

Der Betriebswirt

Management in Wissenschaft und Praxis

Sonderdruck

Personalentwicklungsstrategien in Zeiten demografischen Wandels unter besonderer Berücksichtigung der Personalpolitik in KMUs

von

Norbert Zdrowomyslaw

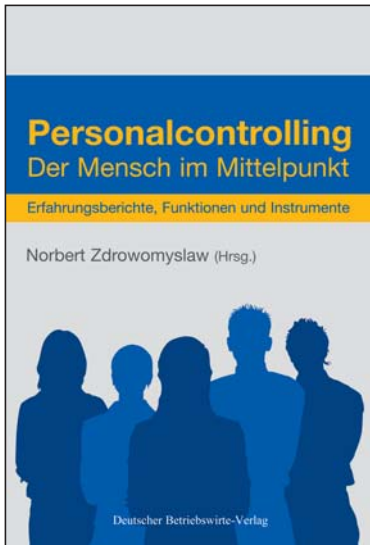
Ralf-Burkhard Hamm

Rainer Benthin

Ernst-Kurt Prößler

Anja Rath

Fachhochschule Stralsund



2007; 387 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-88640-125-3
38,- €

Norbert Zdwomyslaw (Hrsg.)

Personalcontrolling

Der Mensch im Mittelpunkt Erfahrungsberichte, Funktionen und Instrumente

mit Praktiker-Beiträgen von Uwe Bengelsdorf, Jan Bloempott, Dr. Manfred Bobke-von Camen/Silke Schmidt, Manfred Hoppach, Heinz Kort/Dr. Andreas Dikow, Dr. Bertram C. Liebler/Andreas Klar, Michael Marx, André Benedict Prusa, Dr. Jürgen Radloff, Carsten Richter, Elvira Rohde/René Werthschütz, Marlies Stickel und unter Mitarbeit von Jens Bengelsdorf, Robert Espig, Daniel Garbsch, Andrea Holst, Jens Lieckfeldt, Jens Michaelis, Anja Rath, Christian Schimpfermann, René Schmidt, Stefan Wilhelm

In dem Maße wie Personalarbeit sich in den letzten Jahren von der eher ausführenden Funktion des Verwaltens zu einem stärker personen- und wertschöpfungsorientierten Personalmanagement entwickelte, hat sich auch der Stellenwert des Personalcontrollings gewandelt.

Ziel des Buches ist, die wichtigsten Facetten des Personalcontrollings als Subfunktion der Unternehmensführung zu verdeutlichen. Der Leser erhält einen guten Einblick in die Zusammenhänge der Personalarbeit in Organisationen und lernt die maßgeblichen Funktionen und Instrumente des Personalcontrollings kennen.

www.betriebswirte-verlag.de

Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH

Bleichstraße 20-22 · 76593 Gernsbach, Deutschland
Tel. +49 7224 9397-151 · Fax +49 7224 9397-905



2009; 383 Seiten, gebunden
ISBN 978-3-88640-136-9
38,- €

Norbert Zdwomyslaw / Michael Bladt (Hrsg.)

Regionalwirtschaft

Global denken, lokal und regional handeln

Thematisch werden in diesem Buch u.a. folgende Fragen gestellt:

- Welche Beziehung existiert zwischen langfristigem Wirtschaftswachstum, Strukturwandel und Entwicklung eines Wirtschaftsraums?
- Welche Bedeutung ist den Regionen in einer globalisierten Welt beizumessen?
- Welche Rolle spielen die staatliche Wirtschaftspolitik und staatliche Instanzen im Hinblick auf die Bewältigung des Strukturwandels in rückständigen Regionen?
- Was kennzeichnet überhaupt eine Region?
- Wer steuert mit welchen Instrumenten eine Region, einen Standort oder eine Stadt?
- Welche Aufgaben hat eine „moderne“ Wirtschaftsförderung?
- Welche Bedeutung haben im Rahmen der Regionalsteuerung u.a. Faktoren wie die Vertrauenkultur, die Kooperationsfähigkeit der Akteure und das Clustermanagement?

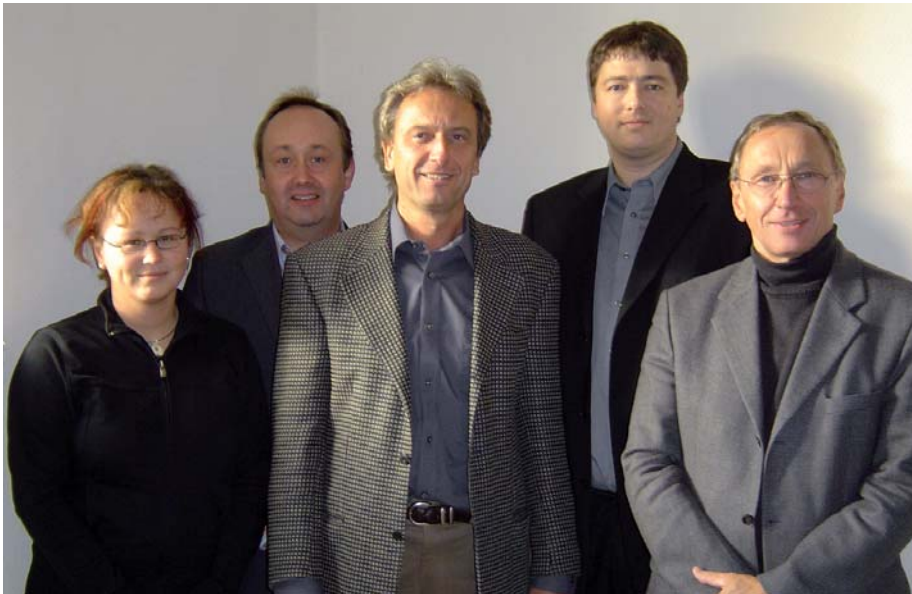
Systematisch und präzise werden die zahlreichen Aspekte der Regionalwirtschaft behandelt, angefangen von den Themenbereichen der Wirtschaftsförderung bis hin zur Gestaltung des Strukturwandels einer Region.

www.betriebswirte-verlag.de

Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH

Bleichstraße 20-22 · 76593 Gernsbach, Deutschland
Tel. +49 7224 9397-151 · Fax +49 7224 9397-905





Dr. Norbert Zdrowomyslaw

seit 1992 Professor für BWL, insb. Rechnungswesen im Fachbereich Wirtschaft an der FH Stralsund. Forschungs- und Publikationsschwerpunkte neben dem Rechnungswesen Managementwissen für Klein- und Mittelbetriebe, Zusammenarbeit zwischen Hochschule und Wirtschaft sowie Personalmanagement und Regionalwirtschaft.

Dr. Rainer Benthin

war wissenschaftlicher Leiter des Projekts ZAP-Zukunft der Arbeit und Personalentwicklungsstrategien, in dessen Zusammenhang der vorliegende Beitrag entstand. Seit 2009 beim Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit.

Dr. Ralf-Burkhard Hamm

Nach einer Ausbildung zum Industriekaufmann Studium der Soziologie und Psychologie an der Universität Duisburg. Im Jahr 2011 Promotion an der Universität Magdeburg zum Thema Integration und Binnenwanderung.

Ernst-Kurt Präbller

Em. Professor für Werkzeugmaschinen und Fertigungstechnik an der FH Stralsund.

Anja Rath

Diplom-Betriebswirtin der FH Stralsund und Mitarbeiterin im Berufsförderungswerk in Stralsund.

Impressum

Sonderdruck als Beilage von DER BETRIEBSWIRT

Verlag:

Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH
Bleichstraße 20-22 · D-76593 Gernsbach
www.betriebswirte-verlag.de

Herausgeber:

Dr. Casimir Katz †

Redaktion:

Dipl.-Volkswirt Regina Meier
Tel. +49 7224 9397-150, Fax +49 7224 9397-905

Anzeigenverwaltung:

Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH
Matthias Liesch
Postfach 1332, D-76586 Gernsbach
Tel. +49 7224 9397-151, Fax +49 7224 9397-905
E-Mail info@betriebswirte-verlag.de

Erscheinungsweise:

4 Ausgaben im Jahr

Preis:

Einzelheft: 18,- € / Jahresabonnement: 60,- €
ISSN 0172-6196

Abonnementsbedingungen:

Die Abonnementsgebühren sind im voraus zahlbar. Das Jahresabonnement läuft automatisch weiter, wenn uns nicht bis spätestens sechs Wochen vor Jahresende die Kündigung vorliegt.

Die in „Der Betriebswirt“ veröffentlichten Beiträge sind urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieser Zeitschrift darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form - durch Fotokopie oder andere Verfahren - reproduziert oder in eine von Maschinen, insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen, verwendbare Sprache übertragen werden.

Personalentwicklungsstrategien in Zeiten des demografischen Wandels – unter besonderer Berücksichtigung der Personalpolitik in KMUs

von Norbert Zdrawomyslaw / Ralf-Burkhard Hamm / Rainer Benthin / Ernst-Kurt Prößler / Anja Rath

Unternehmen werden häufig als „black box“ bezeichnet, und dies nicht nur von externen Beobachtern, sondern häufig auch intern von den eigenen Beschäftigten. Die Komplexität der Beziehungen und die Vielfalt von Aktivitäten innerhalb einer Organisation und zu seiner Umwelt machen es bereits in der Gegenwart der Unternehmensleitung bzw. den Führungskräften nicht leicht, den Überblick zu behalten. Erst recht stellt die Zukunft immer neue Herausforderungen für das Unternehmen dar.

Eines der grundlegenden Probleme besteht für ein Unternehmen in den immer schwieriger vorhersehbaren Veränderungen in der Unternehmensumwelt, die durch neue Technologien, rechtliche oder politische Eingriffe des Staates, veränderte Kundenerwartungen oder Aktionen von Wettbewerbern ausgelöst werden.

Im Gegensatz zu zahlreichen anderen Einflussfaktoren können über die demografische Entwicklung der nächsten Jahre bereits heute relativ „sichere“ Aussagen getroffen werden: Vor dem Hintergrund einer sichtbar schrumpfenden und alternenden Erwerbsgesellschaft ist das Personalmanagement in besonderer Weise gefordert, diesen relativ neuen Aspekt offensiv in alle anfallenden Verwaltungs- und Gestaltungsaufgaben zu integrieren. Unter Zugrundelegung der Unternehmensstrategien sind geeignete Personalstrategien abzuleiten, Instrumente einzusetzen und Maßnahmen einzuleiten, die dem demografischen Wandel auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten wie auch im eigenen Unternehmen in besonderer Weise Rechnung tragen.

Ob der Fachkräftemangel in Deutschland demografisch oder strukturell bedingt ist und ob es sich dabei tendenziell um ein „Schreckensszenario“ in der öffentlichen Debatte handelt, oder ob sogar angesichts eines noch bestehenden Überangebots an Arbeitskräften eher von einem Mismatch-Problem auszugehen ist, soll in dem Beitrag nicht weiter thematisiert werden.

