



Siegbert Weissbrodt  
Leiter Corporate Center Personal  
DekaBank Deutsche Girozentrale

### Der demografische Wandel: Die Herausforderung des 21. Jahrhunderts Die passende Lösung: Das Lebenszyklusmodell der DekaBank

Ohne aktives Management des demografischen Wandels werden Unternehmen in absehbarer Zeit im Kampf um Märkte, Kunden und Profite national wie international an Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Mit dem Lebenszykluskonzept liefert die DekaBank einen ganzheitlichen Lösungsansatz für die vielschichtigen Herausforderungen, die der demografische Wandel mit sich bringt. Ein besonderer Fokus wird auf die Themen Gesundheitsmanagement und Work-Life-Balance gelegt, die in diesem Kontext einen wertvollen Beitrag zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität und der Mitarbeiterzufriedenheit leisten.

Aktuelle Diskussionen über eine vereinfachte Einwanderung ausländischer Fachkräfte oder die Rente mit 67 machen deutlich: der demografische Wandel ist kein Zukunftsszenario mehr, er ist eine nicht mehr weg zu diskutierende Tatsache. Seine Auswirkungen sind vielfältig und schon heute für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft spürbar: Bereits im Jahr 2015 wird in Deutschland mehr als jeder dritte Erwerbsfähige älter als 50 Jahre sein. Laut Statistischem Bundesamt wird deren Anzahl dann etwa doppelt so groß sein, wie die Zahl der 20- bis 29-Jährigen, d.h. der „jungen“ Erwerbsfähigen. Um langfristig wettbewerbsfähig zu sein und zu bleiben, müssen Unternehmen daher Maßnahmen ergreifen, mit denen sie dem Megatrend des 21. Jahrhunderts begegnen.

Die DekaBank, der zentrale Asset Manager der Sparkassen-Finanzgruppe, setzt sich bereits seit mehreren Jahren intensiv mit den Herausforderungen des demografischen Wandels auseinander. Im Rahmen eines Projekts wurde das Konzept der lebenszyklusorientierten Personalarbeit entwickelt, das Maßnahmen im Hinblick auf die demografischen Entwicklungen systematisiert, priorisiert und steuert. Ziel ist es, am europäischen Finanzplatz Frankfurt ein attraktiver Arbeitgeber zu sein und zu bleiben. Wesentliche Bausteine sind dabei die Mitarbeitergewinnung und -bindung, eine stärkere Nachwuchsförderung sowie die Förderung einer altersvorurteilsfreien und gesunden Unternehmenskultur.

## Demografische Situation

Eine interne Analyse der demografischen Situation sowie Prognosen zur Altersentwicklung zeigten zunächst zentrale Herausforderungen für die Personalarbeit auf.

Die Standortbestimmung zu Projektbeginn ergab, dass sich die Altersstruktur der DekaBank in den kommenden 15 Jahren deutlich verschieben wird. Lag der Altersdurchschnitt zum Projektbeginn noch bei rund 38 Jahren, wird er im Jahr 2025 rund zehn Jahre höher sein. Simulationen der Altersstruktur innerhalb der DekaBank haben gezeigt, dass sich die Spitze der Alterspyramide innerhalb von 15 Jahren von den 35- bis 39-Jährigen hin zu den 45- bis 49-Jährigen Mitarbeitern verschiebt. Im Alter von 20 bis 39 Jahren gäbe es dann nur noch eine sehr kleine Gruppe an Mitarbeitern.

Diese Entwicklung wird durch ein schrumpfendes Erwerbspersonenpotenzial auf dem Arbeitsmarkt verschärft. Die Alterung und der gleichzeitige Rückgang der Erwerbstätigen bewirken einen drohenden Fachkräftemangel, Verlust an Innovationsfähigkeit, Zunahme krankheitsbedingter Fehlzeiten, Erhöhung der Mitarbeiteranteile mit Leistungseinschränkungen sowie Know-how-Verlust und einen zu geringen Know-how-Aufbau in den Unternehmen. Gleichzeitig wird der Wettbewerb um junge Talente deutlich zunehmen. Die DekaBank kennzeichnet eine – mit rund 53 Prozent – sehr hohe Akademikerquote. Aufgrund der Spezialisierung in vielen Aufgabengebieten und den damit verbundenen hohen Qualifikationsanforderungen wird auch zukünftig eine hohe, wenn nicht sogar steigende Akademikerquote notwendig sein. Es ist jedoch damit zu rechnen, dass qualifizierte Nachwuchskräfte künftig ein sehr viel größeres Spektrum an Wahlmöglichkeiten zum Berufseinstieg haben werden, was besondere Anforderungen an die Rekrutierung und die Nachwuchsförderung stellt.

