



Kleine Schritte für große Aufgaben

Die Horrorszenarien zur Bevölkerungsentwicklung lassen Personaler längst aufhorchen. Wer allerdings auf Allround-Lösungen wartet, ist schlecht beraten. Denn noch sind keine in Sicht. Handlungsmöglichkeiten jedoch schon.

Wir schreiben das Jahr 2020. Die Verabschiedungen von älteren Mitarbeitern beginnen sich auffällig zu häufen – mit in den Ruhestand nehmen sie wertvolles Wissen und Erfahrung. Ein Großteil der Belegschaft ist inzwischen über 50 und hat zunehmend mit gesundheitlichen Problemen zu kämpfen, die sich durch lange Fehlzeiten und notwendige Aufgabenanpassungen bemerkbar machen. Motivation und Loyalität zum Unternehmen sind durch einen unsachgemäßen Führungsstil der mit dieser Situation überforderten, zum Teil deutlich jüngeren Vorgesetzten stark angegriffen. Doch solche Führungskräfte überhaupt zu finden, fällt alles andere als leicht: Die Recruiting-Abteilung schlägt schon seit Jahren Alarm, dass qualifizierter Nachwuchs nur noch unter großem Aufwand zu gewinnen ist. Selbst nur durchschnittlich geeignete Berufseinsteiger können sich ihren Arbeitgeber inzwischen aussuchen und haben deshalb zunehmend höhere Ansprüche. Gleichzeitig werben Headhunting-Agenturen immer aggressiver die unter viel Zeit und Aufwand qualifizierten Fach- und Führungskräfte mittleren Alters für andere Unternehmen ab.

Oben jung, unten alt

So oder ähnlich lesen sich die Schreckensszenarien, die zunehmend in Studien oder Fachartikeln unter dem Themenkomplex demografischer Wandel gezeichnet wer-

den. Was auf den ersten Blick überspitzt wirkt, basiert auf statistischen Vorhersagen, die für Bevölkerungsentwicklungen aufgrund der langen Übergangszeit zwischen Generationen auch für große Zeiträume erstaunlich genau möglich sind. Und selbst auf kurze Sicht wirken die Fakten bedenklich: Bis 2017 wird die Zahl der jüngeren Erwerbsfähigen um fast vier Millionen abnehmen, die Zahl der über 50- bis 65-Jährigen nimmt im gleichen Maße zu. Ihr Anteil an der Gesamtbevölkerung wird dann mehr als doppelt so groß sein, wie der der 20- bis 29-Jährigen. Nur wenig später werden sich die geburtenstarken Jahrgänge der sechziger Jahre komplett aus dem Arbeitsleben verabschieden. Die durch den gehäuften Renteneintritt entstehenden Lücken können spätestens dann nicht mehr hinreichend gefüllt werden.

Angesichts solcher Zahlen greift die HR-Gemeinde das Thema Demografie in jüngster Zeit besorgt auf, um die spezifischen Auswirkungen und Konsequenzen auf die Personalstrategie in Unternehmen zu untersuchen. Aus den vielfältigen Studien lässt sich folgender Grundtenor extrahieren:

- Laut einer 2007 durchgeführten Studie von Capgemini zu den „Demografischen Trends 2007“ messen 73 Prozent der Personalabteilungen dem Thema demografischer Wandel eine „sehr wichtige“ oder „eher wichtige“ Bedeutung zu.
- Von der Unternehmensführung wird die

Dringlichkeit des Themas hingegen überwiegend noch nicht gesehen (laut der genannten Studie wird die Bedeutung des demografischen Wandels außerhalb der Personalabteilung nur zu 18 Prozent als „hoch“ eingeschätzt).

- Ein ganzheitlicher Handlungsansatz ist nach wie vor nicht vorhanden.
- Systematische Altersstrukturanalysen werden nur selten durchgeführt.

