

Karlheinz Schwuchow / Joachim Gutmann (Hrsg.)

Personalentwicklung

Themen, Trends, Best Practices 2014



MIT SPECIAL
TALENT-
MANAGEMENT



HAUFE.



Exklusiv für Buchkäufer!

Ihre Arbeitshilfen online

- Nationale und internationale Studien
- eBook der Vorjahresausgabe:
„Personalentwicklung 2013“
- Adressen-Service, Anbieterverzeichnis

Und so geht's

- unter www.haufe.de/arbeitshilfen
den Buchcode eingeben
- QR-Code mit Ihrem Smartphone
oder Tablet scannen

Buchcode:

B6Z-XL5A

www.haufe.de/arbeitshilfen



Personalentwicklung

Themen, Trends, Best Practices 2014

Karlheinz Schwuchow
Joachim Gutmann
(Hrsg.)

Haufe Gruppe
Freiburg · München

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Print ISBN: 978-3-648-04574-9

Bestell-Nr. 04532-0002

Epub ISBN: 978-3-648-04575-6

Bestell-Nr. 04532-0101

EPDF ISBN: 978-3-648-04576-3

Bestell-Nr. 04532-0151

Karlheinz Schwuchow | Joachim Gutmann (Hrsg.)

Personalentwicklung — Themen, Trends, Best Practices 2014

© 2013, Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Munzinger Straße 9, 79111 Freiburg

Redaktionsanschrift: Fraunhoferstraße 5, 82152 Planegg/München

Telefon: (089) 895 17-0

Telefax: (089) 895 17-290

Internet: www.haufe.de

E-Mail: online@haufe.de

Produktmanagement: Jürgen Fischer

Satz: kühn & weyh Software GmbH, satz und medien, 79110 Freiburg

Umschlag: RED GmbH, 82152 Krailling

Druck: Schätzl-Druck, 86604 Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche Einrichtungen, vorbehalten.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Geleitwort | 9 |
| Vorwort der Herausgeber | 11 |
| Personalentwicklung: Trends & Zukunftsstrategien | 15 |
| Strategic Workforce Management | 17 |
| Die kompetenzgeführte Personalabteilung | 19 |
| <i>Prof. Dr. Christian Scholz (Universität des Saarlandes, Saarbrücken)</i> | |
| Strategische Personalplanung im demografischen Wandel | 30 |
| <i>Nina Moyer (Schott AG, Mainz)</i> | |
| Strategic Workforce Management | 42 |
| <i>Christian Werner (Allianz SE, München)</i> | |
| <i>Dr. Jürgen Tenckhoff (Dr. Tenckhoff GmbH, Hennef)</i> | |
| Führungs(kräfte)aufgabe Diversity Management | 52 |
| <i>Kirsten Sánchez Marín (Henkel AG & Co. KGaA, Düsseldorf)</i> | |
| Literaturtipps | 64 |
| Internetlinks | 70 |
| Studien | 71 |
| Internationale Personalentwicklung | 73 |
| Praxis und Perspektiven der Führungskräfteentwicklung | 75 |
| <i>Prof. Dr. Mario Vaupel (Steinbeis-Hochschule Berlin)</i> | |
| Entwicklung interkultureller Führungskompetenz | 87 |
| <i>Dr. Nadine Genisyürek (manage a. head, Ulm)</i> | |
| Perspektiven internationaler Personalentwicklung | 98 |
| <i>Dr. Ingo Plesterninks (Mauser Kunststoffverpackungen GmbH, Brühl)</i> | |
| Strategische Personalentwicklung auf dem chinesischen Markt | 108 |
| <i>Dr. Bernadette Müller / Katharina Baran (Thyssen Krupp Elevator AG, Essen)</i> | |
| Globale Wissensvernetzung – Globaler Wissenstransfer | 119 |
| <i>Dr. Thomas Ehm (EADS HR Services & Operations, Hamburg)</i> | |
| <i>Alexander Katzung / Veronika Eckstein (Airbus Operations GmbH, Hamburg)</i> | |
| <i>Florian Heinemann (Airbus Operations Ltd., Bristol, Großbritannien)</i> | |
| „Training – Made in Germany“: Aktuelle Trends im Berufsbildungsexport | 130 |
| <i>Silvia Niediek (Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn)</i> | |

