement bedeutet Sensibilität für die ergonomischen, physischen und psychischen Bedürfnisse am Arbeitsplatz. Es beinhaltet laufende Gesundheitschecks und aktive Beratung sowie die Bereitstellung von Sport- und Therapieangeboten.

Altersvielfalt bedeutet u.a., dass ältere und jüngere Arbeitnehmer zusammen arbeiten, Wissen austauschen und gegenseitige Wertschätzung aufbauen können.

Fünf Handlungsfelder des Demographischen Fitness-Index (DFX)

Karrieremanagement

- Flexible, lebenszyklusorientierte Arbeitsmodelle, z.B. familienfreundlich, Teilzeit
- Ausgewogene Alterstruktur und Verrentungsprozesse, um Mitarbeiter zu halten
- Strukturierte, firmengerechte Karriere- und Nachfolgeplanung
- Möglichkeiten für Alternativkarrieren, z.B. horizontale Weiterentwicklung

Lebenslanges Lernen

- Anreize zur Weiterbildung quer durch alle Altersgruppen
- Systematische Weitergabe des Know-hows älterer Mitarbeiter
- Zyklusorientiertes Lernen gemäß Alter, Leistung und Lernfähigkeiten
- Individuelle Fortbildung zur Steigerung der berufl./sozialen/ persönl. Qualifikation

Wissensmanagement

- Instrumente/Verfahren zur Wissensdokumentation, 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

- 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

Altersvielfalt

- Systematische generationsübergreifende Zusammenarbeit und Wissensaustausch
- Einsatz aller Altersgruppen gemäß ihrer individuellen Stärken
- Kultur der Wertschätzung / Weiterbildung unabhängig vom Alter
- Förderung der Zufriedenheit, Loyalität, Leistung auch bei ansteigendem Durchschnittsalter der Mitarbeiter

Für den DFX wird die Leistung eines jeden Unternehmens auf den genannten fünf Gebieten bewertet. Die maximale Punktzahl sind 400 Indexpunkte im Falle einer vollen Umsetzung/Annahme aller Massnahmen in allen fünf Bereichen. Alle Unternehmen erreichen ein Minimum von 100 Indexpunkten. Durch eine periodische Wiederholung der Umfrage bauen wir eine dynamische Zeitreihe auf, die darstellt, wie sich Europa im Laufe der Zeit auf den demografischen Wandel vorbereitet.

Rund 50 Prozent der befragten Unternehmen sind Grossunternehmen mit einem Umsatz von über 50 Millionen Euro pro Jahr, der Rest sind mittelgrosse Unternehmen mit einem Umsatz von 10-50 Millionen Euro. Industrie, Dienstleistungen und Handel – alle stehen für ca. ein Drittel der befragten Unternehmen. Die Umfrage ist repräsentativ für ca. 148 000 Unternehmen in den fünf untersuchten Ländern. Die befragten Personen waren Entscheidungsträger in den Personalabteilungen der jeweiligen Unternehmen.

Die Interviews wurden im Oktober und November 2007 von TNS Infratest durchgeführt, unter Zuhilfenahme von computergestützten Telefoninterviews (CATI). TNS gewichtete die Interviews unter Berücksichtigung der Grösse der einzelnen Volkswirtschaften der fünf Länder; dadurch ist die Vergleichbarkeit der Länder untereinander gewährleistet.

Der Demografische Fitness-Index (DFX)

Gesamtergebnis:

Im Durchschnitt erzielten europäische Unternehmen 182 DFX Indexpunkte (im Vergleich zu 183 im Vorjahr). Ähnlich wie im Jahr zuvor erzielten über zwei Drittel der Unternehmen weniger als 200 Punkte. Angesichts des Maximalwerts von 400 Indexpunkten gibt es grosses Verbesserungspotenzial in allen Bereichen. Trotz der Ähnlichkeit des Gesamtergebnisses hat eine wesentliche Verbesserung in mittelständischen Unternehmen stattgefunden:

Mittelständische Unternehmen haben damit begonnen, die Lücke zu den Grossunternehmen zu schliessen – ihre demografische Fitness verbesserte sich im Durchschnitt um 2 Indexpunkte auf 180, während Grossunternehmen leicht eingebüsst haben und auf 191 Indexpunkte kamen.

Mögliche Gründe liegen u.a. in bis dato wenig professionalisierten Prozessen auf den fünf DFX-Handlungsfeldern in mittelständischen Unternehmen: Mehr von ihnen haben jetzt erkannt, daß sie im Wettbewerb als attraktive Arbeitgeber mit den Grossunternehmen mittel- und langfristig nur konkurrieren können, wenn es ihnen gelingt, ebenso attraktiv für High-Potentials zu sein wie die Großen.

Insgesamt zeigen die Ergebnisse der zweiten Untersuchungsreihe erste wichtige Tendenzen dahin, daß die Unternehmen beginnen, sich auf den demografischen Wandel einzustellen.

Der demografische Wandel wird von der Mehrheit der Unternehmen in den fünf größten europäischen Volkswirtschaften als eine der größten Herausforderungen unserer Zeit angesehen – neben der Globalisierung und dem technologischen Wandel.

So sehen 54 Prozent der Grossunternehmen im demographischen Wandel eine der grössten Herausforderungen der Zukunft.

Grösste Herausforderungen für europäische Unternehmen

% der Unternehmen

Top zwei auf einer Skala von 1 bis 6
(1 = sehr grosse Herausforderung, 6 = keine Herausforderung)

Signifikanter Aufwärtstrend im Vergleich zu 2006



Signifikanter Abwärtstrend im Vergleich zu 2006



	Europa	Mittlere Unternehmen	Grosse Unternehmen
Globalisierung	56	56	55
Demografischer Wandel	47	45	54
Technologischer Fortschritt	53	51	58
Veränderungen des politischen/sozialen Umfelds	39	38	41

Auf Länderebene identifizierten 70 Prozent aller deutschen Befragten demografischen Wandel als die zweitgrösste Herausforderung nach der Globalisierung. In Grossbritannien hingegen klassifizieren nur 32 Prozent der Unternehmen demografischen Wandel als wichtige Herausforderung. Deutsche Firmen demonstrieren auch eine grössere Bereitschaft, demografischen Wandel anzugehen: 2006 erzielten 17 Prozent der deutschen Firmen die minimale Punktzahl von 100 Indexpunkten; 2007 ging diese Zahl auf 12 Prozent zurück.