„Abwarten und Tee trinken“ scheint das Motto zu lauten, und im Moment bleiben die negativen Auswirkungen noch aus. Doch die Probleme, die auf jedes Unternehmen und jede Verwaltung unweigerlich zukommen, lassen sich nicht durch Nichtstun lösen.

Auch wenn bisher kein ganzheitliches, systematisches Instrumentarium für den Umgang mit Demografieveränderungen vorhanden ist, so zeigt doch ein Blick über die Grenzen, dass es EU-Staaten gibt, die trotz wesentlich höherer Anteile älterer Beschäftigter als in Deutschland (wie Schweden mit 69,4 Prozent, dagegen die BRD mit 45,4 Prozent), wirtschaftlich durchaus erfolgreich sind. Hier gehören Aktivitäten zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit zur Normalität. Wie auch Beispiele deutscher Vorreiter zeigen (zum Beispiel Carl Zeiss Jena, Microtec, Bürkert) ist es also möglich, die mit dem demografischen Wandel verbundenen Auswirkungen mit konkreten Maßnahmen positiv zu beeinflussen.

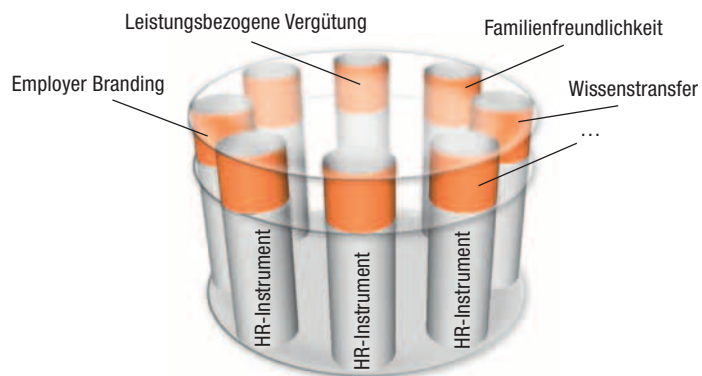
Demografiemanagement nur als zukunftsorientierte Investition zu betrachten, ist ein häufig begangener Fehler und trägt zur Unbeliebtheit des Themas in den Führungsetagen bei: Heute anfallende Kosten für später zu erwartende Erträge wirken traditionell abschreckend, selbst wenn sie sinnvoll sind. Um das Vorurteil der ausschließlich langfristigen Wirkung abzumildern, ist es hilfreich, nötige Maßnahmen in den Kontext bereits bestehender HR-Trends einzuordnen. Statt in den Dimensionen eines völlig neuen Hilfsmittels zu denken, sollten bestehende Instrumente „demografiefest“ gemacht werden (siehe Abbildung). Die Themenfelder Work Life Balance, Change Management und Talententwicklung umfassen bereits einen Großteil der sinnvollen Strategien für eine nachhaltige Personalpolitik. Aktivitäten in diesen Umfeldern sind in vielen Unternehmen schon heute zumindest in Ansätzen vorhanden und sollten zunehmend konsequenter genutzt und weiter ausgebaut werden. Von dem prophezeiten Kampf um die letzte Nachwuchskraft ist vielleicht noch nicht viel zu spüren, das Rennen um den besten Mitarbeiter wird hingegen immer unerbittlicher.

Ebenfalls abschreckend wirkt das breite Spektrum an Handlungsmöglichkeiten (und damit auch potenziellen Versäumnissen), das von den Studien aufgezeigt wird. So kommen oft mehr als zwanzig verschiedene Empfehlungsschwerpunkte zusammen (Employer Branding, Wissensmanagement, Mitarbeiterbindung, Familienfreundlichkeit, Gesundheitsberatung, altersgerechte Unternehmenskultur und viele andere). Es erscheint sinnvoll, diese zunächst auf wenige Kernziele zu reduzieren und erst dann die für das eigene Unternehmen optimale Methode zu bestimmen.

