

# Unternehmensnetzwerke – eine Antwort auf den demographischen Wandel?

Die Unternehmen in Europa stehen vor erheblichen Herausforderungen. Globalisierung, Wissensökonomie und demographischer Wandel verlangen zeitgleich nach der dynamischen Anpassung an völlig neue Marktbedingungen und der komplexen Veränderung bisheriger Lösungsmuster. Speziell die betriebliche Personalpolitik trifft der demographiebedingte Wandel des Arbeitsmarktes von der Anbieter- zur Nachfragerorientierung in zunehmender Härte. Neue Strategien werden benötigt.

## Den demographischen Wandel in Unternehmen gestalten

Nicht nur in Deutschland zeigt sich der demographische Wandel auf dem Arbeitsmarkt frühzeitig durch einen branchenspezifisch erheblichen Mangel an Fachkräften. Viele wissenschaftliche Studien belegen, dass von einer erheblichen Arbeitskräftelücke bereits zur Mitte des nächsten Jahrzehnts auszugehen ist. Langfristig liegt damit die gesellschaftlich größte Herausforderung in einem drohenden Wohlstandsverlust für alle. Um dieser Entwicklung zu begegnen, müssen nicht nur die bestehenden Arbeitskräftepotenziale besser genutzt und die Zuwanderung von qualifizierten Arbeitskräften erleichtert werden. Vielmehr müsste sich auch die Produktivität der Erwerbstätigen in den nächsten drei Jahrzehnten fast verdoppeln. Einschlägige Quellen gehen von einem Rückgang des Bruttoinlandsproduktes pro Kopf von 16% aus.

Eine Produktivitätssteigerung dieser Größenordnung ist durchaus möglich, erfordert aber eine stringente Demographiestrategie aller gesellschaftlichen Gruppen, wie das Beispiel der skandinavischen Länder zeigt. Dazu müssen nicht nur alle Institutionen des Staates – insbesondere die Aus- und Weiterbildungsinstitutionen – und der Unternehmen auf den Prüfstand. Insbesondere muss sich eine von Staat und Wirtschaft gemeinsam getragene Kultur des lebenslangen Lernens entwickeln. Zudem ist es notwendig, eine akzeptierende Sichtweise des demographischen Wandels, der Vielfalt und Systemgrenzen überschreitender Konzepte anzunehmen, um die sich bietenden Chancen auch nutzen zu können. Um das Arbeitsleben für alle Lebensalter attraktiver zu gestalten, sollten neue Konzepte gemeinsam ausprobiert und innova-

tionsförderliche Rahmenbedingungen ermöglicht werden.

## Unternehmen als zentrale Akteure des Arbeitsmarktes von morgen aktivieren

Vor allem Unternehmen und öffentliche Betriebe sind vor diesem Hintergrund stärker als bisher gefordert. Um sich der gesellschaftlichen Verantwortung für die demographischen Herausforderungen zu stellen, arbeitet der gemeinnützige Verein Das Demographie Netzwerk (ddn) nach dem Beteiligungsprinzip. Die Unternehmen als Betroffene notwendiger Veränderungsprozesse wirken als aktive Partner bei der Erarbeitung sie selbst betreffender Lösungen mit. In einem Netzwerk von Unternehmen für Unternehmen werden gemeinsam mit Wissenschaft und Politik praxisingerechte und regionenspezifische Lösungen für die betriebliche Ebene erarbeitet. Unternehmen arbeiten als Ganzes mit, Personalleiter genauso wie Betriebsräte oder Arbeitsmediziner.

Die gegenseitige Beratung steht beim ddn im Mittelpunkt. Dabei heißt Beratung immer auch kollegiale Begleitung. Sie verbindet die Weitergabe von Wissen mit sozialer und emotionaler Unterstützung bei den geplanten Veränderungsprozessen. ddn bietet einen einfachen Zugang zu praxisingerechten Informationen ebenso wie den Kontakt zu in vergleichbaren Situationen befindlichen Kollegen. Konfrontiert mit den gleichen Herausforderungen erleichtert diese Verbundenheit innerhalb des Unternehmensnetzwerks den Wissens- und Erfahrungstransfer, aber vor allem die Umsetzung und Routinisierung gemeinsam erarbeiteter Lösungen.