Grösste Herausforderungen für europäische Unternehmen nach Ländern

% der Unternehmen

Top zwei auf einer Skala von 1 bis 6
(1 = sehr grosse Herausforderung, 6 = keine Herausforderung)

	Deutschland	Vereinigtes Königreich	Frankreich	Italien	Spanien
Globalisierung	77	41	62	49	51
Demografischer Wandel	70	32	48	43	43
Technologischer Fortschritt	65	34	57	50	60
Veränderungen des politisch/sozialen Umfelds	44	30	44	31	45

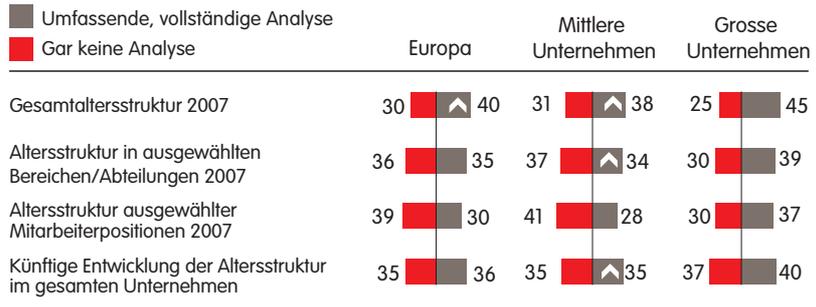
Unternehmen haben damit begonnen, ihre Hausaufgaben zu machen – zumindest was eine umfassende Strukturanalyse des Alters ihrer Arbeitnehmer betrifft.

Im Jahr 2007 haben Unternehmen wesentliche Fortschritte bei der Analyse ihrer Altersstrukturen gemacht. 40 Prozent aller europäischen Firmen haben diese Erhebungen gemacht, verglichen mit einem Drittel vor einem Jahr.

Während Grossunternehmen in dieser Hinsicht typischerweise besser abschneiden als Kleinunternehmen, haben mittelständische Unternehmen signifikante Verbesserungen über das letzte Jahr erzielt. Wir führen dies auf die zunehmende Einsicht zurück, dass wenn diese Unternehmen weiterhin Top-Talente anziehen wollen, sie als attraktiver Arbeitgeber mit grossen Unternehmen konkurrieren müssen.

Europäische Unternehmen verbessern die Analyse ihrer Altersstrukturen

Anteil in %

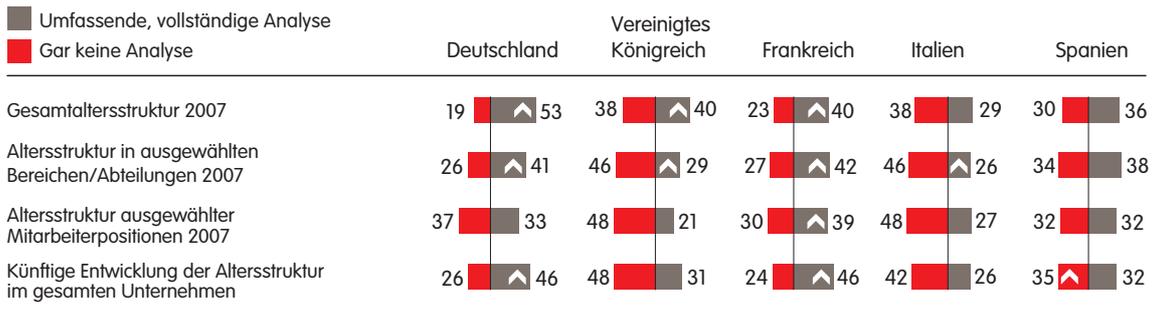


Frage: Inwiefern haben Sie in den folgenden Bereichen eine statistische Analyse der Altersstruktur Ihres Unternehmens durchgeführt?

Vor allem in Deutschland, Grossbritannien und Frankreich hat eine wachsende Zahl von Unternehmen begonnen, die internen Altersstrukturen zu analysieren und damit den Grundstein für eine bessere demografische Fitness zu legen.

Die Analyse der Altersstruktur konnte in den meisten Ländern verbessert werden

Anteil in %



Frage: Inwiefern haben Sie in den folgenden Bereichen eine statistische Analyse der Altersstruktur Ihres Unternehmens durchgeführt?

Der verbesserte Wissenstand über die Altersstruktur mündet allerdings bis dato nicht in die erforderliche längerfristige Personalplanung. Für die meisten europäischen Unternehmen ist die Stellenbesetzung immer noch eine kurzfristige Angelegenheit. Kaum ein Unternehmen plant die Stellenbesetzung länger als 18 Monate im Voraus.

Bei der Personalplanung denken europäische Unternehmen kurzfristig

	Europa	Mittlere Unternehmen	Grosse Unternehmen
Durchschnittswert in Jahren			
Gesamtbelegschaft des Unternehmens	1,1	1,1	1,3
Spezialisten und Führungskräfte	1,3	1,3	1,5
Angestellte im kaufmännischen Bereich	1,1	1,0	1,1
Angestellte im gewerblichen Bereich	1,0	1,0	1,0

Frage: Inwieweit planen Sie Personaleinstellungen im Voraus?

Deutschland, das Vereinigte Königreich und Frankreich planen Einstellungen gegenüber dem europäischen Durchschnitt mit etwas mehr Vorlauf. Deutsche Unternehmen gaben an, kaufmännische Angestellte im Vergleich zum Vorjahr etwas kurzfristiger angeheuert zu haben, während sich der Planungsvorlauf spanischer Unternehmen in allen Personalbereichen im Vergleich zum Vorjahr verringert hat.