## Lebenszyklusorientierte Personalarbeit

Wie begegnet die DekaBank aktiv diesen Herausforderungen des demografischen Wandels? Mit dem Konzept der lebenszyklusorientierten Personalarbeit hat der Konzern eine personalpolitische Steuerungskomponente geschaffen, die Auswirkungen der demografischen Entwicklungen auf das Unternehmen antizipiert und ihnen gezielt entgegen wirkt. Der Personalarbeit wurde ein Lebensphasenmodell zugrunde gelegt, das gewährleistet, dass personalpolitische Maßnahmen sowohl auf die Ziele der DekaBank als auch auf die Lebenszyklusphasen der Mitarbeiter und deren individuelle Situation ausgerichtet sind.

Ähnlich einem Produktlebenszyklus ist die Basis des Konzepts der berufliche Lebenszyklus. Er reicht von der Berufswahl bis zum Ausscheiden aus dem Berufsleben und ist durch verschiedene Lebensphasen gekennzeichnet, in denen die Beschäftigten unterschiedliche Bedürfnisse haben. In der Phase vor dem beruflichen Eintritt steht die Berufswahl angehender Absolventen im Blickpunkt. Die Phase der beruflichen Einführung ist geprägt durch Berufsausbildung und -einstieg. In der Wachstums-Phase zwischen 30 und 39 Jahren haben die Karriere sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gleich hohe Priorität. Die Mitarbeiter legen ihren Karriereweg fest. Ihr Verhalten zeichnet sich durch hohe Wettbewerbslust, monetäre Ziele, aber auch durch häufigen Arbeitgeberwechsel aus.



## 5. Management des demografischen Wandels

Die Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben wird wichtiger, da Mitarbeiter in dieser Phase häufig ihre eigene Familie gründen. In der Phase der Reife zwischen 40 und 49 Jahren steht meist der Wunsch nach weiteren beruflichen Herausforderungen im Vordergrund. Die Mitarbeiter verfügen über hohes organisatorisches und informelles Wissen. Gleichzeitig erkennen sie die Grenzen der eigenen Karriere. Das Thema Gesundheit rückt für sie in den Vordergrund. Ebenso bei Beschäftigten in der Sättigungsphase ihres Berufslebens zwischen 50 und 59 Jahren sowie für Mitarbeiter ab dem 60. Lebensjahr, die sich auf ihren beruflichen Austritt vorbereiten.