## Bedarfsorientierter und passgenauer Wissenstransfer im Praxisnetzwerk

Auf diese Weise werden die Betroffenen in den Unternehmen zu aktiven Partnern eines selbstgesteuerten Wissenstransfer- und Netzwerkprozesses. Sie werden in die Lage versetzt, sowohl die Vorteile der Partizipation als auch die eines synchronen Abgleichs von theoretischen Lösungen und praktischer Umsetzbarkeit zu nutzen. Durch die Parallelität gemeinsamer Entwicklung und Umsetzung gelingen sowohl die Sensibilisierung als auch das sich daraus ergebende Handeln wesentlich schneller als bisher.

# Les réseaux d'entreprises – une réponse aux changements démographiques?

*Les entreprises européennes affrontent des défis considérables. La mondialisation, l'économie du savoir et les changements démographiques demandent une adaptation dynamique aux nouvelles conditions du marché et une modification profonde des solutions existantes. La politique de gestion du personnel dans l'entreprise est particulièrement affectée par le changement, lié à l'évolution démographique du marché du travail. Il a fallu passer d'une orientation axée sur l'offre à une orientation axée sur la demande. De nouvelles stratégies sont devenues nécessaires.*

## Concevoir et organiser activement les changements démographiques dans les entreprises

*En Allemagne, mais pas seulement, les changements démographiques causent, à un stade déjà avancé, une pénurie de main-d'œuvre qualifiée dans des secteurs particuliers. De nombreuses études scientifiques prouvent qu'il y aura un déficit important de ressources humaines d'ici le milieu de la décennie. Sur le long terme, empêcher un déclin de la prospérité générale s'avère être un véritable enjeu de société. Pour faire face à ce risque, il ne faut pas seulement mettre en valeur le potentiel du capital humain existant et faciliter l'immigration qualifiée, mais il faudrait en même temps doubler la productivité de la population active au cours des trois prochaines décennies. Cependant des sources confirmées prévoient un déclin de 16% du produit national brut par tête.*

*Une augmentation de la productivité dans une telle mesure sera possible, mais demande une stratégie rigoureuse en termes de démographie de tous les groupes faisant partie de la société, comme le montre l'exemple des pays scandinaves. Cela exige de soumettre à un profond examen toutes les institutions publiques – notamment les institutions de formation – et les entreprises. Il s'agit en particulier de mettre en place une culture de l'éducation et de la formation tout au long de la vie, soutenue également par l'état et par l'économie. De plus, il est nécessaire d'adopter une attitude de valorisation et d'acceptation envers les changements démographiques et les pluralités, et une ouverture d'esprit afin de profiter des opportunités qui se présentent. Il faut promouvoir des con-*

*ditions propices à l'innovation et expérimenter ensemble, afin que la vie active soit plus attractive et plus satisfaisante pour tous les âges.*

## Mobiliser les entreprises en tant qu'acteurs essentiels de demain

*Dans ce contexte, les entreprises et les administrations publiques sont davantage mises à l'épreuve. Le Réseau démographique (ddn), association à but non lucratif, travaille selon un principe participatif pour assumer la responsabilité sociale des défis démographiques. Les entreprises, affectées par d'importants processus de changement, participent activement à l'élaboration des solutions les concernant. Dans un réseau d'entreprises, établi pour les entreprises et au sein de celle-ci, on essaie de générer des solutions adaptées à la pratique et aux régions, en liaison avec la communauté scientifique et politique. Des membres de tous les niveaux de l'entreprise y sont intégrés : le responsable des ressources humaines ainsi que le comité d'entreprise ou même le médecin de travail.*

*Le mentorat réciproque et les échanges sont au cœur du travail du ddn. Il s'agit notamment d'une coopération collégiale comprenant le transfert du savoir et un soutien émotionnel et social aux processus de changement. Le réseau offre un accès facilité aux informations ciblées en rapport avec la pratique et un contact avec collègues dans des situations similaires. La solidarité entre les membres du réseau, résultant de l'exposition aux défis communs, facilite le transfert du savoir et des expériences, et surtout la mise en œuvre et l'automatisation de solutions élaborées en commun.*

## Le transfert au sein du réseau des connaissances sur mesure et adaptées aux besoins

*De cette façon, les acteurs dans les entreprises deviennent des partenaires proactifs qui pilotent les processus au sein du réseau. Ils sont ainsi en mesure d'exploiter les avantages de la participation et ceux d'une simultanéité des solutions théoriques et de la mise en œuvre pratique. Le parallélisme du développement commun et la mise en œuvre directe soutiennent la sensibilisation rapide et les activités en résultant.*