Die Auswirkungen des demografischen Wandels sind mittlerweile bei vielen

Unternehmen angekommen. Auf die Unternehmen kommen diverse Herausforderungen im Hinblick auf die Personalfindung und Personalbindung bis hin zu wesentlichen Anpassungsanforderungen an die Arbeitssysteme zu (vgl. Weissenberger-Eibl/Schwenk, Johann 2011). Tatsache ist jedenfalls, dass aufgrund sich ändernder Demografie die Unternehmen eine aktive Personalpolitik betreiben müssen. Nicht nur die großen Unternehmen, sondern insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) müssen sich angesichts ihres fehlenden Bekanntheitsgrads und in der Regel geringeren Attraktivität als Arbeitgeber verstärkt Gedanken darüber machen, welche Personalstrategien sie verfolgen wollen und können, um passende Mitarbeiter zu bekommen und zu halten.

1. Unternehmens- und Personalpolitik

Mit **Politik** verbinden sich ganz unterschiedliche gesellschaftliche Bedeutungszusammenhänge: vom bewussten Durchsetzen eines Willens bis zum strategisch geschickten Agieren und Reagieren auf neue Herausforderungen. Nach dieser allgemeinen Definition betreibt letztlich jede Organisationseinheit, also auch ein Unternehmen, eine sehr spezielle und

damit mehr oder weniger eigenständige Politik. Das heißt, dass der Einzelfall mit seinen besonderen Rahmenbedingungen im Zentrum jeder Analyse und Beratung stehen sollte.

Wer eine abgestimmte Personalpolitik betreiben möchte, muss sich konsequenterweise an der eigenen Unternehmenspolitik orientieren und diese auch auf die Strategie des Unternehmens ausrichten.

Erst eine Strategie – abgestimmt auf die Stärken und Schwächen des eigenen Unternehmens sowie auf die sich aus der Umwelt ergebenden Chancen und Risiken – macht es möglich, zukunftsorientierte unternehmenspolitische Ziele zu erreichen (vgl. Abbildung 1).

Mit der Unternehmenspolitik werden der Grundzweck, die Ziele und die Verhaltensgrundsätze festgelegt, d.h. die **Normen** für die Unternehmensplanung. Die Informationen über das Unternehmen und die Umwelt stellen die „harten“ Fakten dar. Hierzu zählen neben anderen auch die Daten zur demografischen Entwicklung.

Die **Personalpolitik** sollte die unternehmenspolitischen Grundsätze berücksichtigen und umfasst u.a. alle Grundsätze und Entscheidungen, die sich auf die wechselseitigen Beziehungen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern, zwischen Mitarbeitern untereinander und zwischen

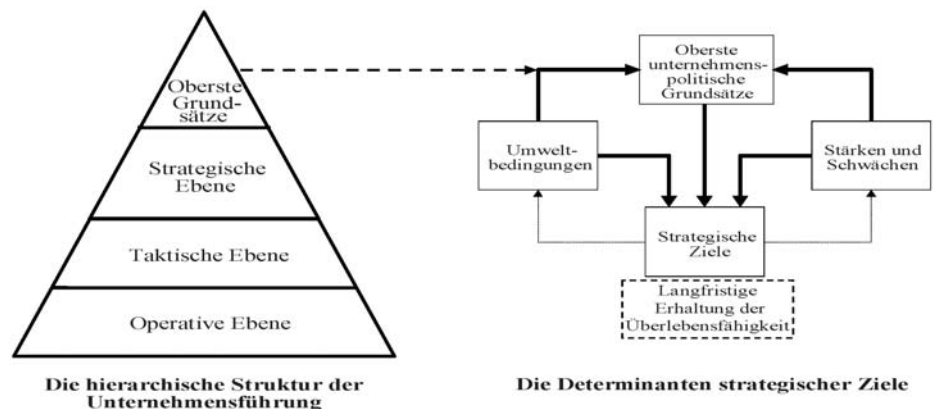


Abb. 1: Unternehmenspolitik und hierarchische Struktur der Unternehmensführung

den Mitarbeitern und ihrer Arbeit beziehen (vgl. Olfert 2003, S. 39). Es gilt dabei die allgemeinen Ziele

- Steigerung der **Leistungsfähigkeit** der Mitarbeiter (z.B. durch Personalentwicklung),
- Steigerung der **Leistungsbereitschaft** der Mitarbeiter (z.B. durch kooperative Führung) und
- Steigerung der **Leistungsmöglichkeit** der Mitarbeiter (z.B. durch Arbeitsplatzgestaltung) zu verfolgen.

Eine strategisch ausgerichtete Unternehmens- und Personalpolitik hat die Sicherung des Bestandes der langfristigen Unternehmensentwicklung im Blick. Strategien weisen im Prozess der strategischen Führung den **Weg in die Zukunft**. Strategie umfasst die langfristigen Ziele, Maßnahmen (Verhaltensweisen) und Mittel (Ressourcen) eines Unternehmens (vgl. Bea/Haas 2001, S. 161 ff., Hentze/Kamel 1993, S. 100).

Legt man z.B. bestimmte **Absatzmärkte** zugrunde (vor allem solche mit direktem Kundenkontakt) können ältere Beschäftigte in Unternehmen sogar einen **strategischen Erfolgsfaktor** darstellen. Als Beispiel sei hier das Konzept von „Netto“ (Supermarkt GmbH & Co., Berlin) erwähnt. **NETTO**, ein Tochterunternehmen des dänischen Lebensmitteldiscounters Dansk Supermarket, das seit 1990 in den neuen Bundesländern mit heute rund 200 Fili-

alen vertreten ist, fand ein breites Presseecho, als 1999 in einer neuen Filiale in Berlin ausschließlich **Mitarbeiter ab 45** eingestellt wurden. Als Vorbild diente ein Geschäft des Konzerns in Kopenhagen, in dem ebenfalls nur ältere Beschäftigte arbeiten. Dort hatte man mit dieser Personalstruktur intern sehr gute Erfahrungen gemacht (z.B. hohe Motivation, geringer Krankenstand) und auch festgestellt, dass die Akzeptanz bei den Kunden sehr hoch war (vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber 2003, S. 42 f.).

Hat man bei Netto aus der „Not“ eine Tugend gemacht, so wird sich in naher Zukunft für die meisten Unternehmen die Frage stellen, welchen Stellenwert sie älteren Mitarbeitern im Rahmen der Entwicklung ihrer Personalstrategien einzuräumen wollen oder müssen. **Betriebs-spezifische Personalkonzepte**, unter Berücksichtigung der demografischen Entwicklung, werden zusehends zu einem Wettbewerbsfaktor.

Zunächst ist jedoch grundsätzlich bei allen eingeschlagenen Personalstrategien darauf zu achten, dass für die Bewältigung des im Unternehmen künftig anfallenden Arbeitsvolumens zu jedem Zeitpunkt eine Deckungsgleichheit zwischen dem nach **Menge, Qualität und Einsatzbereichen** differenzierten Personalbedarf und dem Personalbestand anzustreben ist (vgl. Ziegenbein 2002, S. 381).

Bereits an dieser Stelle sei angemerkt, dass eine **problembewusste betriebli-**

che Personalpolitik folgende Aufgabenfelder im Blick haben sollte: die Einstellungspraxis und Personalentwicklung, die Gestaltung der Leistungsbedingungen, den Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sowie den Bereich der tariflichen und betrieblichen Qualifizierungspolitik.

2. Einflussfaktor demografische Entwicklung und Personalplanung

Grundsätzlich wirken diverse Umweltfaktoren auf ein Unternehmen im Allgemeinen und die Personalwirtschaft im Besonderen (z.B. Bildungsniveau, Wertewandel, Globalisierung) ein. Die demografische Entwicklung bringt zahlreiche zusätzliche Herausforderungen für die Unternehmen mit sich. Einerseits ergeben sie sich aus technologischen Umbrüchen, die Qualifizierungsmaßnahmen notwendig machen, andererseits fordern auch gesellschaftliche Veränderungen neue Formen der Arbeitsplatzorganisation und -gestaltung. Betrachtet und analysiert man das „Umfeldszenario“ der Abbildung 3 für die Personalplanung, so lassen sich hieraus erste Ansätze für die strategische und operative Planung ableiten (vgl. Meier 1998, S. 150). In einer umfangreichen Studie von Wunderer/Dick (2002) mit dem Titel „Personalmanagement – Quo vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010“ werden zahlreiche Thesen und die sich ergebenden Herausforderungen aufgelistet.

Welches Problem der demografische Wandel für einzelne Unternehmen in Zukunft darstellen wird und in welcher Intensität die Herausforderungen auftreten werden, hängt u.a. von der Branche, Betriebsgröße und den regionalen Wirtschafts- und Arbeitsstrukturen ab. Die **Alterung der Erwerbsbevölkerung** zwingt jedoch mehr oder weniger alle Unternehmen, sich mit neuen Ideen und Handlungsoptionen zu befassen. Diese Entwicklung einer sich wandelnden Belegschaftsstruktur gilt es in den Unternehmen rechtzeitig, zielorientiert und angemessen zu berücksichtigen. Eine **Personalstrategie**, die weiterhin in erster Linie darauf setzt, **jungen Nachwuchs** in erforderlicher Zahl zu rekrutieren, wird **nicht** bzw. nur bei den Unternehmen mit sehr attraktiven Beschäftigungs- und Standortbedingungen funktionieren. Da zukünftige Belegschaften nicht nur älter werden, sondern auch anders zusam-

Umfeldszenario	Bedeutung für die Personalplanung
Demografie und Bevölkerung - Abnahme der Gesamtbevölkerung - Strukturverschiebungen (mehr Ältere, mehr Fremdkulturen) - ...	<ul style="list-style-type: none"> • weniger Nachwuchs- und qualifizierte Fachkräfte am Arbeitsmarkt • neue Mitarbeitergruppen (Ältere, Frauen, Ausländer, Übersiedler...) • Mitarbeiter und Qualifikationen als Wettbewerbsfaktor • ...
Wertewandel - Kapitalakkumulation in den Privathaushalten - steigendes Umwelt- und Qualitätsbewusstsein - Individualisierungsmoden - Medialisierung der Gesellschaft - ...	<ul style="list-style-type: none"> • kundenorientierte Qualifikation und Motivation • Umwelt- und Qualitätsbewusstsein • mehr Freizeit und Arbeitsqualität • Akzeptanz und Umgang mit neuen Medien • ...
Technologie - Computerintegrierte Arbeitssysteme - Multi-Medialisierung der Kommunikation - ...	<ul style="list-style-type: none"> • flexible Arbeitsorganisationen (job rotation, Gruppenarbeit...) • neue Arbeitsinhalte (weniger produzieren, mehr steuern) • neue Kommunikationstechniken beherrschen und nutzen • ...
Internationalisierung - freier Verkehr von Waren und Dienstleistungen, Kapital und Arbeitskraft - Angleichung internationaler Normen - Mehr internationale Konkurrenz - ...	<ul style="list-style-type: none"> • Internationale Konkurrenz am Arbeitsmarkt • Bedarf an international erfahrenen Fach- und Führungskräften • Internationale Mobilität • Interkulturelles Management • ...