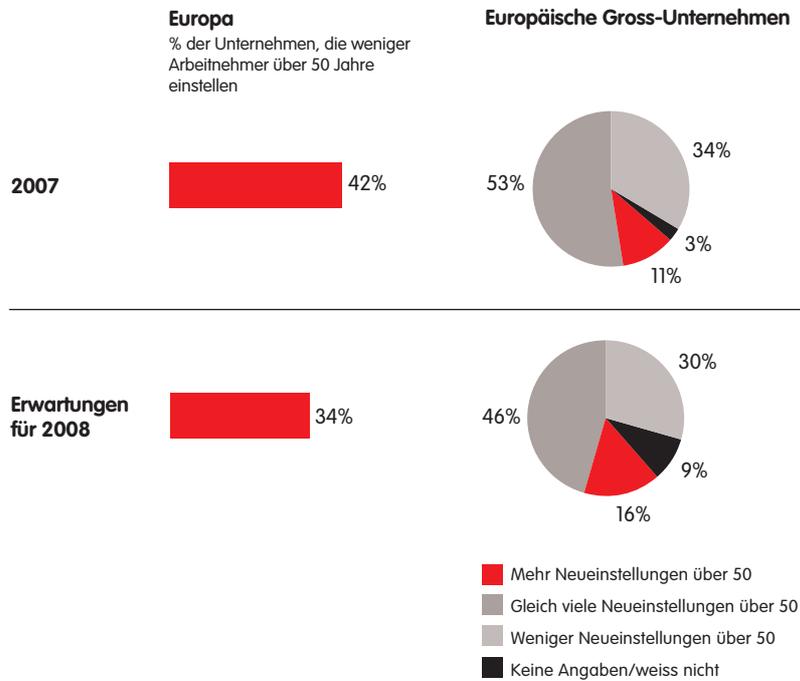
Vorlauf in der Personalplanung nach Ländern

	Deutschland	Vereinigtes Königreich	Frankreich	Italien	Spanien
Durchschnittswert in Jahren					
Gesamtbelegschaft des Unternehmens	1,3	1,3	1,4	0,8	0,9
Spezialisten und Führungskräfte	1,8	1,2	1,5	1,0	1,1
Angestellte im kaufmännischen Bereich	1,0	1,2	1,2	0,9	0,9
Angestellte im gewerblichen Bereich	0,9	1,2	1,1	0,9	0,8

Frage: Inwieweit planen Sie Personaleinstellungen im Voraus?

Eines der erfreulichsten Ergebnisse der Demografischen Fitness-Umfrage 2007 ist, dass immer mehr grosse europäische Unternehmen bereit sind, auch ältere Arbeitnehmer einzustellen. 16 Prozent beabsichtigen, 2008 mehr ältere Arbeitnehmer anzustellen als 2007 (11 Prozent); des Weiteren ist der Anteil der Unternehmen, die weniger über 50jährige einstellen wollen von 42 Prozent auf 34 Prozent gesunken. 46 Prozent der grossen Unternehmen geben an, das Einstellungsniveau der über 50jährigen 2008 im Vergleich zu 2007 stabil zu halten.

Mehr europäische Unternehmen sind bereit, ältere Arbeitnehmer einzustellen



Frage: 1. Würden Sie im Rückblick auf letztes Jahr sagen, dass Sie mehr, weniger oder gleich viel Arbeitnehmer über 50 neu eingestellt haben? 2. Welche Entwicklung erwarten Sie bezüglich der Neueinstellungen über 50 in Ihrem Unternehmen für das nächste Jahr?

Insgesamt legen europäische Unternehmen gesteigerten Wert auf eine gute Schulbildung. 69 Prozent aller befragten Unternehmen sehen eine bessere Schulbildung als eines der effizientesten Mittel, um den wachsenden Mangel an Fachkräften zu beheben. 59 Prozent der befragten Unternehmen sind der Ansicht, dass der Mangel an gut ausgebildeten Nachwuchskräften durch einen verbesserten Übergang von der Schule ins Berufsleben verringert werden könnte. 57 Prozent halten Praktika vor dem Schulabschluss für eine Möglichkeit, um den Fachkräftemangel zu beheben. Über die Hälfte der teilnehmenden Unternehmen ist davon überzeugt, dass Fachleute, die sich speziell mit dem Eintritt ins Berufsleben von Schülern und Studenten befassen, eine wertvolle Unterstützung wären. Mehr als ein Drittel der befragten Unternehmen setzen zudem auf die Personalvermittlung durch private Agenturen, um die entsprechenden Lücken zu schliessen.

Europäische Unternehmen: Bessere Schulbildung wichtigster Schlüssel zur Behebung des Mangels an Fachkräften

Anteil in %	Europa	Mittlere Unternehmen	Grosse Unternehmen
Verbesserte Schulbildung	69	70	66
Verbesserter Übergang von der Schule ins Berufsleben	59	57	64
Mehr Praktika für Schüler und Studenten	57	56	58
Einführung von Managern, die Schülern und Studenten beim Eintritt ins Berufsleben zur Seite stehen	52	52	53
Mehr Frauen für technische Berufe ausbilden	53	51	60
Die Anzahl der Universitätsstudenten steigern	35	35	38
Personalentwicklung in den Unternehmen verbessern	58	57	59
Ältere Arbeitnehmer länger im Berufsleben halten	44	43	51
Immigration von Fachkräften	38	37	41
Einsatz privater Stellenvermittler	37	38	35

Frage: Welche der folgenden Massnahmen/Strategien halten Sie für besonders effizient, um dem wachsenden Mangel an qualifizierten Fachkräften entgegenzuwirken?

Der Demografische Fitness-Index

Ländervergleich:

Deutschland und das Vereinigte Königreich führen die Rangliste mit den besten Ergebnissen von jeweils 186 Punkten an, gefolgt von Italien, Spanien und Frankreich (182 / 180 / 174 Punkte).