Lebenszyklusorientierte Personalarbeit der DekaBank				
Biologische Leistungsfähigkeit	Kognitive Leistungsfähigkeit	Bildungsschwerpunkt	Berufliche Ziele	Private Interessen/Orientierung
<b>Phase vor beruflichem Antritt (15-29 Jahre)</b>				
körperliches Wachstum	Persönliche Identitätsfindung, hohe Lernfähigkeit	Schulbildung, Allgemeinbildung	Berufliche Ziele finden	Cliquenbildung, Erlebnisorientierung
<b>Phase der beruflichen Einführung (15-29 Jahre)</b>				
höchste körperliche Belastbarkeit möglich	berufliche Identitätsfindung (Werte, Profession...), Mündigkeit, Selbstständigkeit	Beginnende Spezialisierung, Ausbildung, Studium (immer mehr Bachelor-Absolventen mit Master-Ambitionen)	berufliche Rolle in der Organisation finden, Realitätsschock, Stärken/Schwächen im Arbeitsleben erfahren	Wunsch nach Beziehungsnetzen, Entscheidung für Familie und/oder Beruf
<b>Phase des Wachstums (30-39 Jahre)</b>				
Respektierung der erreichten biologischen Grenze	Hohe Innovationsfähigkeit	Hauptleistungsträger (höchster Bildungsstand in Theorie und Praxis)	Festlegen des Karriereweges, Wettbewerbslust, monetäre Ziele, häufiger Arbeitgeberwechsel	Entscheidung für Familie und/oder Beruf, ggf. Patchwork-Familie, Vereinbarkeit von Familie und Beruf
<b>Phase der Reife (40-49 Jahre)</b>				
Aktive Maßnahmen zur Gesundheitserhaltung	Respektierung der erreichten geistigen Leistungsfähigkeit, Erfahrungswissen gewinnt an Bedeutung	hohes organisatorisches, informelles Wissen	Wunsch nach weiterer Herausforderung (zum Beispiel besondere Projekte), Grenzen der eigenen Karriere erkennen	Überprüfen der Lebensziele, alternde Eltern und Angehörige
<b>Phase der Sättigung (50-59 Jahre)</b>				
Verstärktes Engagement zur Gesundheitserhaltung	Erfahrungswissen hat große Bedeutung, Besonnenheit	Methoden der Wissensweitergabe (zum Beispiel Lehr-/Beratertätigkeit)	Wunsch nach beruflicher Mobilität, akzeptiertes Mitglied der Organisation bleiben, Wunsch nach gleitendem Übergang in den Ruhestand	Neue familiäre Beziehungen/Situation (Enkel, Pflege und Tod von Angehörigen)
<b>Phase des Berufsaustritts (ab 60 Jahre)</b>				
Verstärktes Engagement zur Gesundheitserhaltung	Altersweisheit	Anleitung für die neue Zeitgestaltung in der Rentenphase	Wunsch, den Kontakt zu Firma und Kollegen zu halten	Wunsch »gebraucht zu werden«, Wunsch den bisherigen Lebensstandard auch in der Rentenphase zu halten

Abbildung 1: Hauptcharakteristika der beruflichen Lebensphasen

Die beschriebenen Lebensphasen sind jedoch nur bedingt als typisch für alle Mitarbeiter zu beobachten. Individuelle Biografien werden sich, ebenso wie die Gesellschaft, auch in Zukunft weiterhin entscheidend wandeln. Den konstanten Vollzeit-Mitarbeiter wird es immer weniger geben. Lebenslanges Lernen, die ständige Weiterqualifizierung auch im höheren Alter und die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben gewinnen zunehmend an Bedeutung. Diese Tendenz bestätigt auch die Studie „Monitor Familienleben 2010“ des Instituts für Demoskopie Allensbach. Demnach wünschen sich 78 Prozent der Befragten weitere Maßnahmen, um Arbeit und Familie besser miteinander vereinbaren zu können. Und auch der Faktor Zeit bekommt eine immer höhere Priorität: 60 Prozent der befragten Väter würden gerne ihre Arbeitszeit reduzieren.

## Maßnahmen

Auf Basis der demografischen Situation und der Lebensphasen identifizierte die DekaBank folgende Handlungsfelder:

- Rekrutierung und Retention-Management
- Anpassung der Arbeitsbedingungen an verschiedene Lebensphasen
- Organisation des Wissenstransfers zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern
- Lebenszyklusabhängige Qualifizierung
- Work-Life-Balance
- Betriebliches Gesundheitsmanagement
- Attraktive und finanzierbare Modelle zum Übergang in den Ruhestand.

Die Handlungsfelder wurden den jeweiligen Lebensphasen der Mitarbeiter zugeordnet. So zeigte sich, in welchen Phasen die Bedürfnisse der Beschäftigten nicht durch geeignete personalpolitische Maßnahmen abgedeckt sind. Um diese Lücken zu schließen, wurden Instrumente angepasst oder auch neu eingeführt. So entstand ein ganzheitliches und vollständiges Maßnahmenportfolio, das personalpolitische Vorhaben sowohl auf die Ziele der DekaBank als auch auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter ausrichtet.

Auch im Handlungsfeld Work-Life-Balance führte die DekaBank weitreichende Angebote zur Unterstützung ihrer Beschäftigten ein. So können Familien auf Krippen- und Kindergartenplätze, Notfallbetreuung für Kinder zwischen acht Wochen und zwölf Jahren sowie die Beratung und Vermittlung von Kinderbetreuungsmöglichkeiten zurückgreifen. Daneben wurde die Teilzeitquote mithilfe geeigneter Rahmenbedingungen von 8,1 Prozent (2003) auf 13,3 Prozent (2009) erhöht. Und das, obwohl der Konzern kein typisches Retailgeschäft und eine hohe Akademikerquote aufweist.