| | |
|---|------------|
| Literaturtipps | 137 |
| Internetlinks | 142 |
| Studien | 143 |
| Management der Personalentwicklung: Herausforderungen und Konzepte | 145 |
| Personalentwicklung 2.0 | 147 |
| Personal 2020: Trends und Zukunftsstrategien | 149 |
| <i>Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow (Hochschule Bremen)</i> | |
| Planspiele als Element der Kompetenzentwicklung | 160 |
| <i>Gerhard Rinck (Siemens AG, München)</i> | |
| Wissensmanagement und Wissensvernetzung | 170 |
| <i>Birgit Gobi (Hewlett-Packard GmbH, Wien)</i> | |
| Lernen und Wissen teilen via Wiki | 180 |
| <i>Stefan Spiecker (Heidelberger Druckmaschinen AG, Wiesloch)</i> | |
| Blended Leadership – Führungskompetenzen entwickeln | 189 |
| <i>Max U. Gissler (Post CH AG, Bern)</i> | |
| Literaturtipps | 195 |
| Internetlinks | 201 |
| Studien | 202 |
| Change Management durch Personalentwicklung | 203 |
| Lernarchitekturen in Change-Management-Prozessen | 205 |
| <i>Prof. Dr. Thomas Bartscher (Hochschule Deggendorf)</i> | |
| <i>Steffen Lütjen (Goldpark GmbH, Frankfurt am Main)</i> | |
| Führungskultur für den Wandel | 217 |
| <i>Dr. Tilmann Knoll (Axel Springer AG, Berlin)</i> | |
| Kultureller Wandel und Mitarbeitermotivation im Change Management | 228 |
| <i>Marc C. Schebben (Kia Motors GmbH, Frankfurt am Main)</i> | |
| HR: vom Business-Partner zum Change-Partner | 239 |
| <i>Barbara Ditzler (Villeroy & Boch AG, Mettlach)</i> | |
| Literaturtipps | 245 |
| Internetlinks | 250 |
| Studien | 251 |

| | |
|---|------------|
| Personalentwicklung: Zielgruppen, Methoden und Instrumente | 253 |
| SPECIAL: Talentmanagement | 255 |
| Talentmanagement im Mittelstand | 257 |
| <i>Prof. Dr. Armin Trost (Hochschule Furtwangen)</i> | |
| Onboarding als Teil einer Employer-Branding-Strategie | 269 |
| <i>Kai Madsack (Globus SB-Warenhaus Holding GmbH & Co. KG, St. Wendel)</i> | |
| Potenzialprogramm zur Talentsicherung | 276 |
| <i>Dr. Thomas Klein / Birgit Röschert (WAREMA Renkhoff SE, Marktheidenfeld)</i> | |
| Nachwuchsförderung von Führungskräften | 286 |
| <i>Dr. Wolfgang Stehle / Eva Schwele (Novartis Pharma GmbH, Nürnberg)</i> | |
| Integration von Studium und Berufsalltag | 294 |
| <i>Nikolai Wolf (VSM AG, Hannover)</i> | |
| <i>Thomas Birkhahn (Institut für persönliche Bildung, Hamburg)</i> | |
| Ausbildung integrativ und innovativ gestalten | 302 |
| <i>Stefan F. Dietl (Festo Didactic GmbH & Co. KG, Esslingen/Berkheim)</i> | |
| Weibliche Karrieren fördern und entwickeln | 309 |
| <i>Jutta Wolf (Commerzbank AG, Frankfurt am Main)</i> | |
| Bindung der Generationen | 317 |
| <i>Matthias Beck/Wolfram Berndt/ Markus Graf</i> | |
| <i>(Boehringer Ingelheim Pharma GmbH & Co. KG, Ingelheim am Rhein)</i> | |
| Talentmanagement mittels eines Kompetenzmodells | 330 |
| <i>Angelika Kambeck (Klößner & Co. SE, Duisburg)</i> | |
| <i>John Kayser (Akademie Forum Führung, Düsseldorf)</i> | |
| Die Bedeutung der Beziehungsqualität im Mentoring | 340 |
| <i>Prof. Dr. Ursula Liebhart (Alpen-Adria-Universität Klagenfurt)</i> | |
| Literaturtipps | 351 |
| Internetlinks | 357 |
| Studien | 358 |
| Personalentwicklung im demografischen Wandel | 361 |
| Lebenslanges Lernen im demografischen Wandel | 363 |
| <i>Prof. Dr. Rainer Brödel (Universität Münster)</i> | |
| Personalstrategien zur Sicherung der Innovationsfähigkeit | 373 |
| <i>Dr. Heidrun Kleefeld (SAP AG, Walldorf)</i> | |
| Akademische Bildung im Lebenszyklus | 383 |
| <i>Markus Lecke (Deutsche Telekom AG, Bonn)</i> | |
| Partnerschaftlich lernen | 393 |
| <i>Julia Krohn (Accor Hospitality Germany GmbH, München)</i> | |