Im Vergleich zum Vorjahr schneiden sowohl Deutschland (Steigerung von 181 auf 186 Punkte) als auch Frankreich (Steigerung von 172 auf 174 Punkte) 2007 besser ab, wohingegen Spaniens demografische Fitness nachgelassen hat (Rückgang von 185 auf 180 Punkte). Das Vereinigte Königreich fiel von 189 auf 186 Punkte, Italien von 186 auf 182 Punkte.

Der Demografische Fitness-Index (DFX): wie fit ist Europa?

Messwerte	Deutschland	Vereinigtes Königreich	Frankreich	Italien	Spanien
Durchschnittliches Ergebnis 2007	186	186	174	182	180
Durchschnittliches Ergebnis 2006	181	189	172	186	185
Trend	+5	-3	+2	-4	-5

Der Demografische Fitness-Index (DFX): Aufschlüsselung nach Ländern

Indexpunkte auf einer Skala von 100 bis 400	% der Unternehmen				
	Deutschland	Vereinigtes Königreich	Frankreich	Italien	Spanien
Durchschnitt	186 Punkte	186 Punkte	174 Punkte	182 Punkte	180 Punkte
100 Punkte	12	8	9	12	13
101 - 150 Punkte	28	27	23	34	33
151 - 200 Punkte	27	33	41	19	18
201 - 250 Punkte	10	18	18	12	12
251 - 300 Punkte	12	11	7	13	20
301 - 350 Punkte	9	2	1	8	1
351 - 399 Punkte	1	1	1	2	3
400 Punkte	1	0	0	0	0

Die öffentliche Diskussion war ganz klar in Deutschland am wirkungsvollsten, was nicht zuletzt auch auf den wirtschaftlichen Aufschwung und den damit einhergehenden Mangel an Fachkräften zurückzuführen ist. Dennoch hat keines der fünf wichtigsten Industrieländer der Europäischen Union einen zufriedenstellenden Demografischen Fitness-Index erreicht. Denn positive Entwicklungen bei der Analyse der Altersstruktur und im Bereich Gesundheitsmanagement sowie Altersvielfalt reichen nicht aus, um die Defizite in den anderen Bereichen auszugleichen, was erklärt, weshalb die Gesamtergebnisse nicht höher ausgefallen sind.

Diese Resultate sind jedoch keine Überraschung: das Ziel der Demografischen Fitness-Umfrage des Adecco Instituts ist es, Unternehmen für den demografischen Wandel zu sensibilisieren. Und dies scheint zu gelingen, denn erste Ergebnisse haben sich bereits eingestellt: von mehr Offenheit gegenüber älteren Arbeitnehmern über eine gestiegene Sensibilität für demografische Fragen beim Mittelstand bis hin zu einer verbesserten Analyse der Altersstruktur in Unternehmen.

Die Unternehmen sollten sich jedoch in jedem vom DFX untersuchten Bereich um Fortschritte bemühen, wenn sie sich auf den Wandel in der Altersstruktur der Mitarbeiter vorbereiten wollen – ansonsten laufen sie Gefahr, Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität und Innovationskraft einzubüßen.

Der Demografische Fitness-Index

Einzelergebnisse in den fünf Handlungsfeldern des DFX:

Die folgenden Entwicklungen konnten in den fünf Bereichen des Demografischer Fitness-Index (Lebenslanges Lernen, Wissensmanagement, Karrieremanagement, Gesundheitsmanagement und Management der Altersvielfalt) festgestellt werden:

1.) Karrieremanagement

Europäische Firmen bieten im Durchschnitt vier der neun in unserer Umfrage aufgeführten Instrumente des **Karrieremanagements** an. Im internationalen Vergleich ist Deutschland bezüglich des Angebots an Möglichkeiten zum Karrieremanagement Schlusslicht, auch wenn sich das Angebot im Bereich der personalisierten Karriereprogramme verbessert hat.

Karrieremanagement

9 der wichtigsten Steuerungsinstrumente im Karrieremanagement

Durchschnittliche Anzahl der angebotenen Möglichkeiten:	Deutschland 2.9 (von 9) ▲	Vereinigtes Königreich 4.4 (von 9) ▼	Frankreich 3.6 (von 9)	Italien 5.1 (von 9)	Spanien 4.5 (von 9) ▼
Anteil in %					
Lebensarbeitszeitmodelle	28	48	55	69	25
Berufliche Veränderungen bzw. Wechsel des eingeschlagenen Karriereweges	▲ 36	54	45	76	53
Schaffung völlig neuer Stellen	46	69	59	44	51
Programme für Mitarbeiter mit besonderem Potential	18	24 ▼	18	▲ 48	38
Mentorenprogramme	25	55	35	▲ 36	48
Trainingsprogramme	43	69	30	45	58
Interne Karriereberatung	36	48	46	63	69
Externe Karriereberatung	10	14	17	68	▼ 64
Individuelle Karriereprogramme	▲ 45	▼ 55	45	60	43

Frage: Welche dieser Instrumente werden gegenwärtig in Ihrem Unternehmen genutzt? Welcher Anteil Ihrer Angestellten nimmt die individuellen Möglichkeiten des Karrieremanagements in Anspruch?

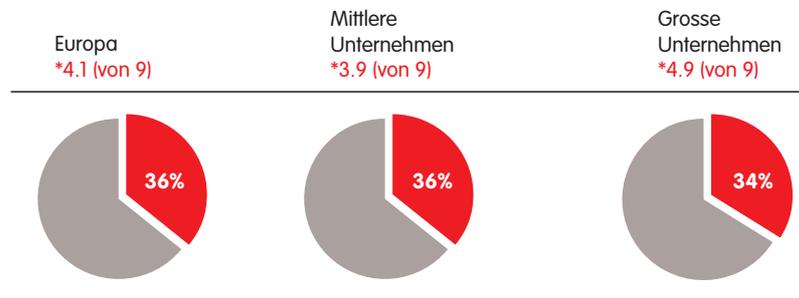
Der tatsächliche Nutzungsgrad des Angebots im Bereich Karrieremanagement reicht von 24 Prozent in Deutschland bis hin zu 54 Prozent in Italien. Die geringe Akzeptanz dieser Angebote deutet darauf hin, dass Arbeitnehmer entweder den Mehrwert des Karrieremanagements nicht erkennen oder der Ansicht sind, dass dies von Arbeitgebern nicht ausreichend gewürdigt wird.