Doch nicht nur die Betreuung der Kinder steht für viele Mitarbeiter im Vordergrund. In einer alternden Gesellschaft steigt die Notwendigkeit, Unterstützung bei der Pflege und Betreuung von älteren oder kranken Familienangehörigen zu bieten. Bereits heute stehen rund 1,3 Millionen Menschen vor der Herausforderung, neben ihrer Berufstätigkeit gleichzeitig die Pflege und Betreuung von Angehörigen zu bewältigen. Die DekaBank bietet daher ihren Mitarbeitern eine Elder Care Beratung und Vermittlung von Alten- und Krankenbetreuungsmöglichkeiten an.



## 5. Management des demografischen Wandels

Gleichzeitig haben die Beschäftigten vielfältige Möglichkeiten, sich Freiräume für pflegebedürftige Angehörige zu schaffen: von unbezahltem Urlaub, einem längeren Sabbatical bis hin zur Vereinbarung von Teilzeit- und Telearbeit.

Neben der Work-Life-Balance ist das betriebliche Gesundheitsmanagement für die DekaBank ein wesentlicher Stellhebel im Konzept der lebenszyklusorientierten Personalarbeit. Beide haben einen großen Effekt auf die Arbeitgeberattraktivität und geben passende Antworten auf aktuelle gesellschaftliche Herausforderungen.

Gesundheitsmanagement wird dabei nicht vorrangig unter dem Aspekt möglicher Belastungen betrachtet. Es integriert auch die Potenziale des Alters, denn letztlich ist Gesundheit in allen Lebensphasen von Bedeutung. Ziel ist es daher, die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern – und zwar während der gesamten Dauer der Betriebszugehörigkeit bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen. Dazu schafft der Konzern entsprechende Rahmenbedingungen und bietet über die vier Säulen Bewegung, Ernährung, Medizin und Prävention sowie psychische Gesundheit hinweg ein ausgewogenes Maßnahmenportfolio an.

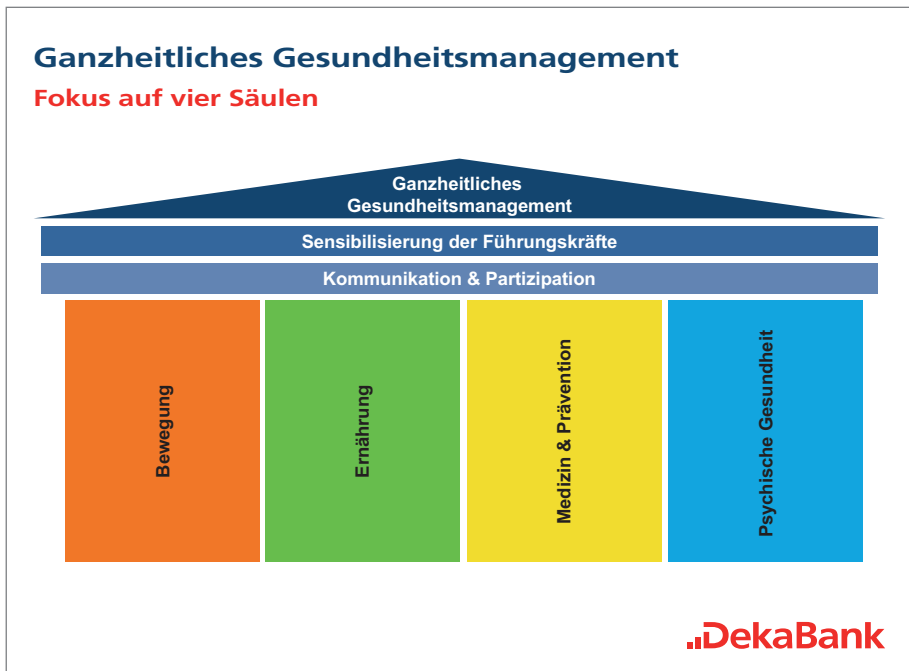


Abbildung 2: Das Vier-Säulenmodell des DekaBank Gesundheitsmanagements

Die Säule „Bewegung“ umfasst 15 Betriebssportgemeinschaften. Um darüber hinaus viele Beschäftigte mit unterschiedlichem Trainingsstand zu erreichen, eröffnete der DekaBank-Konzern im Jahr 2008 in Kooperation mit der Medical Park AG ein Corporate Health Center in direkter Nähe zur Konzernzentrale in Frankfurt.