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|------------|
| Work-Life-Competence als Personalkonzept | 403 |
| <i>Detlef Hollmann / Dr. Alexandra Schmied / Birgit Wintermann</i> <i>(Bertelsmann Stiftung, Gütersloh)</i> | |
| Literaturtipps | 412 |
| Internetlinks | 418 |
| Studien | 419 |
| Bildungsmanagement und Bildungscontrolling | 421 |
| Erfolgskontrolle und Transfersicherung in der Personalentwicklung | 423 |
| <i>Prof. Dr.-Ing. Christine Wegerich</i> <i>(Hochschule für angewandte Wissenschaften Würzburg-Schweinfurt)</i> <i>Marina Münch (Stadtwerke München GmbH, München)</i> | |
| Einführung und Steuerung von Personalentwicklungsprozessen in der Weiterbildung | 434 |
| <i>Annette Rudat (Akzo Nobel Service GmbH, Hannover)</i> | |
| Qualitätssicherung im betrieblichen Bildungsmanagement | 443 |
| <i>Anne Dreyer (TÜV Süd Akademie GmbH, München)</i> | |
| Merkmale und Messung von Potenzialen | 454 |
| <i>Michael Paschen (Profil M Beratung für Human Resources</i> <i>Management GmbH & Co. KG, Wermelskirchen)</i> | |
| Literaturtipps | 462 |
| Internetlinks | 468 |
| Studien | 469 |
| Autorenverzeichnis | 471 |
| Stichwortverzeichnis | 489 |

Geleitwort



Prof. Dr. Michael Hüther,
Direktor und Mitglied des
Präsidiums, Institut der
deutschen Wirtschaft, Köln

Die deutsche Wirtschaft ist im Wandel begriffen: Die Unternehmen bereiten sich auf die Herausforderungen der demografischen Entwicklung vor — alternde Belegschaften, Fachkräftengpässe, Aufbau einer Arbeitgeberattraktivität.

In gut zehn Jahren fehlen uns fast sieben Millionen Fachkräfte. Diese Herausforderung wird manche Unternehmen an den Rand ihrer Leistungsfähigkeit bringen, denn die Kosten für die Rekrutierung von gut qualifiziertem Personal werden erheblich steigen, Krankheitskosten könnten explodieren, wenn keine Vorsorge getroffen wird, und viele Aufträge können mangels Personal nicht angenommen oder abgearbeitet werden.

Zudem steht ein Generationenwechsel an: Generation Y trifft auf Generation E — Erfahrung. Wie wird es den Unternehmen gelingen, von der Altersdiversität ihrer Belegschaften zu profitieren — ohne Produktivitätsverluste? Wie können gegenseitige Vorurteile abgebaut und die Chancen der unterschiedlichen Erfahrungshintergründe genutzt werden? Wie gut sind die Betriebe schon darauf vorbereitet, auch die erfahrenen Mitarbeiter bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter zu fördern und zu fordern? Wie organisieren sie das generationenübergreifende Lernen und Arbeiten?