Karrieremanagement

Ein Drittel der Angestellten nimmt die Möglichkeiten des Karrieremanagements in Anspruch.

Nutzungsgrad dieser Angebote

* Durchschnittliche Anzahl der angebotenen Möglichkeiten



Frage: Welcher Anteil Ihrer Angestellten nimmt die individuellen Möglichkeiten des Karrieremanagements wahr?

2. Lebenslanges Lernen

Mehr als ein Drittel der europäischen Unternehmen geben an, im letzten Jahr neue Programme im Bereich Lebenslanges Lernen ins Leben gerufen zu haben. Insgesamt stellen auf den Arbeitsplatz zugeschnittene Weiterbildungsmaßnahmen sowie von der Stelle unabhängige, interne Weiterbildung die am häufigsten angebotenen Massnahmen dar. Diese Initiativen zielen jedoch hauptsächlich auf den Erhalt bestehender (professioneller) Qualifikationen ab, während Angebote zur Entwicklung sozialer Kompetenzen, insbesondere in grossen Unternehmen, nur selten ihren Platz finden.

Über die Hälfte aller Arbeitnehmer nimmt die ihnen angebotenen Programme wahr, wenn auch ein Rückgang bei der Teilnahme von Arbeitnehmern in grossen Unternehmen zu verzeichnen ist. Dies wirft die folgenden Fragen auf:

1. Waren die Angebote für die Arbeitnehmer auch wirklich von Interesse?
2. Hatten die Arbeitnehmer Zeit, diese Angebote zu nutzen?
3. Schätzen die Arbeitgeber die in diesen Programmen erzielten Ergebnisse?

Lebenslanges Lernen

8 der wichtigsten Steuerungsinstrumente im Bereich Lebenslanges Lernen

Durchschnittliche Anzahl der angebotenen Möglichkeiten:	Deutschland 5.5 (von 8)	Vereinigtes Königreich 5.8 (von 8)	Frankreich 4.5 (von 8)	Italien 4.5 (von 8)	Spanien 5.4 (von 8)
Anteil in %					
Analyse individueller Trainingsanforderungen /regelmässige Gespräche	69	77	64	88	68
Auf den Arbeitsplatz zugeschnittene Trainingsprogramme	89	96	83	76	90
Interne, vom Arbeitsplatz unabhängige Trainingsprogramme	77	79	41	66	70
Von externen Dienstleistungsanbietern organisierte Trainingsprogramme	81	79	77	66	73
Förderung durch individuelle Betreuung/Beratung	57	78	35	39	71
Programme zur Vermittlung technischen Knowhows	67	82	56	51	53
Programme zur Vermittlung methodologischer Kompetenzen	50	46	46	37	59
Programme zur Vermittlung sozialer Kompetenzen	49	37	34	28	56

Frage: Welche dieser Instrumente werden gegenwärtig in Ihrem Unternehmen genutzt? Welcher Anteil Ihrer Angestellten nimmt die individuellen Möglichkeiten der Personalentwicklung in Anspruch?

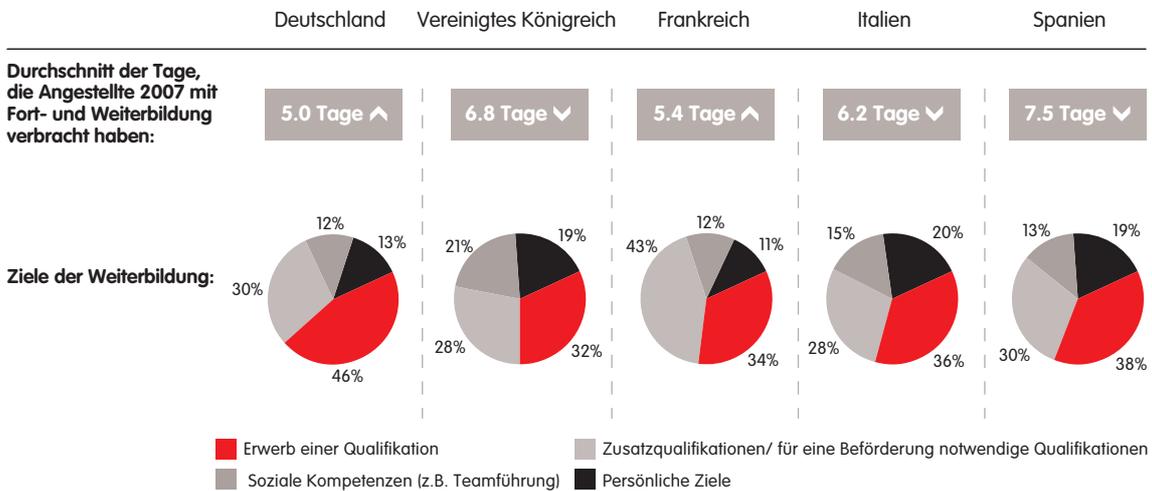
Die Demografische Fitness-Umfrage 2007

Die Anzahl der von einem Arbeitnehmer mit Weiterbildung verbrachten Tage sank im europäischen Durchschnitt von 6,5 auf 6,2 Tage. Auch wenn der deutsche Durchschnitt von 4,5 auf 5 Tage angestiegen ist, liegt Deutschland immer noch hinter den befragten Unternehmen der anderen Länder zurück.

Sowohl in Italien als auch in Spanien wurden die für Aus- und Weiterbildungsprogramme zur Verfügung stehenden Tage gekürzt, wobei der Rückgang in Spanien von 8,7 Tagen im Vorjahr (2006) auf 7,5 Tage (2007) deutlich ausfällt.