Abb. 2: Umfeldszenario Personalplanung

mengesetzt sein werden, muss sich die Personalpolitik auf die unterschiedlichen Präferenzen und Bedarfslagen der Mitarbeiter einstellen, die ja als zentraler Wettbewerbsfaktor gelten.

3. Demografische Entwicklung in Zahlen

Die allgemeine demografische Entwicklung ist insbesondere durch drei Faktoren charakterisiert. Zum einen ist eine gleichbleibend niedrige Geburtenrate (1) in nahezu allen westeuropäischen Staaten zu konstatieren. Zum anderen wird diese Entwicklung von einer stetig steigenden Lebenserwartung (2) der Bevölkerung begleitet. Diese zwei Entwicklungsstränge führen zu den so häufig diagnostizierten Veränderungen in der Alterspyramide. Statistisch wird die Bevölkerung älter; der Anteil der Jüngeren geht zurück. Diese allgemeinen Trends in der „natürlichen“ Bevölkerungsentwicklung werden durch einige Besonderheiten in den „geografischen“ Wanderungsbewegungen (3) – beispielsweise innerhalb der EU – begleitet und führen zu den so häufig konstatierten strukturellen Unterschieden und Ungleichheiten. Denn die allgemeinen Alterungsprozesse der Gesellschaften werden entweder durch eine positive Zuwanderungsquote korrigiert oder eben durch die Abwanderung bestimmter Bevölkerungsgruppen noch verstärkt. Für unseren Zusammenhang sind dabei insbesondere

die altersstrukturellen Veränderungen innerhalb der Erwerbsbevölkerung von Belang, da sie die Hauptzielgruppe personalpolitischer Entscheidungen (Rekrutierung, Bindung, Qualifizierung) bildet.

Der Anteil der über 67-Jährigen wird sich in Zukunft deutlich erhöhen, während der Anteil der 20-67-jährigen Erwerbspersonen deutlich zurückgehen wird, von etwa 63,5 % im Jahr 2005 auf ca. 58,3 % im Jahr 2030 (vgl. Abb. 3). Dieser Prognose liegt zugrunde, dass jährlich ein positives Wanderungssaldo von 200.000 transnationalen Zuwanderern erzielt und die derzeitige Fertilitätsrate leicht angehoben wird. Beide Faktoren werden voraussichtlich nicht eintreffen, sodass mit einer noch stärkeren Alterung der Gesellschaft gerechnet werden muss.

Die unter 20-Jährigen werden sich ab 2020 auf einem Niveau von etwa 16 % einpendeln. Den mit Abstand größten Anteil an der Erwerbsbevölkerung werden die 45-67-Jährigen ausmachen (vgl. Benthin/Hamm 2005, S. 36), wobei nicht alle Personen auch wirklich dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, sondern z.B. wegen einer Erwerbsunfähigkeit ausfallen.

Speziell die 45-67-jährigen Arbeitnehmer werden also zunehmend in den personalpolitischen Fokus geraten müssen und insbesondere in Rekrutierungs- und Qualifizierungsfragen an Bedeutung gewinnen. Mit dieser Prognose wird der oben erwähnte Trend zu einer signifikant älter werdenden Erwerbsbevölkerung noch einmal unterstrichen.

Während diese absehbaren Entwicklungen etwa in einigen anderen OECD-Staaten hinsichtlich Qualifizierung und Beschäftigungszahlen längst zu Konsequenzen geführt haben, steht Deutschland bezüglich der Nutzung vorhandener Humanressourcen in den älteren Alterskohorten noch am Anfang.

Die hier kurz skizzierten Entwicklungslinien bedürfen weiterer geografischer und sozialstruktureller Differenzierungen. Denn etwa im Ost-West-Vergleich ist die Situation doch sehr unterschiedlich. Für die neuen Bundesländer kommt eine erhebliche Verschärfung der allgemeinen Situation hinzu, die sich insbesondere aus den extrem hohen Wanderungsverlusten ergibt. Dort gehen nicht nur die allgemeinen Bevölkerungszahlen signifikant zurück, sondern durch die hohen Abwanderungszahlen vor allem junger Menschen schreitet auch der Alterungsprozess sehr viel rascher voran als in den alten Bundesländern. In Mecklenburg-Vorpommern zum Beispiel ist die Nettowanderung, also die Differenz aus Fort- und Zuzügen, bereits seit der Wende deutlich im negativen Bereich, wobei die Abwanderungsquote junger Menschen besonders hoch ist und die notwendige Zuwanderung von neuen Fachkräften ausbleibt.

Zusammengenommen führen all diese Entwicklungen dazu, dass in den neuen Bundesländern die Gesellschaften nicht nur schrumpfen, sondern auch deutlich altern. Das bedeutet für die Erwerbsbevölkerung insgesamt und darüber hinaus

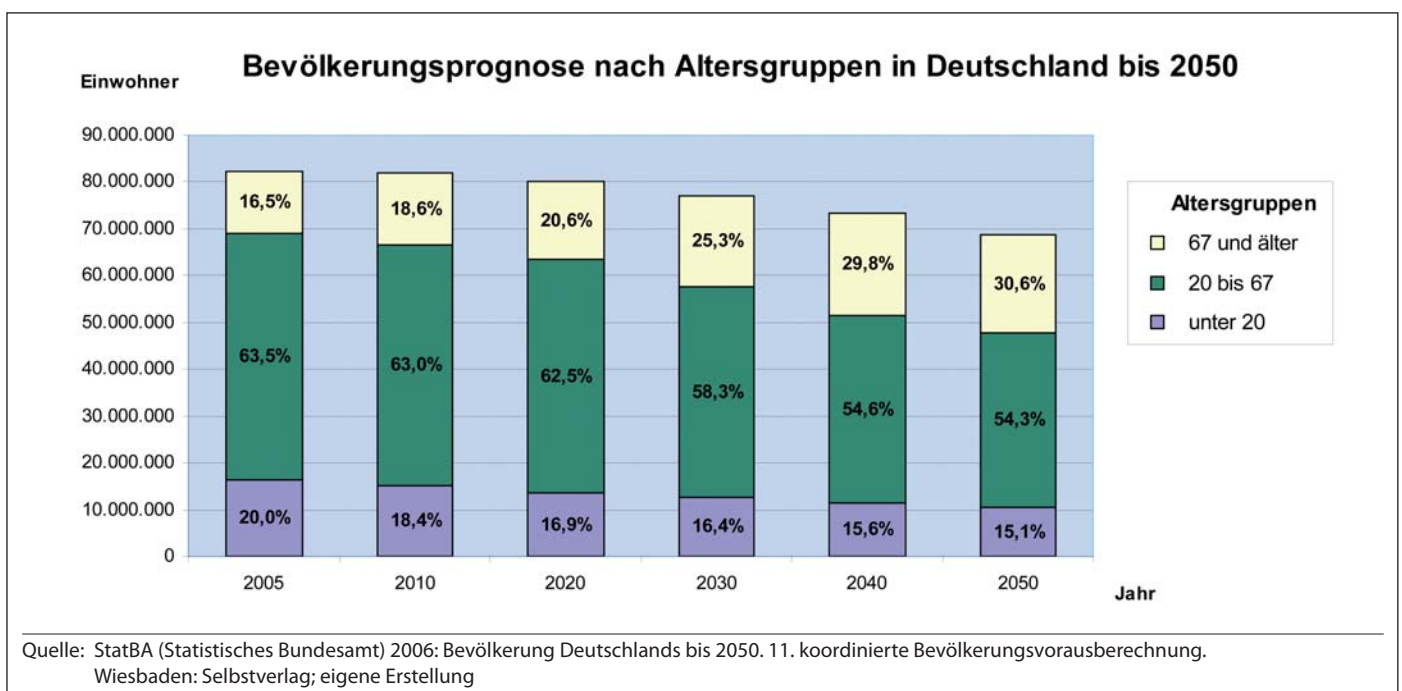


Abb. 3: Bevölkerungsprognose nach Altersgruppen

auch für die Mitarbeiter in den Unternehmen eine relevante altersstrukturelle Veränderung. Nicht nur das Durchschnittsalter wird sich deutlich erhöhen; auch der Anteil älterer Arbeitnehmer in den Betrieben wird sichtbar zunehmen. Verschärft wird diese Entwicklung beispielsweise in Mecklenburg-Vorpommern durch die stark zurückgehenden Absolventenzahlen in den Schulen (vgl. Abb. 4).

Mit der stark abnehmenden Zahl der Ausbildungsplatzsuchenden ab 2007 und den erforderlichen Umstrukturierungsprozessen in den Unternehmen zur Organisierung des fälligen Generationenaustausches ist auch in den kommenden Jahren mit einer erhöhten Konkurrenz auf der Nachfrageseite nach Auszubildenden und jungen Facharbeitern zu rechnen. Viele Betriebe, insbesondere im Hotel- und Gaststättengewerbe sowie im Handwerk, können ihre Ausbildungsplätze nur noch schwer besetzen.

Ohne jede Dramatisierung kann allein auf Grundlage der hier referierten sozialstatistischen Daten von massiven neuen personalpolitischen Herausforderungen in den nächsten Jahren ausgegangen werden.

4. Wie sehen die neuen Herausforderungen aus?

Da es sich beim demografischen Wandel in der Regel um einen eher „schleichenden“ Wandel handelt, gerät er erst sehr

langsam in den personalpolitischen Fokus der Unternehmen. Angesprochen auf die zukünftige „Überalterung“ ihrer Belegschaften gaben nur 4 % der deutschen Arbeitgeber in einer Repräsentativbefragung 2002 an, dass sie in der Altersentwicklung ihrer Belegschaften ein zukünftiges Personalproblem sehen (vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber 2003, S. 27).