Noch geht in vielen Unternehmen „Wissen in Rente“. Wie können Unternehmen ihre Nachfolgeprozesse systematisch vorbereiten und den Wissenstransfer so organisieren, dass die Know-how-Träger frühzeitig eingebunden werden? Wie können sie sicherstellen, dass dieses Wissen nicht nur im Unternehmen verbleibt, sondern auch von jüngeren Beschäftigten leicht erworben werden kann?

Die am besten qualifizierte Frauengeneration aller Zeiten bereichert heute schon den Arbeitsmarkt. Die Gruppe der Frauen — mit und ohne Kinder — bietet den Unternehmen ein enormes Erwerbspersonenpotenzial. Leider arbeiten sie bisher vor allem aufgrund unzureichender Kinderbetreuungsinfrastruktur und Pflegeverpflichtungen überwiegend nur in Teilzeit. Wie können Wirtschaft und Gesellschaft dafür sorgen, dass durch eine bessere Vereinbarkeit von Lebensphase und Beruf diese Erwerbspersonenpotenziale erschlossen werden und auch die Potenziale und Kompetenzen der Frauen für Führungspositionen genutzt werden können?

Geleitwort

Führungskräfteentwicklung als Teil der Personalentwicklung — auch interkulturell — hat in den letzten Jahren an Bedeutung zugenommen. Die Führungskräfte haben eine neue Rolle übernommen: vom Anweisungsgeber zum Coach und Förderer ihrer Mitarbeiter. Sie sind als Vorgesetzte für die Personalentwicklung ihrer Teammitglieder zuständig. Sie sind verantwortlich dafür, dass die Mitarbeiter nicht unter- und nicht überfordert sind und dass sie ihre Ziele erreichen können — eine hohe Verantwortung.

Unternehmen bereiten sich als lernende Organisationen und ihre Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeiter auf die bevorstehenden Veränderungen mit unterschiedlichen Instrumenten der Personalentwicklung vor. Personalentwicklung kann zum Motor von Veränderungsprozessen werden. Dabei geht es längst nicht mehr nur um Weiterbildung im engeren Sinne, um Führungskräfteentwicklung oder Anlernprozesse. Vielmehr nehmen die Unternehmen auch Fragen der Arbeitsorganisation, der Leistungsbeurteilung, strukturierte Mitarbeitergespräche, Coaching, Mentoring sowie Teamentwicklung in den Blick.

In den von unserem Institut durchgeführten Personal-Panel-Befragungen konnten wir bereits mehrmals nachweisen, dass Unternehmen mit innovativen Personalentwicklungsinstrumenten auch wirtschaftlich erfolgreicher sind als diejenigen, die weniger aktiv sind bei der Personalentwicklung. Diese Tatsache bestätigt nicht nur die Personalentwickler früherer Jahre, die das Thema Personalentwicklung in den Unternehmen für unterbewertet hielten, sondern es ist auch Anreiz für Unternehmen, die dem Thema jetzt größere Beachtung zumessen. Doch wo sollen sie beginnen? Was können KMU am besten tun?

Begrüßenswert wäre es, wenn sich auch die Personalentwicklung in Deutschland stärker am Lebens- und Erwerbsverlauf der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Unternehmen orientieren würde und passend zu allen Lebensereignissen sowie Lebensphasen entsprechende Angebote zur Förderung und Weiterentwicklung bereithielte. Wenn der externe Arbeitsmarkt nicht mehr genügend Fachkräfte anbietet, ist es dann nicht höchste Zeit, den Blick nach innen zu wenden und die Potenziale der Mitarbeiter zu erkennen und zu nutzen?

Die Antworten auf all diese drängenden Fragen der Personalentwicklung heute finden Sie in dem vorliegenden Jahrbuch Personalentwicklung 2014. Die Bedeutung der Personalentwicklung für die Arbeitszufriedenheit und damit für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft kann gar nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Ich wünsche Ihnen zahlreiche Impulse für Ihre Arbeit mit einer positiven Wirkung auf den wirtschaftlichen Erfolg Ihres Unternehmens.