Fort- und Weiterbildung in europäischen Unternehmen

Anzahl Trainingstage pro Jahr und Anteil der jeweiligen Weiterbildungsmaßnahme



Frage: Wieviele Tage haben Ihre Mitarbeiter 2007 im Durchschnitt für die Fort- und Weiterbildung verwendet? Und welchen Anteil der Fort- und Weiterbildung würden Sie jeweils den vier folgenden Zielen zuschreiben?

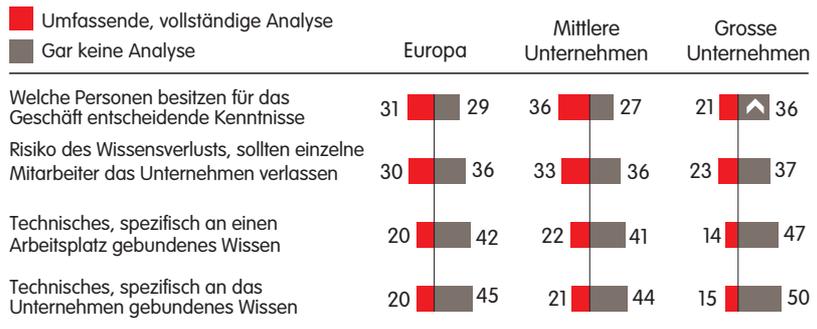
3. Wissensmanagement

Im Bereich **Wissensmanagement** haben die grossen Unternehmen im letzten Jahr die grössten Fortschritte gemacht: 36 Prozent der Unternehmen analysieren zielgerichtet, wo die für das Geschäft entscheidenden Kenntnisse liegen. Ungefähr die Hälfte der Firmen gibt an, dass technisches, spezifisch an einen Arbeitsplatz gebundenes Wissen sowie technische, an das Unternehmen gebundene Kenntnisse in ihrer Firma eine grosse Rolle spielen, aber nicht all diese Firmen evaluieren auch die Risiken des Wissensverlustes, welcher durch den Austritt einzelner Mitarbeiter entstehen könnte.

Wissensmanagement

Mehr Gross-Unternehmen kümmern sich aktiv um ihre Wissensträger

Anteil der Unternehmen in %



Frage: Inwiefern haben Sie das Wissen Ihrer Mitarbeiter auf seine Bedeutung für das Unternehmen hin analysiert?

4. Gesundheitsmanagement

Der Bereich **Gesundheitsmanagement** bietet weiterhin Verbesserungspotential. Gross-Unternehmen verstehen nach und nach die Bedeutung individueller Massnahmen zur Gesundheitsförderung, die über die vorgeschriebenen Pflichtuntersuchungen hinausgehen, wie z.B. ausgewogene Ernährung in der Kantine.

Während 76 Prozent der europäischen Unternehmen ärztliche Untersuchungen für ihre Mitarbeiter anbieten, denken nur 10 Prozent an Ernährungsberatung oder Entspannungsprogramme. Langfristige Gesundheitsvorsorge in Form von Sportangeboten, Rückenschulen oder ausgewogener Ernährung bleibt nach wie vor die Ausnahme; nur weniger als 25 Prozent aller Unternehmen bieten diese Optionen. Gesundheit scheint nicht länger nur dem Privatleben zugeordnet zu werden; vorausschauende Unternehmen beginnen, sich im Bereich der Gesundheitsförderung zu engagieren: für eine aktive und gesunde Belegschaft.

Gesundheitsmanagement

9 der wichtigsten Instrumente zur Gesundheitsförderung

Durchschnittliche Anzahl der angebotenen Möglichkeiten:	Deutschland 3.4 (von 9)	Vereinigtes Königreich 2.9 (von 9)	Frankreich 3.4 (von 9)	Italien 3.5 (von 9)	Spanien 3.7 (von 9)
% der jeweiligen Unternehmen					
Sportangebote des Unternehmens	21	18	19	17	18
Rückenschule	17	24	9	6	10
Entspannungsprogramme	8	6	2	4	5
Gesundheitsbewusste Ernährung	34	32	21 ▲	17	23
Ernährungsberatung	10	9	10	6	13
Vorsorgeuntersuchungen im Unternehmen	81	63	77 ▼	89	71 ▲
Med. Untersuchungen vor der Einstellung	59 ▲	50	80 ▼	87	84
Regelm. med. Untersuchungen	64	45	87 ▼	75 ▼	87
Gesundheitsberatung / Ärztliche Betreuung	40	39	36	53	60

Frage: Welche dieser Möglichkeiten bieten Sie in Ihrem Unternehmen gegenwärtig an? Und welcher Anteil Ihrer Arbeitnehmer nimmt die im Bereich Gesundheitsförderung angebotenen Möglichkeiten wahr?

5. Altersvielfalt

Formal gesehen werden Mitarbeiter aller Altersklassen in fast allen Unternehmen gleich behandelt, doch gibt es nicht überall nachhaltige und überzeugende Programme zur Förderung der **Altersvielfalt** – trotz beachtlicher Fortschritte in Spanien bezüglich nicht an das Alter gebundener Vorstellungsgespräche; sowie gemischter Arbeitsgruppen mit Mitarbeitern unterschiedlichen Alters in Deutschland und in Spanien und der sogenannten Junior-Senior Round Tables in Italien.

Festgestellt werden konnte, dass sich alle Länder gemäss offizieller Leitlinien für die Chancengleichheit aller Altersklassen einsetzen, und dass Stellenausschreibungen und Vorstellungsgespräche vom Alter unabhängig gestaltet werden. Deutschland und Grossbritannien führen das Feld in diesen drei Kernbereichen mit 78 bis 93 Prozent umgesetzter Massnahmen an. Seminare zum Teamaufbau, Mentorenprogramme, Junior-Senior Round Tables und Sensibilisierungsworkshops für Manager zum Thema Altersvielfalt werden von weniger als einem Drittel der befragten Unternehmen angeboten.