Rainer Thiehoff



Grundsätzlich geht ddn davon aus, dass Beratung und Begleitung nachfrageorientiert zu gestalten sind. Zudem sollte der Wissenstransfer bedarfsorientiert, d. h. regional oder überregional organisiert werden. In der überwiegend mittelständischen Struktur in Deutschland gelten Nähe und Vertrauen als Voraussetzungen für eine schnelle Wissensdiffusion. Wenn durch die kleinen und mittleren Unternehmen der Wissenstransfer selbst organisiert werden soll, brauchen sie dazu die Unterstützung durch ein Netzwerk der Praxis. Diese Hilfestellung wird durch ddn geleistet, es organisiert den Prozess, berät über die Inhalte, moderiert bei der Festlegung der thematischen Schwerpunkte – aber hält sich aus den konkreten Entscheidungen heraus. Die betroffenen Menschen in den Unternehmen und in den Regionen bestimmen selbst Themen und Tempo des Prozesses. Damit wird die Bereitschaft, sich an die als richtig und sinnvoll erkannten Lösungen zu halten, von vornherein gesichert und die Umsetzungsgeschwindigkeit steigt an.

ddn stößt Netzwerkbildungen in den Regionen an, indem die Mitglieder mit potenziellen Treibern und Promotoren Kontakt aufnehmen und die Möglichkeiten aufzeigen. Dabei werden ggfs. vorhandene Strukturen ergänzt und unterstützt, um eine optimale Vernetzung zu erreichen. Durch den regelmäßigen Austausch der ständig wachsenden Regionalnetzwerke – zur Zeit gibt es achtzehn etablierte und sechs in Gründung befindliche ddn Regionalnetzwerke – mit den zwölf thematisch breit aufgestellten Facharbeitskreisen des ddn wird ein zielgenauer Wissenstransfer ermöglicht. Speziell das Systemgrenzen überschreitende Denken und Handeln in den Regionen wird gefördert und auf diesem Weg werden innovative praxisorientierte Lösungen unterstützt.

#### **Ermöglichendes Staatshandeln**

Den staatlichen Stellen, den Verbänden sowie einschlägig tätigen Institutionen und Initiativen kommt eine entscheidende Aufgabe zu: Ihnen obliegt es, den selbstorganisierten Bewältigungsprozess der Unternehmen mit zielgerichteten eigenen Beiträgen, Anstößen sowie regional- und zielgruppenorientierten Angeboten zu unterstützen. Die Initiative Neue Qualität der Arbeit steht in Deutschland vorbildlich für diese Denk- und Vorgehensweise. Der Mensch im Mittelpunkt des wirtschaftlichen Handelns, das heißt mehr Arbeitsqualität als Vorausset-

zung für wirtschaftlichen Erfolg – darum geht es ihr. Bereits 2006 hat sich ddn aus der Initiative Neue Qualität der Arbeit heraus entwickelt und arbeitet seitdem eng mit ihr zusammen. Bund, Länder, Kommunen, Stakeholder und Initiativen sollten, gemeinsam mit den Unternehmen im Netzwerk, nach Wegen suchen, wie die durch den Austausch- und Begleitungsprozess gefundenen Praxislösungen am besten in Gesetze, staatliche Regelungen und Initiativen einfließen können. Nur durch ein gemeinsames Vorgehen in gegenseitigem Respekt lassen sich die Unternehmen, speziell die kleinen und mittleren, hinsichtlich der notwendigen Verhaltensänderungen im demographischen Wandel wirklich erreichen und damit nachhaltige Erfolge erzielen.

Der handlungsleitende Bottom-up-Prozess, mit dessen Hilfe im ddn Lösungen aus der Praxis für die Praxis erarbeitet werden, bewältigt die Herausforderungen des demographischen Wandels schneller, zielgerichteter und produktiver – weil bereits bei der Konzipierung von Lösungen der partizipative und selbstgesteuerte Umsetzungsprozess in den Blick genommen wird. Durch eine so verstandene Integration der Konzeptentwicklung in die praktische Umsetzung werden die Akzeptanz gemeinsam entwickelter Lösungen und ein Systemgrenzen überschreitender Handlungsansatz ermöglicht. Regionale Unternehmensnetzwerke nutzen zudem die Möglichkeiten synergistischer Kooperation zu schnellerer Wissensdiffusion.