Ihr

Prof. Dr. Michael Hüther

Vorwort der Herausgeber



Prof. Dr. Karlheinz Schwuchow, Center for International Management Studies, Hochschule Bremen, Bremen



Joachim Gutmann, Mitglied des Vorstands, GLC Glücksburg Consulting AG, Hamburg

Talente finden, binden, bilden

Der Fachkräftemangel hat Konjunktur, der demographische Wandel bestimmt die Diskussion und der Ruf nach Talenten aus dem Ausland wird lauter. In der Gesamtsicht ist diese Problematik nicht neu. Auch zeigt sich aktuell erst eine kleine Spitze des Eisberges, der mit dem Ausscheiden der Generation der Baby Boomer aus dem Arbeitsleben in den 2020er Jahren dann in seiner gesamten Dimension sichtbar werden wird. Folglich gilt es heute zu handeln, um Unternehmen und Gesellschaft zukunftsfähig zu machen. Versäumnisse der Vergangenheit lassen sich dabei nur bedingt kompensieren, doch müssen durch Wirtschaft und Politik die Weichen nun so gestellt werden, dass uns der Demografie-Express nicht überrollt.

Eine Schlüsselrolle spielt in diesem Kontext die betriebliche Personalarbeit. Voraussetzung ist jedoch, dass sie über ihre administrative Rolle hinaus wächst, sich strategisch ausrichtet und zu einem wirklichen Partner der Führungskräfte und Mitarbeiter auf allen Unternehmensebenen wird. Die damit verbundenen Anforderungen und Wege der Umsetzung in der betrieblichen Praxis stehen im Mittelpunkt des vorliegenden Fachbuchs, das im jährlichen Rhythmus nun schon seit 1991 erscheint. In insgesamt 38 Beiträgen werden Perspektiven der Personalarbeit aufgezeigt, Benchmarks definiert und durch konkrete Best Practices illustriert – ergänzt um Hinweise auf relevante Buchneuerscheinungen sowie weiterführende Internetlinks. Eine Online-Plattform ermöglicht dem Leser darüber hinaus den Zugriff auf 92 aktuelle Managementstudien zu den Themenschwerpunkten des Buches sowie auf ein Verzeichnis relevanter Anbieter von Trainings- und Beratungsdienstleistungen.

Die strategische Dimension der Personalarbeit wird im ersten Kapitel „STRATEGIC WORKFORCE MANAGEMENT“ erörtert. Einleitend beleuchtet Professor Christian Scholz von der Universität des Saarlandes die Personalorganisation der Zukunft. Am Beispiel der Unternehmen Allianz und Schott werden dann Wege zur Bewältigung des demografischen Wandels und die damit verbundenen HR-Anforderungen dargestellt. Der wachsende Stellenwert des Diversity Managements ist Gegenstand eines Beitrags der Henkel AG.

Den Kern des Kapitels „INTERNATIONALE PERSONALENTWICKLUNG“ bilden die aus der Globalisierung der Unternehmenstätigkeit resultierenden Handlungsnotwendigkeiten. Anknüpfend an ein Projekt der efm European Foundation for Management Development diskutiert zunächst Prof. Dr. Mario Vaupel (Steinbeis-Hochschule Berlin) die Zukunftsperspektiven der Führungskräfteentwicklung und die damit verbundenen neuen Lernarchitekturen. Ergänzend geht Frau Dr. Nadine Genisyürek auf die interkulturelle Dimension der Mitarbeiterentwicklung ein. Die konkrete Umsetzung internationaler Personalentwicklung in einem mittleren Unternehmen wird anhand des Verpackungsunternehmens Mauser verdeutlicht. Welche personellen Herausforderungen mit einer Tätigkeit in China einhergehen, zeigt ein Beitrag aus dem ThyssenKrupp-Konzern. Praxiserprobte Wege, um den globalen Wissenstransfer erfolgreich zu managen, weist danach Airbus, bevor abschließend die Initiative iMove des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zur Förderung der internationalen Zusammenarbeit in der Aus- und Weiterbildung präsentiert wird.