Systematisiert man beispielsweise die Mitarbeiter nach Alter, lassen sich drei Haupt-handlungsfelder ausmachen: Erstens diversifizierte Rekrutierungsmaßnahmen und ein attraktives Firmenprofil zur Gewinnung junger Nachwuchskräfte. Zweitens bedarf es der Bindung von Mitarbeitern mittleren Alters, das heißt, es muss ein positives Betriebsklima hergestellt werden,

Geeignete HR-Tools

Abbildung



Statt auf eine umfassende Lösung zu warten, sollten Unternehmen ihre bestehenden Instrumente „demografiefest“ machen.

dass individuelle Bedürfnisse berücksichtigt. Drittens ist auch eine radikale Neubewertung der Rolle und Bedeutung älterer Mitarbeiter unerlässlich, und damit auch die Förderung und der Erhalt ihrer Stärken bei gleichzeitiger Kompensation ihrer Schwächen.

Kleine Tat mit großer Wirkung

Das Stichwort zu einem attraktiven Firmenprofil zur Gewinnung (und natürlich auch zur Bindung) von Mitarbeitern lautet Employer Branding. Dabei können bereits relativ unaufwendige Maßnahmen eine große Wirkung entfalten. So hat beispielsweise die Ferdinand Bilstein GmbH und Co. KG, ein mittelständischer Betrieb der Automotive-Branche, über Interviews mit Mitarbeitern die besonderen und für das Unternehmen charakteristischen Werte definiert. Sowohl in Stellenanzeigen als auch im Rahmen des hauseigenen Nachwuchsförderprogramms wurden daraufhin genau diese Werte (herausfordernde Gestaltungsfreiräume; dynamisches Familienunternehmen; internationale Entwicklungsmöglichkeiten) betont und ebenfalls bei der Aufgabengestaltung spürbar gemacht. Personalleiter Jörg Hübner zieht ein positives Fazit: „Der Erfolg in Form von deutlich erhöhten Bewerberzahlen, passenderen Kandidaten und wachsender Zufriedenheit der Nachwuchskräfte geben den Maßnahmen Recht.“ Diese Einschätzung

konnte kürzlich untermauert werden: Ferdinand Bilstein findet sich unter den 100 besten Arbeitgebern der Top Job-Studie wieder.

Aber auch die Bindung von Mitarbeitern durch ein gutes Betriebsklima oder auch die gezielte Förderung von Kompetenzen kommt zum Tragen. Die Hansewasser Bremen GmbH, ein norddeutsches Abwasserunternehmen, führte 2008 ein unternehmensweites Kompetenzmanagementsystem ein, dessen Zielsetzung nicht die Bewertung der Leistung, sondern der regelmäßige Abgleich von notwendigen und vorhandenen Fähigkeiten ist. Nach der Erarbeitung spezifischer Profile für Funktionsgruppen können bestehende Differenzen festgestellt und gezielte Fördermaßnahmen angestoßen werden. Diese können entweder die Fähigkeiten für die aktuelle Funktion optimieren oder eine gezielte Weiterentwicklung in ein neues Funktionsprofil unterstützen. Es kann sich aber ebenso herausstellen, dass, zum Beispiel aufgrund des Alters, ein Aufgabenzuschnitt innerhalb der aktuellen Funktion sinnvoller ist als eine Weiterbildung. Dies wird dann ebenfalls berücksichtigt. Die Diskussion und Abwägung erfolgt im Rahmen eines qualifizierten Mitarbeitergespräches.

Neben der Gewinnung von qualifizierten Berufseinsteigern sowie der Bindung von Mitarbeitern mittleren Alters ist die conse-

quente Einbindung der Älteren Schwerpunkt eines erfolgreichen Demografiemanagements. So sollte etwa bei der Entwicklung einer umfassenden Personalstrategie gerade auch auf die spezifischen Erfordernisse für den Leistungserhalt älterer Mitarbeiter und den Know-how-Transfer Wert gelegt werden.