#### **Der Autor**

Rainer Thiehoff ist Mitbegründer, geschäftsführender Vorstand und Leiter der Geschäftsstelle des ddn.

#### **Anmerkung der Redaktion**

Die *præview* verwendet die neue Rechtschreibung nach Dudenempfehlung und schreibt daher „Demografie“ mit einem „f“. Das Demographie Netzwerk ddn verwendet im Eigennamen jedoch die alternative Schreibweise mit „ph“. Wir haben Verständnis dafür, dass der Autor Wert darauf legt, diese Schreibweise auch im Fließtext zu verwenden und haben daher eine orthografische Ausnahme gemacht.



*Le ddn suppose qu'il faut adapter le conseil et l'accompagnement à la demande et à la pratique. De plus, il est nécessaire d'organiser le transfert des connaissances d'une manière axée sur les besoins à un niveau régional ou inter-régional. Du fait d'une structure PME dominante en Allemagne, la familiarité et la confiance sont considérées comme les conditions de la diffusion du savoir. Si les petites et moyennes entreprises organisent le transfert de connaissances de manière indépendante, il faut les soutenir par un réseau pratique. Pour apporter cette aide, le ddn met en œuvre le processus, discute les contenus et coordonne la définition des pôles thématiques généraux – tout en se tenant à l'écart des décisions concrètes. Les personnes concernées dans les entreprises et dans les régions déterminent elles-mêmes les sujets et le rythme du processus. Cela peut encourager davantage les acteurs à respecter les solutions perçues comme nécessaires et utiles, et peut augmenter la rapidité de la mise en œuvre.*

*Le ddn stimule la création de réseaux dans les régions en établissant un contact direct entre les membres et des promoteurs potentiels pour présenter de possibles alternatives. Les structures existantes sont soutenues et complétées pour assurer une mise en réseau optimale. Au moyen d'un échange régulier entre réseaux régionaux (au nombre croissant : actuellement, il existe 18 réseaux régionaux établis et six en cours de création) et avec les 12 groupes de travail experts (très diversifiés du point de vue thématique), le ddn permet un transfert de connaissances ciblé. On favorise la pensée et l'action qui dépassent les limites des systèmes dans les régions pour soutenir des solutions innovatrices axées sur la pratique.*

#### **L'activité de l'État**

*Les autorités publiques, les associations et les institutions dans ce domaine ont un rôle essentiel à jouer : il leur incombe de soutenir les processus de maîtrise auto-organisés des entre-*

*prises par leurs propres contributions, par de nouveaux élan et par des offres ciblées. L'« Initiative pour une nouvelle qualité du travail » en Allemagne est exemplaire du point de vue de cette approche et de cette façon d'agir. Sa principale préoccupation est d'opter pour une approche centrée sur les individus, au cœur de l'activité économique. L'amélioration de la qualité de travail est envisagée ici comme condition du succès économique. Le réseau « ddn » est issu de l'initiative pour une nouvelle qualité du travail » et collabore étroitement avec celle-ci.*

*Les différents niveaux nationaux (Fédérations, Länder, municipalités, parties prenantes et initiatives) devraient, conjointement avec les sociétés, chercher un moyen d'intégrer au processus législatif, les solutions pratiques élaborées par les échanges. C'est seulement via une approche commune, axée sur le respect mutuel, que l'on peut toucher et solliciter les entreprises, et notamment les petites et moyennes entreprises, dans le but d'effectuer les modifications nécessaires pour affronter les défis démographiques. Les résultats durables ne pourront être atteints qu'à travers une véritable alliance de tous les partenaires.*

*En considérant les processus de mise en œuvre dès le stade de la conception des solutions, le processus ascendant, guidant l'action et soutenant l'élaboration des solutions pratiques dans le « ddn », relève plus efficacement et plus rapidement les défis démographiques. Cette implication de la phase de mise en œuvre dans la conception des solutions favorise à la fois l'acceptation commune des actions et une approche dépassant les limites systémiques. De plus, les réseaux régionaux permettent une coopération complémentaire et une diffusion de savoir rapide.*

#### **L'auteur**

Rainer Thiehoff et membre fondateur du réseau d'entreprises « ddn », il est un des directeurs et le responsable du secrétariat.