Spätestens seit 2010 wird der Engpassfaktor Personal wesentlich kritischer bezüglich der Unternehmensentwicklung eingeschätzt. So ist beispielsweise im DIHK-Mittelstandsreport Sommer 2011 zu lesen: „Hohe Risiken: Fachkräftemangel ... Doppelt so viele KMU wie vor einem Jahr berichten, dass Fachkräftemangel ihre Geschäfte beeinträchtigt. Sahen zu Jahresbeginn noch 16 % der KMU den Fachkräftemangel als Risiko, so sind es aktuell 32 %. Die Unternehmen begegnen dem mit mehr Aus- und Weiterbildung, Integration z.B. Älterer und einer Positionierung als attraktive Arbeitgeber.“

Insbesondere den strukturschwachen ostdeutschen Regionen droht in den nächsten Jahren eine weitere Verschärfung ihrer angespannten wirtschaftlichen Lage. Ausgerechnet in Zeiten der Massenarbeitslosigkeit stehen personalpolitische Herausforderungen ganz anderer Art ins Haus. Die Rede ist von den bevorstehenden Problemen bei der Rekrutierung qualifizierter Nachwuchskräfte (Ingenieure und Facharbeiter). Eine Nachwuchs- und Fachkräftelücke scheint nach derzeitigem Entwicklungsstand unausweichlich. Das

in der zu erwartenden Schärfe also vor allem ostdeutsche Problem der näheren Zukunft besteht dabei in der Gleichzeitigkeit von drei altersstrukturellen Problemlagen:

1. den seit 1990 konstant niedrigen Geburtenraten,
2. die nach wie vor starken Wanderungsverluste vor allem bei der Altersgruppe der 18 bis 25-Jährigen, die ein spezifisches Problem strukturschwacher Regionen wie z.B. Mecklenburg-Vorpommern darstellen
3. die tendenziell „überalterten“ Belegschaften aufgrund bislang kaum vorhandenen Fluktuationen.

Diese Gleichzeitigkeit von allgemeinen demografischen Veränderungen einerseits und den spezifischen Bedingungen in den strukturschwachen neuen Bundesländern (hier: Mecklenburg-Vorpommern) andererseits können perspektivisch zu einem Fachkräftemangel führen und damit zu dem, was Experten häufig als „demografische Falle“ bezeichnen.

Um die negativen Auswirkungen dieses neuartigen Konfliktpotenzials zu begrenzen, bedarf es einer rechtzeitigen Gegensteuerung in personalpolitischer wie in arbeitsmarktpolitischer Hinsicht.

Am Beginn sollte eine intensive Sensibilisierungsphase stehen, in der über die anstehenden Konfliktpotenziale und die Notwendigkeit systematischer Gegensteuerung im Sinne einer Integration des demografischen Faktors in die strategi-

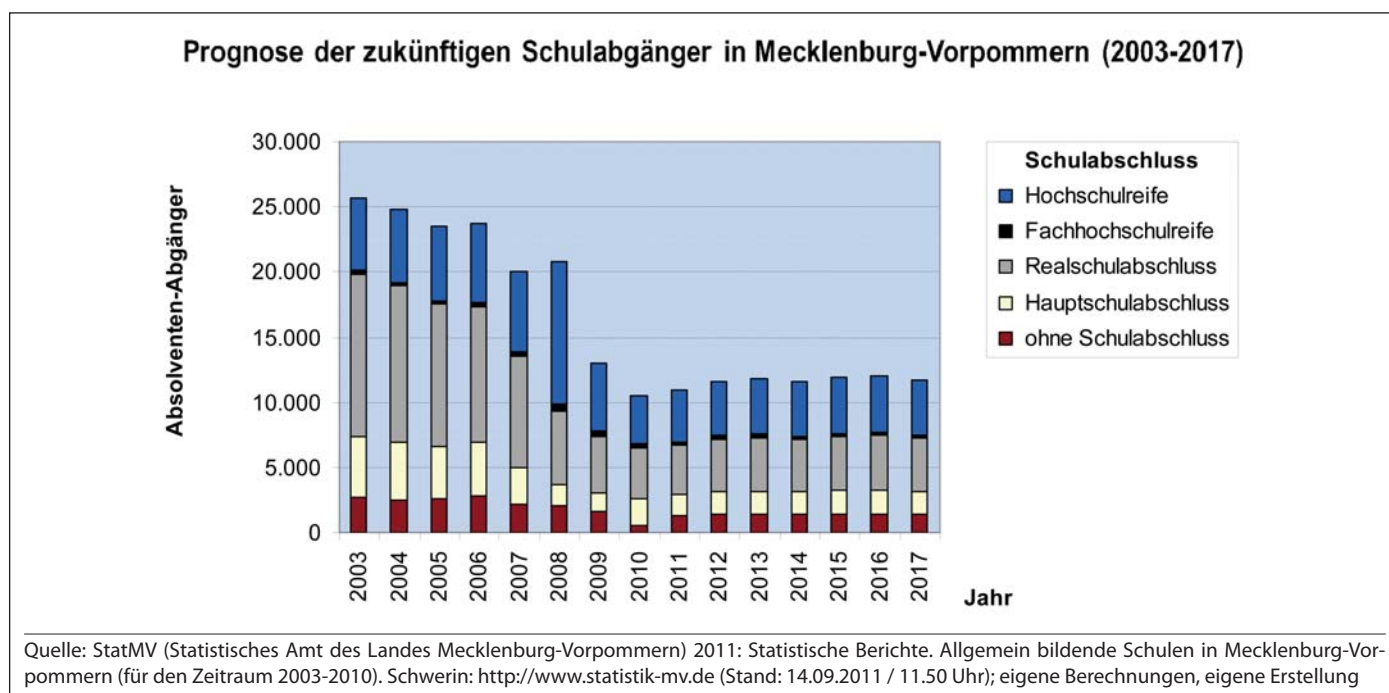


Abb. 4: Zukünftige Schulabgänger in Mecklenburg-Vorpommern

schen Personalplanungen informiert wird. Die Grundlage hierfür bietet ein gründlich aufbereitetes Material aus sozialstatistischen Rahmendaten sowie den betrieblichen Personaldaten.

Eine weit verbreitete Planungsunsicherheit resultiert aus der häufig zu geringen, bzw. nicht zielgerichtet aufbereiteten Datenbasis. Eine längerfristige Personal- und Weiterbildungsplanung findet in vielen Unternehmen nur sehr eingeschränkt statt. Die Personalwirtschaft ist häufig kurzfristig und reaktiv ausgerichtet. Dabei ist bereits heute unübersehbar, dass die Rekrutierung von qualifizierten und hochqualifizierten Mitarbeitern zunehmend schwieriger wird und in Zukunft sowohl zusätzliche Investitionen als auch die Schaffung neuer Anreizsysteme erfordert. Das notwendige Bewusstsein für nachhaltige Personalrekrutierungs- und Personalbindungsstrategien aufgrund der anstehenden demografischen Umbrüche muss also noch geschärft werden. Ein grundlegendes Problem besteht dabei vor allem darin, dass Personalangelegenheiten (Gesundheitsschutz, Qualifizierung etc.) allzu häufig ausschließlich unter Kostengesichtspunkten und nicht im ausreichenden Maß als Stärkung der Humanressourcen und damit als Zukunftsinvestition verstanden wird.

Der demografische Wandel ist keine unabwendbare ‚Naturkatastrophe‘, wie so häufig in den dramatisierenden öffentlichen Debatten unterstellt, sondern eine politische Herausforderung für betriebliche und arbeitsmarktpolitische Akteure gleichermaßen. Vor allem bedarf es geeigneter personal- und arbeitsmarktpolitischer Impulse für die Jugend, aber auch für die wachsende Zahl älterer Arbeitnehmer, um so den Arbeitskräftebedarf über das Jahr 2010 hinaus zu decken. Hinzu kommt die Notwendigkeit, die Arbeitsbedingungen den veränderten altersstrukturellen Bedingungen anzupassen (Arbeits- und Gesundheitsschutz, Qualifizierungspolitik, Altersteilzeit etc.).

5. Überprüfung der Personalstrategien

Vor dem Hintergrund der Herausforderungen brauchen und sollten die Unternehmen nicht von heute auf morgen ihre Personalstrategien auf den Kopf stellen. Auf selbstregulierende Marktkräfte braucht in diesem Fall allerdings auch keine Führungskraft zu hoffen. Vielmehr gilt es möglichst von Jahr zu Jahr kritisch zu überprüfen, ob Personalplanung und -maßnahmen den Anforderungen des

demografischen Wandels aus kurz-, mittel- und langfristiger Sicht gerecht werden.

Von wissenschaftlicher Seite sind, zum Teil in Zusammenarbeit mit Unternehmen, eine Vielfalt von **Handlungsoptionen** herausgearbeitet worden, wie man in den Betrieben den **Folgen** der demografischen Entwicklung rechtzeitig begegnen kann. Welche **innerbetrieblichen Maßnahmen** in Frage kommen, ist folgender Auflistung zu entnehmen.

Kurzfristig einsetzbare Maßnahmen sind:

- Die betriebliche und bereichsspezifische Personal- und Altersstruktur ist zu analysieren, um unausgewogene Altersverteilungen und daraus resultierende Problemfelder identifizieren zu können.
- Altersgemischte Teams (auch Tandems) sind einzuführen, um rechtzeitig die Übertragung von Erfahrungswissen künftig ausscheidender Mitarbeiter auf ihre Nachfolger zu gewährleisten.
- Angepasste und erweiterte Rekrutierungs- und Personalentwicklungsstrategien zur Ausschöpfung der Arbeitsmarktreserven sind zu entwickeln, auch für Frauen oder ältere Arbeitslose.

Leistungspotenziale	Jüngere Erwerbstätige Nennungen der Betriebe*	Ältere Erwerbstätige Nennungen der Betriebe*
Erfahrungswissen	+	+++
Theoretisches Wissen	++	++
Kreativität	+++	+
Lernbereitschaft	+++	+
Lernfähigkeit	+++	+
Arbeitsmoral, -disziplin	+	+++
Einstellung zur Qualität	+	+++
Zuverlässigkeit	+	+++
Loyalität	+	+++
Teamfähigkeit	++	++
Führungsfähigkeit	+	+++
Flexibilität, Reaktionsfähigkeit	+++	+
Körperliche Belastbarkeit	+++	+
Psychische Belastbarkeit	++	++
Beruflicher Ehrgeiz	+++	+

* +++ = sehr häufig genannt ++ = häufig genannt + = wenig genannt

Abb. 5: Leistungspotenziale von jüngeren und älteren Arbeitnehmern

Mittelfristig wirksame Maßnahmen sind:

- Die Attraktivität der Arbeit im eigenen Unternehmen ist zu entwickeln und herauszustellen; nur wer auf dem Markt der Bewerber als attraktives Unternehmen wahrgenommen wird, hat eine Chance, die besten Talente anzulocken und zu halten.
- Es gilt, die Vorurteile über die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter abzubauen und auch in Innovationsprojekten die Erfahrung Älterer zur Vermeidung von Sackgassen zu nutzen.
- Den älter werdenden Mitarbeitern eine Entwicklungsperspektive zu geben und damit die mittlerweile festgefugte Erwartung auf vorzeitige Verrentung aufbrechen, z.B. durch die Entwicklung einer altersgerechten, lebensphasenorientierten Laufbahngestaltung und flexibler Übergänge in die Nacherwerbsphase.

Langfristig ausgerichtete Maßnahmen sind:

- Der Status von Fachlaufbahnen ist gegenüber hierarchischen Karrieren aufzuwerten; Förderung der Veränderungs- und Lernfähigkeit durch Wechsel zwischen Aufgaben und Positionen.
- Lebensbegleitende Kompetenzentwicklung ist zu fördern; insbesondere Aktivierung der mittelalten und älteren Mitarbeiter durch Weiterbildung und Tätigkeitswechsel.