Karriere mal anders

Im Rahmen der neu formulierten Personalstrategie stuft die Hansewasser die Handlungsfelder Führungsverhalten, Know-how-Transfer und nachhaltiges Personalmanagement als besonders dringlich ein. Zur Ausgestaltung dieser Handlungsfelder ist etwa in naher Zukunft geplant, das bestehende Führungsleitbild im Hinblick auf die veränderten Herausforderungen auf Herz und Nieren zu prüfen und im Managementkreis gemeinsam neu zu beleben. Außerdem sollen Nachfolgeplanungen vor dem Hintergrund des sorgfältigen Know-how-Transfers dann deutlich früher und anhand aktualisierter Auswahlkriterien erfolgen. Auch sollen neben den bestehenden klassischen Karrierewegen explizit Alternativen beschrieben und in der Belegschaft deutlich publik gemacht werden. Teilweise sind diese auch heute schon möglich, aber noch nicht bekannt genug sind, wie beispielsweise Jobrotation oder Ähnliches.

Lebenslanges Lernen bedeutet Lernen in allen Lebens- und Karrierephasen. Bei der Siemens IT-Dienstleistung und Beratung

GmbH in Gelsenkirchen werden 2009 für alle Führungskräfte moderierte Führungsgespräche durchgeführt. Die Führungskraft bekommt dabei die Gelegenheit zu erfahren, wie sie und ihr Verhalten von ihren Mitarbeitern erlebt werden. Sowohl die Führungskraft als auch die jeweiligen Mitarbeiter äußern sich über Stärken und Veränderungswünsche oder -anregungen der Führungskraft und stellen sie einander gegenüber. In einem extern moderierten Gespräch erarbeiten die Manager und Mitarbeiter aus dem Abgleich dieser Selbst- und Fremdbilder Zielsetzungen und Vorgehensweisen für eine Optimierung der Zusammenarbeit und Führung. Neben einem „Bottom-up“-Feedback und gemeinsam getragenen Vereinbarungen wird sich über dieses Instrument langfristig eine offene und konstruktive Feedback-Kultur etablieren.

Die Zukunft sieht also so aus: An junge Qualifizierte wird schwer heranzukommen sein. Die im Unternehmen befindlichen Leistungsträger wird man versuchen abzuwerben. Die Älteren nehmen so stark in ihrer Anzahl zu, dass dort mit Leistungseinbußen und Innovationsverlust zu rechnen ist, wenn nicht Aktionen zur Employabilität greifen.

Um diesen Herausforderungen einerseits erfolgreich und andererseits pragmatisch zu begegnen, empfiehlt sich ein modulares Vorgehen. Beginnend mit einer Altersstrukturanalyse oder einer Befragung zum Umgang mit demografischen Veränderun-

gen in der Belegschaft, werden sich die besonders Erfolg versprechenden Handlungsfelder des jeweiligen Unternehmens herauskristallisieren. Im Anschluss sollten die bereits eingesetzten HR-Instrumente auf ihre Demografiefestigkeit hin untersucht und gegebenenfalls inhaltlich ergänzt werden.

Klein anfangen

Da sich auf diese Weise der Aufwand im Rahmen hält, kann diese Mammutaufgabe zeitlich und kostenmäßig gestaffelt sowie den jeweiligen Gegebenheiten angepasst werden. Es entstehen Impulse, Sensibilisierung und neue Wege bei einer guten Aufwand-Nutzen-Relation. In einzelne Aspekte zerlegt, handhabbar gemacht, und auf die jeweiligen personellen und finanziellen Ressourcen des Unternehmens abgestimmt, verliert dieses zunächst als undefinierbar groß empfundene Zukunftsprojekt schnell seinen Schrecken.

Autoren

Nina Bergmann,
Seniorberaterin, strategie M, Hamburg,
nina.bergmann@strategie-m.de

Gabriele Kleine,
Seniorberaterin, strategie M, Hamburg,
gabriele.kleine@strategie-m.de

Philipp Hund,
wissenschaftlicher Assistent, strategie M,
Hamburg, philipp.hund@strategie-m.de