Das Deka Health Center (DHC) bietet allen Mitarbeitern ein umfassendes Sportangebot: von regelmäßigen Gesundheits- und Fitnesschecks über Kursprogramme bis hin zu einem Trainingsbereich mit Cardio- und Ausdauergeräten – das gesamte Programm eines modernen Fitness- und Gesundheitszentrums. Massage-, Physiotherapie- und Wellnessangebote stehen DekaBank-Mitarbeitern dort ebenfalls kostenpflichtig zur Verfügung.

Wesentlicher Meilenstein des Gesundheitsmanagements in der Säule „psychische Gesundheit“ war die Einführung eines Employee Assistance Programmes im Juni 2010. Alle Beschäftigten und deren im Haushalt lebende Angehörige können sich in schwierigen beruflichen oder privaten Lebenssituationen an 365 Tagen im Jahr rund um die Uhr an die Berater eines externen Beratungsdienstes wenden.

## Evaluation

Für die DekaBank ist das Engagement im Gesundheitsmanagement mehr als nur die Erfüllung der Fürsorgepflicht: es ist eine klare betriebliche Notwendigkeit. Insgesamt ist zu beobachten, dass die Arbeitsverdichtung zunimmt, Veränderungszyklen schneller werden und Berufs- und Privatleben sich entgrenzen, was zu Belastungssituationen bei den Beschäftigten führt. Hinzu kommen familiäre Herausforderungen wie die Organisation der Kinderbetreuung oder die Pflege von Angehörigen. Im schlimmsten Fall kann dies zu Burnout oder anderen psychischen Krankheitsbildern führen. Experten zu Folge belaufen sich die Kosten für Produktivitätsausfälle, verursacht durch psychische Störungen, in Deutschland auf 3,3 Milliarden Euro jährlich. Die Kosten des so genannten Präsentismus – d.h. physische Präsenz am Arbeitsplatz, obwohl sich Mitarbeiter nicht wohl fühlen oder sogar krank sind – werden von Experten auf ein Vielfaches geschätzt.

Auch wenn diese Zahlen auf volkswirtschaftlicher Ebene für sich sprechen, der tatsächliche Nutzen von betrieblichen Gesundheitsfördermaßnahmen ist oft schwer zu beziffern. Und eine bloße Betrachtung der Veränderungen des Krankenstandes greift zu kurz.

Ein eigens aufgelegtes Evaluationsprojekt hatte deshalb zum Ziel, den konkreten Mehrwert des Deka Health Centers darzustellen. Entwickelt und umgesetzt wurde das Projekt in Zusammenarbeit mit den beiden Partnern, dem Betreiber Medical Park AG und der BARMER GEK. Die zu prüfenden Thesen in diesem Kontext: „Der Gesundheitszustand verbessert sich mit einer Steigerung der Trainingsintensität“ und „Die Häufigkeit des Trainings hat einen positiven Zusammenhang auf die Gesundheit“. Dazu wurden unter anderem Gesundheitsdaten wie Blutzucker, BMI und Cholesterinwert von der Versuchsgruppe (DHC-Mitglieder) und einer Kontrollgruppe (keine DHC-Mitglieder) an zwei Messzeitpunkten innerhalb eines Zeitraums von zwei Jahren erhoben. Beide Gruppen wurden auch danach unterschieden, ob sie regelmäßig Sport treiben.

Seit Frühjahr 2010 liegen die Projektergebnisse vor. Sie zeigen, dass das unter sportwissenschaftlicher Anleitung durchgeführte Training im DHC den größten Effekt auf die erhobenen Messwerte hat. Aber auch jede andere sportliche Aktivität führt zu besseren Gesundheitswerten im Vergleich zu den Werten von Personen, die angaben, wenig bis gar keine Bewegung zu haben. Auch verbesserten sich die Werte umso stärker, je häufiger das Training aufgenommen wurde.