- Tätigkeiten, die nur begrenzte Zeit ausgeübt werden können, sind zu vermeiden; längerfristige einseitige Belastungen der Mitarbeiter sind möglichst zu verhindern und für Belastungswechsel zu sorgen.

- Es sind ausgewogene betriebliche und bereichsspezifische Personal- und Altersstrukturen zu etablieren, um Einstellungs- und Verrentungswellen zu vermeiden (vgl. Buck/Schletz 2002, S. 10). Um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu erhalten, bedarf es vermehrter Anstrengungen in der Personalarbeit. Zur Sicherung des Unternehmenserfolgs müssen verstärkt alters- und altersgerechte betriebliche Strategien entwickelt werden, um die künftige Leistungs- und Innovationsfähigkeit zu erhalten. Nicht selten wird in diesem Zusammenhang von drei „Zwickmühlen“ für die Personalentwicklung ausgegangen, die die Wettbewerbsvorteile angeblich einschränken: Überalterung, Innovation und Qualifizierung (vgl. Hegner 1/2002, S. 772 ff.).

6. Leistungsdefizit- versus Kompensationsmodell

Abgesehen davon, dass sich die Demografieentwicklung nicht kurzfristig beeinflussen lässt, hat der **Abschied** vom „Jugendwahn“ und vom so genannten **Defizitmodell**, nach dem ältere Arbeit-

nehmer als weniger leistungsfähig und innovationsbereit gelten als jüngere, nicht nur ideologische, sondern auch wissenschaftlich fundierte Gründe (vgl. Funk/Janssen/Lesch 2004, S. 209 ff.).

Das Defizitmodell des Alterns ist durch Ergebnisse großer gerontologischer Längsschnittuntersuchungen **nicht** bestätigt worden (vgl. Maintz 2003, S. 50 ff.). Oberflächlich begründet wird dieses Modell meist mit dem Hinweis auf bestimmte Gruppen von Erwerbspersonen, die z.B. gesundheitlich beeinträchtigt sind oder den qualifikatorischen Anforderungen nicht mehr gerecht werden. „Dabei wird übersehen, dass Defizite in der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer nicht unmittelbar vom kalendarischen Alter, sondern viel mehr **von den Arbeits- und Lernbedingungen sowie von der Art und Dauer ihrer bisherigen Tätigkeit** abhängen“ (Mohr 2002, S. 11). Es ist also eher von einem **Kompensationsmodell** auszugehen. Im Laufe eines Arbeits-Lebenszyklus vollzieht sich ein **Leistungswandel**, bei dem die Abnahme bestimmter Fähigkeiten (z.B. Körperkraft) durch das Herausbilden anderer Fähigkeiten (z.B. Lebenserfahrung) kompensiert wird.

Während sich jüngere Erwerbstätige insbesondere durch Kreativität, Lernbereitschaft, Lernfähigkeit, Reaktionsfähigkeit und vor allem körperlicher Belastbarkeit und beruflichen Ehrgeiz auszeichnen,

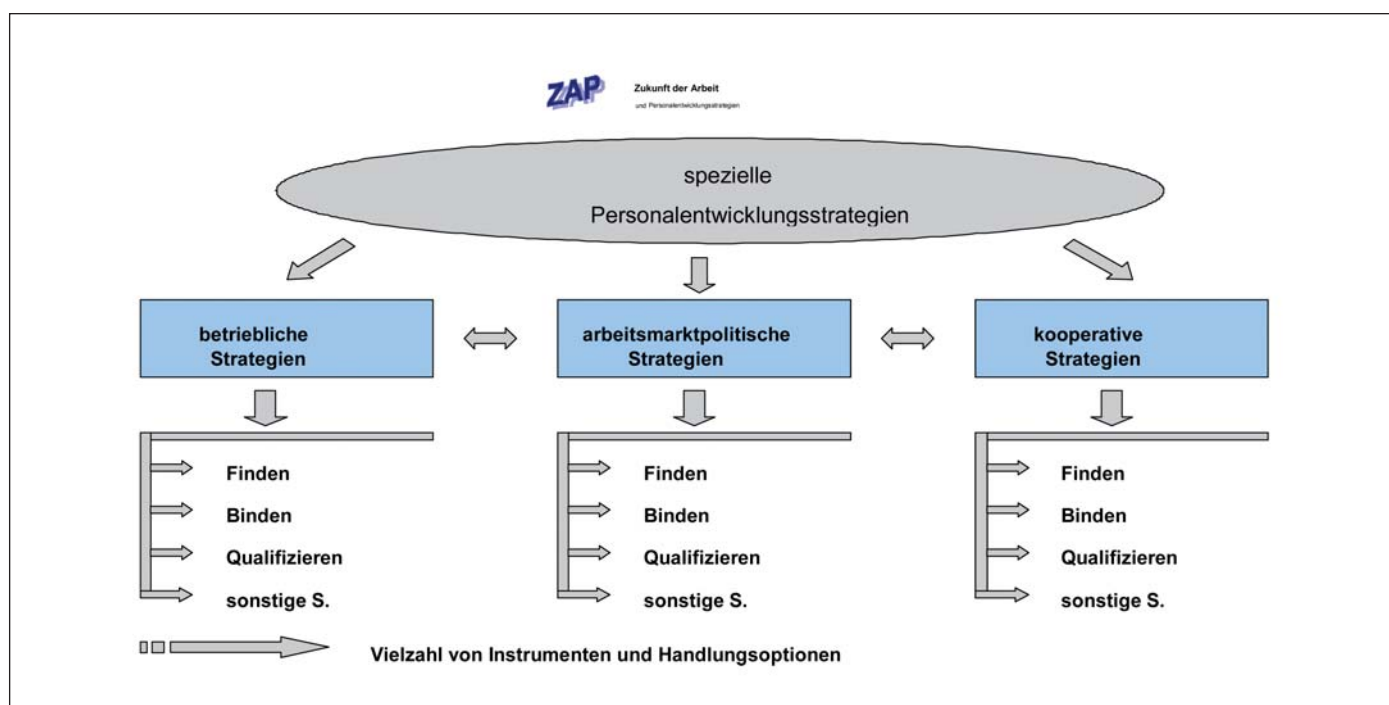


Abb. 6: Bereiche spezieller Personalentwicklungsstrategien



Abb. 7: Altersgerechte Personalpolitik in einem Handwerksbetrieb

bieten ältere Arbeitnehmer Erfahrungswissen, Arbeitsmoral und -disziplin, Einstellung zu Qualität, Zuverlässigkeit, Loyalität und Führungsfähigkeiten (vgl. Buck/Kistler/Mendius 2002, S. 38). Sowohl im Fremd- als auch im Selbstbild deckt sich folgendes Ergebnis: Jüngere sind risikobereiter und Ältere erfahrener (Buck/Kistler/Mendius 2002, S. 38).

Neben den eigentlichen Leistungspotenzialen werden als Vorteil die bei älteren besser ausgeprägten **Eigenschaften** hervorgehoben, wie:

- die Leichtigkeit im Umgang mit komplexen Sachverhalten, weiterreichende Zeitplanungen,
- ein herabgesetztes Erleben von Eigenbetroffenheit in potenziell belastenden Situationen,
- erhöhte Toleranz für alternative Handlungsstile,
- bessere Entscheidungs- und Handlungsökonomie,
- Erkennen eigener Möglichkeiten und Grenzen,
- bedächtigere Entscheidungen und Schlussfolgerungen,
- mehr Sinn für das Machbare und
- geringere Belastung im privaten Bereich, damit bessere zeitliche Verfügbarkeit,

die im Zeitalter des wachsenden Dienstleistungssektors auf dem Arbeitsmarkt mehr und mehr nachgefragt werden (Maintz 2003, S. 52 f.).

Zu einer Förderung des Paradigmenwechsel tragen z.B. die Initiative „**50 plus – die können es**“ der Agentur für Arbeit und die „**Qualifizierungsoffensive**“ des Bündnisses für Arbeit bei, mit der dem zunehmenden Arbeitskräftemangel entgegengewirkt und ein **Paradigmenwechsel** in der Frage der Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen eingeleitet werden soll. Hier ist das Umdenken **aller Arbeitsmarktakteure** notwendig (vgl. Mohr 2002, S. 10 f.). Die Medien eilen voraus und bilden das gesellschaftspolitisch Wünschenswerte schon plakativ als Realität ab: „Den älteren Arbeitnehmern gehört die Zukunft“ (Augsburger Allgemeine, 31.8.2002) und die Süddeutsche Zeitung vom 22.4.2003 formuliert „Der Jugendkult hat ausgedient“.

Diese Botschaften scheinen bei den Unternehmen nur bedingt angekommen zu sein. Bei der Einstellung Älterer zeigen sich viele Betriebe weiter reserviert, wie die Arbeitsmarkt-Daten-Analyse von Martin Bussig für die Jahre 2002 bis 2010 belegt. Zwar können über 50-Jährige länger am Arbeitsplatz bleiben als noch vor einigen Jahren, aber einen neuen Job zu fin-

den, bleibt für diese Altersgruppe schwierig (vgl. o.V. Böcklerimpuls 13/2011, S. 3).

7. Alters- und altermngerechte Personalpolitik

Zur Erreichung von Unternehmenszielen, wie z.B. Produktivität steigern, Flexibilität erhöhen und Wissenstransfer optimieren, wird in Zukunft eine erfolgsversprechende Personalpolitik alle Altersgruppen berücksichtigen müssen. Zur Einschätzung von Leistungspotenzialen ist eine systematische Begleitung der Erwerbsbiographien der Mitarbeiter anzustreben, um hierauf aufbauend, geeignete **Maßnahmen zur Gestaltung einer alters- und altermngerechten Arbeit** vornehmen zu können.

Der **Personalbereich** als Querschnittsfunktion zeichnet sich grundsätzlich durch eine langfristige Orientierung aus. Wird der Mensch nicht in erster Linie als Kostenfaktor, sondern als **strategischer Erfolgsfaktor** betrachtet, so können drei bzw. vier Phasen mit strategischer Bedeutung hervorgehoben werden: Finden, Binden, Qualifizieren und Neu-Positionieren (vgl. Buck/Schletz 2004, S. 14 ff.).

Personal finden: Es gilt ein sehr gutes Unternehmensimage aufzubauen. Insbesondere bei der Findung von Auszubil-

denden gilt es, Kontakte mit den Schulen zu knüpfen und das Unternehmen mit seinen Ausbildungsberufen vorzustellen und attraktiv zu machen. Netzwerke mit Hochschulen sind hilfreich bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften.