Management im Bereich Altersvielfalt

11 der wichtigsten Instrumente zur Förderung der Altersvielfalt

Durchschnittliche Anzahl der angebotenen Möglichkeiten:	Deutschland 5.3 (von 11)	Vereinigtes Königreich 5.6 (von 11) ▼	Frankreich 4.7 (von 11)	Italien 4.4 (von 11)	Spanien 5.2 (von 11)
---	-----------------------------	---	----------------------------	-------------------------	-------------------------

% der jeweiligen Unternehmen

Stellenausschreibungen ohne Altersangaben	84	78	79	43 ▲	63
Vom Alter unabhängige Vorstellungstermine	84	78 ▼	79	61	63 ▲
Chancengleichheit für alle Altersgruppen	86	93	84	80	88
Leistungsorientierte Löhne	70 ▼	51	44	59 ▼	62 ▼
Junior-/Senior Round Tables	26	18	12	35 ▲	46
Arbeitsgruppen mit Kollegen aller Altersklassen	49 ▲	35	66	51	64
Nach Altersklassen aufgeteilte Arbeitsgruppen	23	26	30	28	36
Seminare zum Teambuilding	25 ▼	48	14	22 ▼	29
Plattformen zum Austausch unter Angestellten	42	41 ▼	29	27	16
Mentorenprogramme	26	62	31	20	46
Workshops zur Sensibilisierung von Managern zum Thema Altersvielfalt	17	32	2	16	9

Frage: Welche dieser Möglichkeiten zur Förderung der Altersvielfalt werden in Ihrem Unternehmen gegenwärtig wahrgenommen?

Schlussfolgerung

Insgesamt lassen die Ergebnisse der zweiten Demografischen Fitness-Umfrage des Adecco Instituts darauf schliessen, dass der demografische Wandel von tiefgreifenden Veränderungen in der europäischen Unternehmenskultur begleitet werden muss. Die fünf Handlungsfelder des Demografischen Fitness-Index sind ein guter Ausgangspunkt für Unternehmen, die den Veränderungsprozess selbst aktiv gestalten wollen – bevor sie von der weiteren Entwicklung dazu gezwungen werden; sie zeigen die Richtung, in der es weiter voran gehen muss.

Der Demografische Fitness-Index bietet hierfür den geeigneten Massstab. Er will die Unternehmen ermutigen, ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit für den immer härter werdenden weltweiten Konkurrenzkampf durch ein vorausschauendes Personalmanagement zu stärken.

Der Kampf um die besten Köpfe, der oft zitierte „War for Talents“, wird letztlich nicht von den Staaten und Regierungen, sondern er wird *von* den Unternehmen und *in* den Unternehmen entschieden.

Anhang - Statistiken:

Wissensmanagement

12 der wichtigsten Instrumente im Bereich Wissensmanagement

Durchschnittliche Anzahl der angebotenen Möglichkeiten:	Deutschland 5.5 (von 12)	Vereinigtes Königreich 6.1 (von 12)	Frankreich 4.6 (von 12)	Italien 5.3 (von 12)	Spanien 6.0 (von 12) ▼
% der jeweiligen Unternehmen					
Managementinformationssystem	44	81	32 ▲	52	77
Managementsysteme für die Beziehung zum Kunden / CRM	40	53	34 ▲	43	62
Interne Onlineforen	52	27	30	32	23 ▼
Veröffentlichung von internen "Gelben Seiten" (Liste von Mitarbeitern mit besonderen Kenntnissen)	21	32	37	24	35
Teams mit Kollegen jeder Altersgruppe	43	32	43	41	39 ▼
Standardisierte Archivierung der für das Unternehmen wichtigen Kenntnisse	64	56	41	68	45 ▼
Gezielte Fortbildung zum Auffrischen von Knowhow	62	43	53 ▼	53 ▼	76
Arbeit mit externen Beratern	▲ 64	▼ 56	▼ 54	▼ 70	68
Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen	57	▲ 72	43	58	61
Zusammenarbeit mit Universitäten und anderen Institutionen	42	76	40	47	67
Eigene Think-Tanks einrichten	25	▲ 54	32	15	16
Kontakt mit externen Think-Tanks	23	23	14 ▼	28 ▲	28

Frage: Welche dieser Möglichkeiten bieten Sie in Ihrem Unternehmen gegenwärtig an? Welcher Anteil Ihrer Arbeitnehmer nimmt die im Bereich Wissensmanagement angebotenen Möglichkeiten wahr?

Stellenanforderungen vs. tatsächliche Einstellung

Unternehmen gelingt es nicht, alle Stellen gemäss Anforderungsprofil zu besetzen

Anteil in %

■ **Voll und ganz** den Bedürfnissen entsprechend eingestellt

■ **Nicht voll und ganz** den Bedürfnissen entspr. eingestellt

	Europa	Mittlere Unternehmen	Grosse Unternehmen
Verlangte Qualifikation	19 81	19 81	19 81
Verlangte Anzahl	17 ▲ 83	19 81	12 ▲ 88
Verlangtes Datum	20 81	19 81	19 81
Verlangter Standort/Ort	13 87	9 ▲ 91	14 86

Frage: In welchem Masse entsprachen die 2007 neu eingestellten Mitarbeiter voll und ganz den Anforderungen des zu besetzenden Postens?