## 5. Management des demografischen Wandels

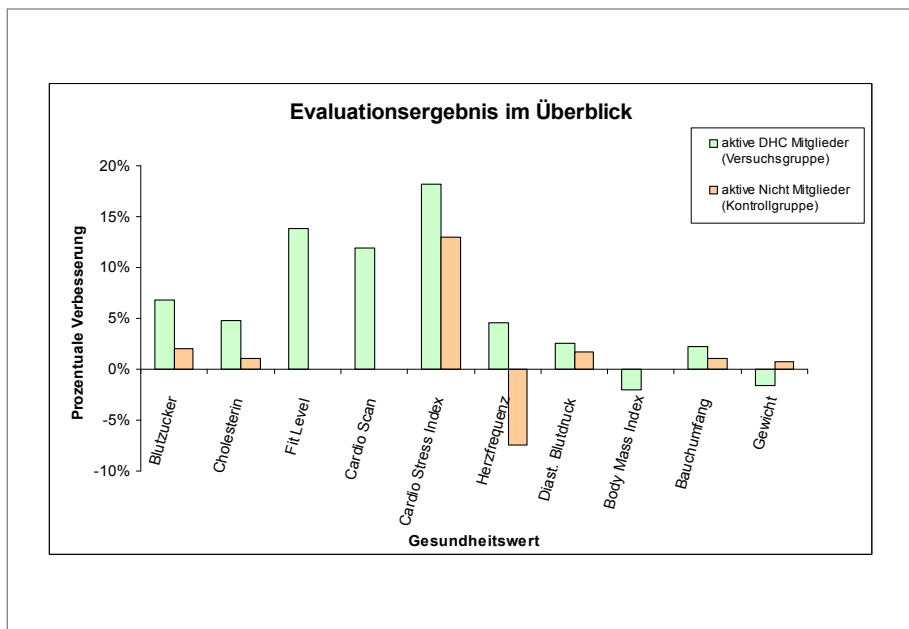


Abbildung 3: Prozentuale Veränderungen der beiden untersuchten Gruppen im Überblick

Die Evaluationsergebnisse bestätigen die DekaBank und ihre Projektpartner darin, dass die Investition in das Deka Health Center einen nachhaltigen, positiven Effekt auf die Gesundheit der Mitarbeiter hat. Aufgrund der erfolgreichen Zusammenarbeit wurde die Projektarbeit „Deka Health Center“ und somit auch der Evaluationszeitraum um weitere zwei Jahre bis Ende April 2012 verlängert.

### Fazit

Mit dem Konzept der lebenszyklusorientierten Personalarbeit hat die DekaBank eine Lösung für den Umgang mit den Herausforderungen des demografischen Wandels gefunden. Das Besondere daran: Sie setzt nicht vereinzelt an kritischen Stellen an, sondern begegnet den gestellten Herausforderungen ganzheitlich und frühzeitig.

Kosten-Nutzen-Vergleiche belegen, dass der relativ geringe Aufwand für die Konzepterstellung selbst sowie für die Anpassung und Implementierung gezielter Personalinstrumente, langfristig bei weitem von dem erwarteten Nutzen übertroffen wird. Ein an die Maßnahmen gekoppeltes Kennzahlensystem ermöglicht eine präzise Steuerung sowie ein erfolgsorientiertes Controlling der Maßnahmen. Durch den fokussierten Einsatz der Personalinstrumente ergibt sich eine optimale Ressourcenallokation. Es wird vermieden, in Maßnahmen zu investieren, durch die keine Auswirkungen auf die Herausforderungen des demografischen Wandels zu erkennen sind.

Die implementierten Personalinstrumente wiederum leisten einen entscheidenden Beitrag zur Aufrechterhaltung der Wettbewerbsfähigkeit vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und somit zum Unternehmenserfolg.

Kurz gesagt, lebenszyklusorientierte Personalarbeit ist notwendig – und das nicht nur für den DekaBank-Konzern: inzwischen wurde sie auch auf einzelne Institute im Deutschen Sparkassen- und Giroverband im Rahmen des DSGVO-Projekts „Personal 2020“ erfolgreich übertragen.