Personal an das Unternehmen binden: Zum einen sind familienfreundlichere Arbeitszeiten denkbar, zum anderen aber auch gesundheitsfördernde Maßnahmen sowie präventiver Gesundheitsschutz. Grundsätzlich ist eine altersgerechte Gestaltung von Arbeitsorganisation (z.B. Formen der Gruppenarbeit), Arbeitsplatz und Arbeitszeit (z.B. Voll- oder Teilzeit) anzustreben. Wichtig ist ebenfalls das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierepfaden sowie einer altersgerechten Laufbahnplanung und die Informationen über Tätigkeitswechsel, Vergütungssysteme, Mitarbeiterbeteiligung und Partizipation sowie individuelle Kompetenzförderung, die ebenfalls zur Bindung ans Unternehmen beitragen. Nicht zu vergessen ist eine gute Unternehmenskultur und Führungsstile, die zur Motivation beitragen.

Personal qualifizieren: Für eine kontinuierliche Qualifikation am Arbeitsplatz

(„lebenslanges Lernen“) müssen Arbeitsumfeld und Arbeitsorganisation lernfördernd gestaltet sein. Um jedoch eine zu einseitige Spezialisierung zu vermeiden, dürfen sich Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen nicht nur auf die unmittelbaren Anforderungen am Arbeitsplatz beschränken. Sie müssen vor allem auch praxisbezogene, überfachliche Kompetenzen (z.B. Methoden-, Sozialkompetenz) vermitteln, ältere Mitarbeiter integrieren und deren spezifische Anforderungen hinsichtlich der Lehr- und Lernmethoden berücksichtigen (z.B. selbstgesteuertes und erfahrungsbasiertes Lernen). Das Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter kann über Mentorenprogramme an jüngere Mitarbeiter weitergegeben werden.

Neu-Positionieren: Wenn Geschäftsfelder wegfallen oder ein Wunsch nach beruflicher Umorientierung besteht, sollten die Mitarbeiter beim Ausstieg begleitet bzw. ein Tätigkeitswechsel ermöglicht werden. Die Pflege von Netzwerken mit Ehemaligen fördert das Betriebsklima und das Image einer Firma positiv.

Soll es tatsächlich zu einem Paradigmenwechsel in der Frage der Beschäftigung

älterer ArbeitnehmerInnen kommen, so sind zumindest die Phasen **Binden, Finden und Qualifizieren** auch für andere Arbeitsmarktakteure (z.B. Agentur für Arbeit) als zu steuernde Bereiche anzusehen (vgl. Benthin/Hamm 2005). Die Entwicklung kooperativer Strategien dürfte insbesondere in strukturschwachen Regionen und für KMU von herausragendem Interesse sein (vgl. Abbildung 6, Projekt KOWA-MV/Fachhochschule Stralsund).

8. Umsetzungsbeispiele aus der Praxis

In der Veröffentlichung „Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern“, herausgegeben von der Bertelsmann Stiftung und der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, werden einige „Good-practice-Beispiele“ und Ansätze einer altersgerechten Personalpolitik von Firmen präsentiert (Morschhäuser/Ochs/Huber 2003).

Im Folgenden sollen in knapper Form drei unterschiedliche Umsetzungsbei-

BAV-plus als Win-Win-Projekt

Vorteile für den Mitarbeiter

- Das Konzept der Jahresbausteine macht eine lange Betriebszugehörigkeit attraktiv.
- Leistung wird reflektiert, weil die Jahresbausteine eine KSB-Karriere eins zu eins abbilden und mit steigendem Unternehmenserfolg durch die Aufbauversorgung auch die Rentensumme steigt.
- Die BAV-plus beinhaltet einen Todesfall- und Invaliditätsschutz.
- Durch die individuelle Berechnungsbasis ist die BAV-plus zukunftssicher.
- Mit der Zusatzversorgung sorgt der Mitarbeiter nicht nur für sein Alter vor, er hat in der Regel durch den Abfluss aus dem Bruttogehalt Steuervorteile. Im Jahr der Wandlung bleibt der Einzahlungsbetrag lohnsteuer- und in bestimmtem Umfang sozialabgabenfrei. Die nachgelagerte Besteuerung bei Eintritt des Versorgungsfalles ist i.d.R. niedriger und es fallen nur Krankenversicherungsbeiträge an.
- Der Mitarbeiter kann jedes Jahr flexibel entscheiden, ob und wie viel Geld er wandeln möchte.
- Die Verzinsung des eingesetzten Kapitals ist bei der Zusatzversorgung deutlich höher als bei kommerziellen Anbietern. Sie beträgt inklusive des Todesfall- und Invaliditätsschutzes etwa sechs Prozent.

Vorteile für das Unternehmen

- Attraktivität des Arbeitgebers am Markt.
- Das Unternehmen bindet Schlüsselmitarbeiter.
- Längeres Arbeiten wird attraktiver.
- Das Kapital bleibt bis zum Eintritt des Versorgungsfalles im Unternehmen.

Abb. 8: Die BAV-plus als Win-Win-Projekt

spiele für altersgerechte Personalpolitik vorgestellt werden.

Handwerksbetrieb: Im Rahmen des Projektes „Demotrans“ wurde gezeigt, wie eine altersgerechte Personalpolitik in einem kleinen Handwerksbetrieb (Kirchgässer Sanitäre Installation Spenglerei) implementiert werden kann.

Dieses Beispiel zeigt, dass auch **kleine Unternehmen** dem altersstrukturellen Wandel mit wirksamen Maßnahmen, die wenig Zeit und Kosten bedürfen, begegnen können.

Am Beispiel der Firma **KSB** (Frankenthaler Maschinen- & Armatur-Fabrik Klein, Schanzlin & Becker), einem Hersteller von Pumpen, Armaturen und zugehörigen Systemen mit ca. 4.300 Beschäftigten, kann exemplarisch eine gelungene Personalstrategie gezeigt werden. Um die Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden, entwickelte die Firma ein Konzept, das eine Kombination aus attraktiver **betrieblicher Altersversorgung** und einer **altersspezifischen Anpassung der Arbeit** ist. Dabei kommen kollektive, individuelle, monetäre und nichtmonetäre Instrumente zum Einsatz. Beim Deutschen

Personalwirtschaftspreis belegte dieses Konzept den dritten Platz.

Folgende **Maßnahmen** wurden entwickelt und umgesetzt:

- Die betriebliche Altersversorgung BAV-plus ist sowohl mitarbeiter- wie unternehmensfinanziert und honoriert Betriebszugehörigkeit, individuelle Leistung und erreichte Konzernumsatzrendite.
- Das Projekt „Ältere Mitarbeiter“ sieht altersspezifische Maßnahmen vor, die die Arbeitssituation für ältere Mitarbeiter erleichtern und zum längeren Verbleib im Unternehmen motivieren soll.

Wie Abbildung 8 zeigt, ist die Altersversorgung BAV-plus ein **Win-Win-Projekt**; sowohl für die Mitarbeiter als auch für das Unternehmen ergeben sich Vorteile (Kölpin/Wambold 2004, S. 24).

Die BAV-plus entfaltet ihre Wirkung aber nur dann, wenn die älteren Mitarbeiter durch ihr Arbeitsumfeld und ihre Perspektiven motiviert sind, ihr Wissen und ihre Erfahrungen dem Unternehmen möglichst lange zur Verfügung zu stellen. Deshalb wurden **Maßnahmen** für ältere Mit-

arbeiter entwickelt, die insbesondere auf eine Erhöhung der Arbeitszufriedenheit abstellen. Abbildung 9 zeigt, dass diese Maßnahmen nach Altersstufen unterteilt sind und auch altersunabhängige Maßnahmen integriert wurden (Kölpin/Wambold 2004, S. 24).

Die Projekte BAV-plus und die Entwicklung spezieller Maßnahmen für ältere Mitarbeiter wurden unter Einbeziehung aller Stakeholder des Unternehmens aufgebaut und kommuniziert. Inwieweit die KSB das Hauptziel, die Mitarbeiter länger an das Unternehmen zu binden, erreicht hat, lässt sich zu diesem Zeitpunkt noch nicht sagen, da beide Projekte erst Ende 2002 abgeschlossen wurden.

Ein weiteres Beispiel zeigt das strategische Personalcontrolling in der DaimlerChrysler AG: Die Autoren Fleig/Gesmann/Biel (2004, S. 465 ff.) verdeutlichen, dass ausgehend von einem integrativen Strategieverständnis die Notwendigkeit besteht, einen systematischen Ansatz zum Umsetzungscontrolling strategischer Ziele zu haben. Am Beispiel „Wettbewerbsfähige Belegschaft“ in der DaimlerChrysler AG beschreiben sie den

Maßnahmen für ältere Mitarbeiter	
<p>Ab 55 Jahre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Besondere Berücksichtigung der persönlichen Perspektive im Beurteilungssystem - Abfrage der Schlüsselkompetenzen des Mitarbeiters - Mitarbeiter-Beratungsgespräche, Weiterbildungs- und Entwicklungsplanung auch im Rahmen der qualitativen Personalplanung - EDV-Trainings mit homogener Altersstruktur über 55 Jahre - Schulungen im Projektmanagement - Arbeitsmedizinische Betreuung - Kostenfreier Gesundheitscheck durch den betriebsärztlichen Dienst - Altersgerechte arbeitsplatzbezogene Prävention <p>Ab 58 Jahre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Befreiung von der Nachtschicht auf eigenen Wunsch, auch ohne Vorliegen einer gesundheitlichen Beeinträchtigung - Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit durch Abbau von Beständen aus dem Langzeitkonto <p>Ab 60 Jahre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Umstellung der Jubiläumsregelung: zweites und drittes Dienstjubiläum je fünf Jahre früher bei 35-45 Jahren Betriebszugehörigkeit - Bei mehr als 25 Jahren Betriebszugehörigkeit kann das Entgelt bei Versetzung nicht mehr sinken, sondern bleibt mindestens konstant - Unterstützung älterer Führungskräfte, die aus eigenem Wunsch von ihrer Führungstätigkeit entbunden werden wollen, bei der Suche nach einer adäquaten Einsatzmöglichkeit ohne Einkommens- und Statusverlust 	<p>Ab 63 Jahre:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Drei Tage zusätzlicher Jahresurlaub - Bei ernsthaften Erkrankungen einmalige Ausdehnung der Lohnfortzahlung auf bis zu drei Monate <p>Altersunabhängige Maßnahmen:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Führungskräftefeedback - Flächendeckende Einführung des Feedbacks des Mitarbeiters an seinen Vorgesetzten zur Förderung der Kommunikation - Patenmodelle, zur Sicherung des Kompetenzübergangs ohne Auswirkungen auf das Entgelt des Paten - Nachfolgeregelungen, systematisiert durch Nachfolgeplanung - Arbeitsplatzbereitstellung für leistungsgeminderte Mitarbeiter - Bestimmte Arbeitsplätze werden nicht mehr mit Jungfacharbeitern besetzt beziehungsweise ausgelagert - Die Fachlaufbahn ermöglicht erfahrenen Mitarbeitern die Einbringung ihres Spezialwissens ohne Abteilungs- und Personalverantwortung - Öffnung der betrieblichen Altersvorsorge für Eigenbeiträge der Mitarbeiter - Führungstrainings werden um den Baustein „besondere Bedürfnisse älterer Mitarbeiter“ ergänzt - Seminar für Mitarbeiter und Lebenspartner bei bevorstehendem Eintritt in den Ruhestand - Gesundheitsprogramm für ältere Mitarbeiter