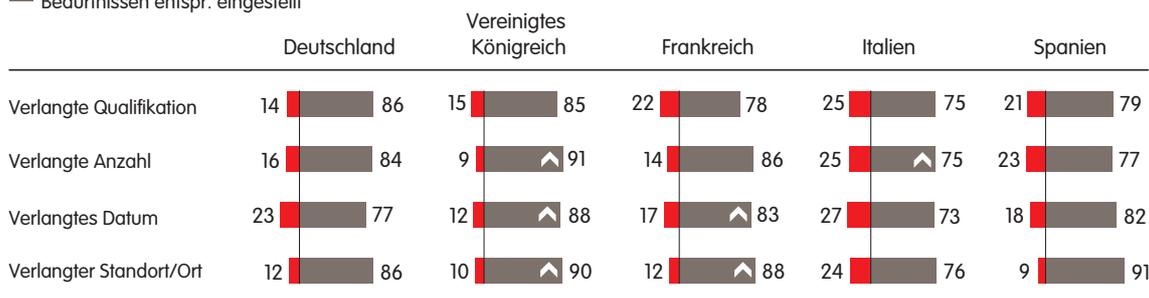
Stellenanforderungen vs. tatsächliche Einstellung

Italienische und spanische Unternehmen haben die grössten Schwierigkeiten, Stellen mit Kandidaten zu besetzen, die allen Anforderungen gerecht werden; in Grossbritannien gelingt dies im internationalen Vergleich am häufigsten

Anteil in %

 **Voll und ganz** den Bedürfnissen entsprechend eingestellt

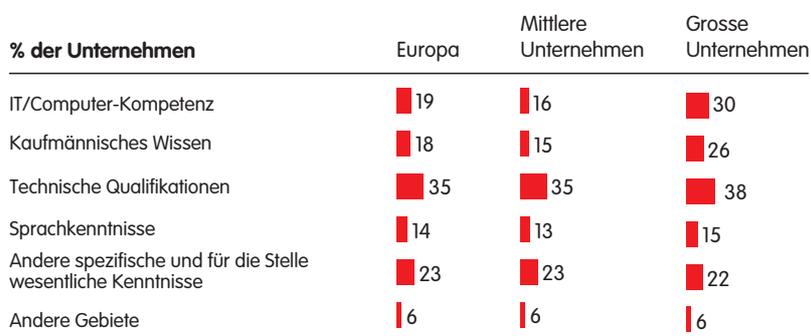
 **Nicht voll und ganz** den Bedürfnissen entspr. eingestellt



Frage: In welchem Masse entsprachen die 2007 neu eingestellten Mitarbeiter voll und ganz den Anforderungen des zu besetzenden Postens?

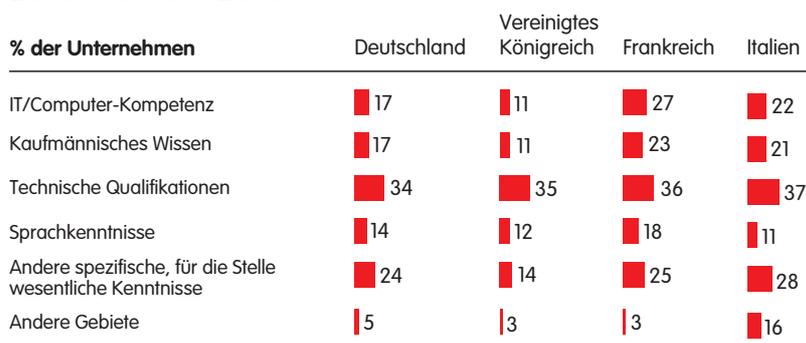
Mangel an Fachkräften: welche Bereiche sind am stärksten betroffen?

Den meisten europäischen Unternehmen mangelt es an Mitarbeitern mit technischen Qualifikationen; Gross-Unternehmen kämpfen auch mit unzulänglichen IT-Kompetenzen.



Frage: In welchen Bereichen bestand ein so grosser Mangel an entsprechenden Kompetenzen, dass Sie eine Stelle nicht mit einem ausreichend qualifizierten Bewerber besetzen konnten?

Mangel an Fachkräften: die am stärksten betroffenen Bereiche nach Ländern



Frage: In welchen Bereichen bestand ein so grosser Mangel an entsprechenden Kompetenzen, dass Sie eine Stelle nicht mit einem ausreichend qualifizierten Bewerber besetzen konnten?

Strategien gegen den Mangel an Fachkräften

Verbesserte Schulbildung und Personalentwicklung in den Unternehmen werden als die effizienteste Vorgehensweise angesehen, um den Mangel an Fachkräften zu beheben

% der Unternehmen	Europa	Mittlere Unternehmen	Grosse Unternehmen
Verbesserte Schulbildung	69	70	66
Verbesserter Übergang von der Schule ins Berufsleben	59	57	64
Mehr Praktika für Schüler und Studenten	57	56	58
Einführung von Managern, die Schülern und Studenten beim Eintritt ins Berufsleben zur Seite stehen	52	52	53
Mehr Frauen für technische Berufe ausbilden	53	51	60
Die Anzahl der Universitätsstudenten steigern	35	35	38
Personalentwicklung in den Unternehmen verbessern	58	57	59
Ältere Arbeitnehmer länger im Berufsleben halten (spätere Rente)	44	43	51
Immigration von Fachkräften	38	37	41
Dienstleistungen privater Stellenvermittler	37	38	35

Frage: Welche der folgenden Massnahmen/Strategien halten Sie für besonders effizient, um dem wachsenden Mangel an Fachkräften in Unternehmen entgegenzuwirken?

Strategien gegen den Mangel an Fachkräften, nach Ländern

% der Unternehmen	Deutschland	Vereinigtes Königreich	Frankreich	Italien
Verbesserte Schulbildung	75	62	65	75
Verbesserter Übergang von der Schule ins Berufsleben	66	53	55	61
Mehr Praktika für Schüler und Studenten	61	55	50	60
Einführung von Managern, die Schülern und Studenten beim Eintritt ins Berufsleben zur Seite stehen	74	36	50	50
Mehr Frauen für technische Berufe ausbilden	56	43	53	60
Die Anzahl der Universitätsstudenten steigern	33	31	45	32
Personalentwicklung in den Unternehmen verbessern	62	53	45	71
Ältere Arbeitnehmer länger im Berufsleben halten (spätere Rente)	56	49	44	29
Immigration von Fachkräften	30	41	43	39
Dienstleistungen privater Stellenvermittler	43	26	32	48

Frage: Welche der folgenden Massnahmen/Strategien halten Sie für besonders effizient, um dem wachsenden Mangel an Fachkräften in Unternehmen entgegenzuwirken?