Abb. 9: Maßnahmen für ältere Mitarbeiter

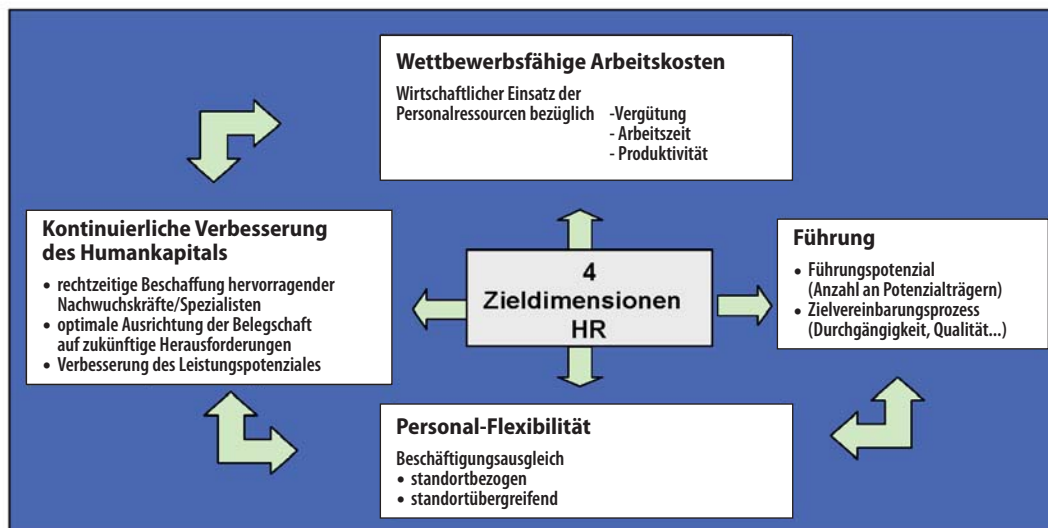


Abb. 10: Zieldimensionen wettbewerbsfähiger Belegschaftsstrukturen

Prozess des strategischen Personalcontrollings und die Operationalisierung strategischer Personalziele. Ausgangspunkt ihrer Überlegungen zur Gestaltung einer wettbewerbsfähigen Belegschaft sind folgende drei Herausforderungen an das strategische Personalmanagement, die als „magisches Dreieck“ aufgefasst werden: Kostenverbesserungen, demografischer Wandel und Qualifikationsanforderungen. In diesem Beitrag wird die Bedeutung der Humanressourcen für die Steigerung des Unternehmenswerts (Shareholder-Value-Ansatz) hervorgehoben.

Angesichts einer sich **verändernden Belegschaftsstruktur** geht die DaimlerChrysler AG der Fragestellung nach: „Sind unsere Belegschaftsstrukturen zukünftig anforderungsgerecht und

wettbewerbsfähig?“ Darunter wird verstanden: „Die Belegschaft erfüllt in jeder Beschäftigungsgruppe (Führungskräfte, Angestellte, direkte/indirekte Arbeiter) die aus dem Wettbewerb abgeleiteten betrieblichen Anforderungen hinsichtlich Qualität, Zeit und Kosten und verfügt über Entwicklungspotenziale, die eine schnelle Anpassung an kurz-, mittel- und langfristige Veränderungen sowie Innovationen ermöglichen“ (Fleig/Gesmann/Biel 2004, S. 469).

Welche Beziehung besteht zwischen den drei Herausforderungen? Der Wettbewerb erfordert einen ständigen Verbesserungsprozess. Dabei kann vor allem durch Prozessoptimierungen und Produktivitätssteigerungen eine wettbewerbsfähige **Kostensituation** erreicht und **verbessert**

werden. Des Weiteren führt der **demografische Wandel** unumkehrbar zu einer Alterung der Belegschaft und somit zu einer Änderung der Belegschaftsstruktur. Außerdem gilt insbesondere für Unternehmen, die die Strategie der Technologie- und Innovationsführerschaft verfolgen, die Notwendigkeit, sich mit neuen **Qualifikationsanforderungen** wie der Globalisierung, e-Business und der Mechatronik auseinanderzusetzen (vgl. Fleig/Gesmann/Biel 2004, S. 469).

Zur operativen Umsetzung dieses strategischen Ansatzes „Wettbewerbsfähige Belegschaft“ bedient sich das Personalcontrolling der **Balance Scorecard**. So wird die strategische Zielsetzung präzisiert und Zieldimensionen mit Teilzielen definiert. Abbildung 10 zeigt die vier Zieldimensio-

Perspektive	Ziel	Kennzahl	Maßnahme
Finanzperspektive	Reduktion der Personalkosten der Mitarbeiter in P	Arbeitskosten je Mitarbeiter in P	Moderate Gehaltserhöhungen Einführung leistungsorientierter Vergütung
Kundenperspektive	Verringerung der Fluktuationsquote	Anzahl der Austritte von Mitarbeitern	Einführung von Austrittsinterviews Durchführung einer Mitarbeiterbefragung
Prozessperspektive	Beschleunigung der Seminarorganisation	Zeitraum zwischen Bedarfsfeststellung und Bedarfsdeckung	Aufbau eines Trainernetzwerkes EDV-gestützter Seminarprozess (z.B. Anmeldung)
Mitarbeiterperspektive	Qualifizierung der P-Mitarbeiter zu internen Trainern	Anteil interner Trainer an den P-Mitarbeitern	Entwicklung eines Schulungskonzeptes „Train the Trainer“

Abb. 11: Scorecard zur Steuerung wettbewerbsfähiger Belegschaftsstrukturen

nen des Human Resource Managements unter dem Aspekt der Förderung wettbewerbsfähiger Belegschaftsstrukturen. Im nachfolgenden Schritt werden, wie Abbildung 11 zeigt, die Zieldimensionen mit Messgrößen und dazugehörigen Zielwerten hinterlegt, so dass der Umsetzungsprozess kommuniziert und gesteuert werden kann (vgl. Fleig/Gessmann/Biel 2004, S. 470).

Im DaimlerCrysler-Konzern orientieren sich alle Handlungen und Entscheidungen an der Steigerung des Unternehmenswertes. Erfolgreiche Grundsätze des Controllings, das Messen und Steuern, werden auch im Personalmanagement (Steuerung des Humankapitals und damit immaterieller Werte) angewendet. Das Personalmanagement wird eben als „kritischer Erfolgsfaktor“ im Wettbewerb erkannt.

9. Kooperative Arbeitsmarkt- und Personalstrategien für die Praxis

Mit den Herausforderungen des strukturellen und demografischen Wandels beschäftigen sich mittlerweile Politik, Wissenschaft und Wirtschaft recht intensiv. Angesichts der abnehmenden Arbeitskräfteverfügbarkeit und der Sorge als Gesellschaft, Region oder Unternehmen an Wettbewerbsfähigkeit einzubüßen, wird dem „Produktionsfaktor“ Mensch in Theorie und Praxis in den letzten Jahren wieder stärkere Beachtung geschenkt.

Wie gut die globalen und regionalen Herausforderungen jedoch gemeistert und gleichzeitig die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen und Regionen gesteigert werden können, hängt maßgeblich vom vorhandenen „**Humankapital**“ sowie vom Zusammenspiel ökonomischer, ökologischer, sozialer und kultureller Faktoren und der Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit der regionalen Akteure ab.

Während bei Entwicklung von Arbeitsmarktstrategien in erster Linie die politischen Instanzen und Verbände Signale und Rahmenbedingungen setzen können (z.B. Bundesagentur für Arbeit 2011), sind bei der Umsetzung von Personal(entwicklungs)strategien letztlich die einzelnen Unternehmen gefordert. Produkte lassen sich in der Regel schnell kopieren und sind einfach austauschbar; dies gilt keineswegs für die Mitarbeiter. **Kreativität** und **Wissen** gelten zu Recht als die „Rohstoffe der Zukunft“ im Wettbewerb. **Zufriedene und motivierte Mit-**

arbeiter sind die besten **Botschafter** für Unternehmen und Region.

Auf der **Handlungsebene** ist die Fach- und Führungskräfte-sicherung vor allem eine regionale und unternehmensbezogene Herausforderung, so dass auch **regionale Beschäftigungs- und Personalentwicklungsstrategien** gefragt sind. In den KMUs müssen Themen des Personalmanagements und Personalcontrollings stärker in den Fokus gestellt werden (siehe Zdrowomyslaw 2007). Mit Konzepten bezüglich Finden, Binden und Qualifizieren von Mitarbeitern sowie mit Vorstellungen wie das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ gestaltet werden kann (Ilmarinen 2007), aber auch mit Konzepten wie Employer Branding oder Corporate Social Responsibility werden sich kleine und mittelständische Entscheidungsträger verstärkt auseinandersetzen müssen. In bestimmten Bereichen wie beim Aufbau einer Arbeitgebermarke oder bei Fachkräftesicherungsstrategien, wo in der Regel das Know-how und die Ressourcen nicht ausreichen, sollte über gemeinsames Handeln, sprich über **kooperative Strategien** nachgedacht werden. Die Grundlage zur Schaffung einer „Win-Win-Situation“ aus Netzwerken und Kooperationen für Unternehmen und Regionen sind echte Partnerschaften, die klare Ziele verfolgen, auf Informationstransparenz setzen und Kommunikationsfähigkeit beweisen (vgl. Zdrowomyslaw/Burke/Eggebrecht 2011).

10. Resümee

Ein wesentliches Merkmal neuer Strategien einer alters- und altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik ist, dass der Fokus nicht nur auf die älteren Mitarbeiter gerichtet ist, sondern alle Mitarbeiter einschließt. Die Ausrichtung betrieblicher Maßnahmen beginnt mit den Jüngeren mittleren Alters (in ihrer Zusammenarbeit mit den Älteren), geht über die Mitarbeiter mittleren Alters (bei Sicherung von Qualifikation, Gesundheit und Motivation) und schließt den Kreis mit den Älteren. In einer solchen strategischen Neuorientierung greifen integrative (Erhalt des Beschäftigungsverhältnisses Älterer) und präventive Handlungsansätze (Erhaltung der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit über den gesamten Erwerbsverlauf) ineinander. Wesentlich für eine ganzheitliche Strategie ist auch eine altersgerechte Gestaltung von Arbeitsorganisation, Arbeitsplatz und Arbeitszeit. Erste Ansätze sowie funktionierende Konzepte in der Wirtschaftspraxis zeigen erste Erfolge.

Allerdings ist zu erwarten, dass insbesondere **strukturschwache Regionen** sowie **kleine und mittlere Unternehmen** Schwierigkeiten haben werden, sich den Herausforderungen des demografischen Wandels in geeigneter Form zu stellen. Mit dem demografischen Wandel und den sich daraus ergebenden Herausforderungen sind zwar alle Unternehmen mehr oder weniger konfrontiert. Dabei sollte aber nicht übersehen werden, dass **kleine und mittlere Unternehmen** deutlich seltener als Großunternehmen über die notwendigen Ressourcen (Finanzen, Zeit, Personal, Know-how) verfügen, um den **Konsequenzen** der sich verändernden Altersstruktur durch den Einsatz von Instrumenten und geeigneten Maßnahmen entgegenwirken zu können. Die Vorteile von Großunternehmen können mittelständische Unternehmen nur bedingt wettmachen. Die Schaffung von Kooperations- und Netzwerkstrukturen ist eine Möglichkeit, den Wettbewerbsfaktor „Personal“ in KMU etwas zu stärken. Bei der Sensibilisierung und bei der Schaffung von Lösungsansätzen, die sich aus den Herausforderungen des demografischen Wandels ergeben, sind alle Arbeitsmarktakteure gefordert.

Betrachtet man die Außendarstellung von größeren Firmen, so gewinnt man den Eindruck, dass die meisten Unternehmen eine zukunftsorientierte Personalpolitik betreiben, in der dem Faktor Mensch die zentrale Wertschöpfungsrolle zugesprochen wird. „Man kann praktisch jeden Geschäftsbericht, jedes Inserat zur Suche von Fach- und Führungskräften, jede Unternehmensdarstellung zur Hand nehmen, immer wieder wird hervorgehoben, dass der Mensch das wertvollste Kapital des Unternehmens ist“ (Hohmann/Sommer 1996, S. 175). Es stellt sich durchaus die Frage: Wird der Mitarbeiter aber tatsächlich als **das** Unternehmenspotenzial erster Güte betrachtet, oder sind es letztlich nur „verbale Lippenbekenntnisse“, dass der Mensch heute im Mittelpunkt stehe? Zweifel sind angebracht. Zurecht betont deshalb Bußmann: Glaubwürdige Personalmaßnahmen und Wertschätzungen der Mitarbeiter müssen einhergehen mit wichtigen Punkten wie Verantwortungsübertragung, Einbindung in Entscheidungsvorgänge, Einbindung in den Informationsfluss, angepasste Aus- und Weiterbildung, Bereitschaft zur Veränderung der eigenen Macht- und Kompetenzbereiche und damit Veränderung der Führungsstrukturen und -methoden“ (Bußmann 1996, S. 161).

Literatur

- Bea, Franz Xaver/Jürgen Haas 2001: Strategisches Management, 3. Aufl., Stuttgart.
- Benthin, Rainer/Ralf Hamm (2005): Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Personal- und Qualifizierungspolitik angesichts von Abwanderung und Überalterung am Beispiel der Werftindustrie in Vorpommern, Arbeitsheft Nr. 40 hrsg. von der Otto Brenner Stiftung, Frankfurt am Main.
- Buck, Hartmut/Alexander Schletz (Hrsg.) 2004: Ergebnisse des Transferprojekts Demotrans, Stuttgart.
- Buck, Hartmut/Ernst Kistler/Hans Gerhard Mendius 2002: Demographischer Wandel in der Arbeitswelt, Stuttgart.
- Bußmann, Joachim 1996: Die Zukunft der Produktion: Wie sieht sie aus?, in: Sokianos, Nicolas (Hrsg.); Personalpolitik. Human Resources gestalten statt verwalten, Frankfurt am Main, S. 149-172.
- Bundesagentur für Arbeit (2011): Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, Nürnberg.
- Deutscher Industrie- und Handelskammertag (Hrsg.) 2011: DIHK-Mittelstandsreport Sommer 2011. Ergebnisse einer DIHK-Umfrage bei den Industrie- und Handelskammern, Berlin.
- Fleig, Günther/Volker Gessmann/Alfred Biel 2004: Strategisches Personalcontrolling in der Daimler Chrysler AG, in: Controlling 8/9 2004, S. 465-471.
- Hamm, Ralf-Burkhard 2011: Rückkehr ausgeschlossen. Eine Studie zur Integration von Binnenwanderern in Deutschland, Berlin.
- Hegner, Friedhart 2002: Überalterung, Innovation und Qualifizierung: Drei Zwickmühlen für die Personalentwicklung, in: PERSONAL Heft 01/2002, S. 772-777.
- Hentze, J./A. Kammel 1993: Personalcontrolling, Bern u.a.
- Hohmann, Rolf/Stefan Sommer 1996: Personalpolitik im Wandel, in: Sokianos, Nicolas (Hrsg.); Personalpolitik. Human Resources gestalten statt verwalten, Frankfurt am Main, S. 175-236.
- Ilmarinen, Juhani (11.10.2007): Präsentation „Das Haus der Arbeitsfähigkeit gestalten: Erfahrungen und Erkenntnisse aus den finnischen Programmen zum demografischen Wandel“, gehalten in der Arbeitnehmerkammer Bremen.
- Kölpfen, Joachim/Guido Martin Wambold 2004: Personalmanagement im Vorfeld des demografischen Wandels, in: Personalwirtschaft 1/2004, S. 22-26.
- Maintz, Gunda 2003: Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – Abschied vom Defizitmodell, in: Badura, Bernhard/Henner Schellschmidt/Christian Vetter (Hrsg.); Fehlzeitenreport 2002, Berlin, S. 33-55.
- Meier, Harald 1998: Unternehmensführung, Herne/Berlin 1998.
- Mohr, Henrike 2002: Demographie und Erwerbsarbeit, Alterns- und altersgerechte Erwerbsarbeit – Leitfaden für überbetriebliche Akteure, Stuttgart.
- Morschhäuser, Martina/Peter Ochs/Achim Huber (Hrsg.) (2003), Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern, Gütersloh.
- Olfert, Klaus 2003: Personalwirtschaft, 10. Aufl., Ludwigshafen.
- o.V. 2011: Ältere bei Jobsuche im Nachteil, in: Böcklerimpuls 13/2011, S. 3.
- Weissenberger-Eibl/Schwenk, Johann: Demographische Wandel und altersdifferenzierende Arbeitssysteme in Unternehmen. Ein praxisorientierter Managementansatz, in: Der Betriebswirt, Management in Wissenschaft und Praxis 3/2011.
- Wunderer, Rolf/Petra Dick 2002: Personalmanagement – Quo Vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010, 3. Aufl., Neuwied, Krieffel.
- Zdrowomyslaw, Norbert (Hrsg.) 2007: Personalcontrolling. Der Mensch im Mittelpunkt. Erfahrungsberichte, Funktionen und Instrumente, Gernsbach.
- Zdrowomyslaw, Norbert/Burke, Anette/Eggebrecht, Udo 2011: Arbeitgeber und Region als Marke, Industrie- und Handelskammer zu Rostock/Stralsunder Mittelstandsvereinigung e.V. (Hrsg.), Greifswald.
- Ziegenbein, Klaus 2002: Controlling, 7. Aufl., Ludwigshafen.

Anzeige



2010; 272 Seiten
ISBN 978-3-88640-141-3
28,- €

**Torsten Czernikowsky / Gerhard Schünemann /
Norbert Zdrowomyslaw**

Grundzüge des Controlling

Lehrbuch der Controlling-Konzepte und -Instrumente

Das Controlling gewinnt für Praktiker in kaufmännischen, aber auch technischen Bereichen von Unternehmen, öffentlichen Verwaltungen und sonstigen Organisationen eine zunehmende Bedeutung als betriebswirtschaftliche Basisfunktion.

Dieses Buch bietet für Sie die Chance, die Grundzüge des Controlling kennen und beherrschen zu lernen, das relevante Fach-Know-how zu erproben und wichtige instrumentelle Kompetenzen auszubauen. Als praxisorientierter Leser werden Sie bei der Suche nach adäquaten Instrumenten für betriebliche Controllingprobleme unterstützt.

Durch eine zielgruppengerechte Formulierung, eine systematische Vorgehensweise, eine Vielzahl von Abbildungen, prägnanten Beispielen und integrierten Frageteilen ist das Buch didaktisch zweckmäßig aufbereitet und auf die Interessen von Praktikern zugeschnitten. Es dient als kompetenter und nutzenorientierter Ratgeber in der Berufstätigkeit.

In der 3. überarbeiteten und erweiterten Auflage wurde den neuesten Entwicklungen in der Controlling-Praxis Rechnung getragen.

Deutscher Betriebswirte-Verlag GmbH

Bleichstraße 20-22 · 76593 Gernsbach, Deutschland
Tel. +49 7224 9397-151 · Fax +49 7224 9397-905



www.betriebswirte-verlag.de

Der Betriebswirt



In vier Heften pro Jahr veröffentlicht „Der Betriebswirt“:

- wissenschaftliche Beiträge mit praktischem Anwendungsbezug aus der Feder von Wissenschaftlern und Lehrenden
- Praxisberichte über den Einsatz wissenschaftlicher Instrumente zur Lösung betriebswirtschaftlicher Probleme
- Diskussionsbeiträge zu aktuellen Themen
- Lehrstuhlporträts und interessante Nachrichten aus dem Lehrbetrieb von FH, Universitäten, Instituten und Verbänden
- Rezensionen und Kurzvorstellungen von interessanten Neuerscheinungen in der betriebswirtschaftlichen Fachliteratur und angrenzenden Fachbereichen
- zum Themenspektrum der Zeitschrift gehören sowohl die Kernfächer der Betriebswirtschaftslehre (z.B. Marketing, Rechnungswesen/Controlling, Organisation und Unternehmensführung) als auch neuere Gebiete wie Technologie- und Innovationsmanagement.

Bitte senden Sie mir ein Probeexemplar

Hiermit bestellen wir gegen Rechnung...

Exemplar(e) „Der Betriebswirt“, Ausgabe zum Preis von je 18,- € inkl. MwSt. + Versandkosten.

Abonnement „Der Betriebswirt“, ab Ausgabe Preis pro Jahr 60,- € inkl. MwSt. + Versandkosten.

Vor- und Zuname _____

Datum _____

Straße _____

Ort _____

Unterschrift _____

„Der Betriebswirt“ erscheint 4 Mal im Jahr. Die Abonnementgebühren sind im Voraus zahlbar. Das Jahresabonnement läuft automatisch weiter, wenn uns nicht bis spätestens sechs Wochen vor Ende des Abonnementzeitraums die Kündigung in schriftlicher Form vorliegt.

Bitte einsenden an:
Der Betriebswirt Postfach 1332, 76586 Gernsbach - Deutschland

oder faxen Sie den Bestellschein an:
+49 7224 9397-905