Das dritte Buchkapitel „PERSONALENTWICKLUNG 2.0“ illustriert die Notwendigkeit innovative Lernwege zu gehen, um den Ansprüchen von Mitarbeitern und Unternehmen Rechnung zu tragen. Den konzeptionellen Rahmen liefert zunächst die Diskussion relevanter Managementstudien, gefolgt von der Darstellung eines handlungsorientierten Lernansatzes der Siemens AG. Am Beispiel der Unternehmen Hewlett-Packard und Heidelberger Druckmaschinen werden im weiteren Praxiskonzepte des Wissensmanagements präsentiert, die eine Wissensvernetzung anstreben und dabei auch auf Social Media setzen. Die damit verbundenen Implikationen für Führung und Zusammenarbeit erörtert abschließend ein Beitrag der Schweizerischen Post.

Die Rolle der Personalarbeit im Kontext von Veränderungsprozessen ist Gegenstand von Kapitel 4 „CHANGE MANAGEMENT DURCH PERSONALENTWICKLUNG“. Zunächst stellt Prof. Dr. Thomas Bartscher (Hochschule Deggendorf) die für erfolgreiche Change-Management-Projekte relevanten Faktoren vor. Wie sich auch die Unternehmenskultur durch Personalentwicklung verändern kann und welche Implikationen dies für Mitarbeitermotivation und -engagement hat, wird anhand der Axel Springer AG und der Kia Motors GmbH verdeutlicht. Den HR-Entwicklungspfad vom Business Partner zum Change Partner zeigt ein Beitrag der Villeroy & Boch AG auf.

Angesichts der rasant wachsenden Bedeutung von Talentmanagement-Aktivitäten zur Gewinnung, Bildung und Entwicklung von Mitarbeitern, ist der diesjährige, in seinem Umfang nachhaltig erweiterte Sonderteil dem Thema „TALENT MANAGEMENT“ gewidmet. Dabei spielen die Aktivitäten kleiner und mittlerer Unternehmen eine besondere Rolle. Den konzeptionellen Rahmen für Talent Management und Employer Branding-Aktivitäten liefert Professor Armin Trost (Hochschule Furtwangen). Welche Bedeutung systematischen Onboarding-Aktivitäten zukommt, wird am Beispiel der Globus SB-Warenhaus in eindrucksvoller Weise präsentiert. Die Unternehmen Warema Renkhoff und Novartis Pharma dienen als Best-Practice-Beispiele für die Nachwuchsförderung und Potentialentwicklung. Benchmarks für innovative Wege der Ausbildung und die Integration von Studium und Berufsalltag liefern Festo Didactic und VSM. Ein Beitrag

der Commerzbank beleuchtet im weiteren erprobte Konzepte zur Förderung weiblicher Karrieren, das Pharmaunternehmen Boehringer Ingelheim wird als Praxisbeispiel für lebensphasenorientierte Mitarbeiterbindungsmodelle herangezogen. Die Erörterung des Aufgabenspektrums sowie der Verantwortlichkeiten im Talentmanagement-Prozess, verdeutlicht am Beispiel des Rohstoffhandelsunternehmens Klöckner & Co., und des Einsatzes von Mentoringkonzepten beschließt den Sonderteil.

Im Kapitel „PERSONALENTWICKLUNG IM DEMOGRAFISCHEN WANDEL“ geht Prof. Dr. Rainer Brödel (Westfälische Wilhelms-Universität Münster) zunächst auf die Herausforderungen des demografischen und technologischen Wandels für das lebenslange Lernen ein. Am Beispiel der Unternehmen SAP und Deutsche Telekom wird dann verdeutlicht, was erfolgreiche Personalstrategien im demografischen Wandel auszeichnet, wie lebenslange Beschäftigungsfähigkeit erreicht werden kann und welche Weichenstellungen notwendig sind, um z.B. auch älteren Mitarbeitern einen akademischen Abschluss zu ermöglichen. Die Präsentation innovativer Lernarchitekturen des Hotelunternehmens Accor, geprägt durch ein partnerschaftliches und handlungsorientiertes Verständnis von Mitarbeiterentwicklung, schließt sich hieran an, gefolgt von einem Beitrag der Bertelsmann Stiftung, der die Rahmenbedingungen einer zukunftsweisenden, work-life-orientierten Personalarbeit definiert.

Das Schlusskapitel ist auch in diesem Jahr dem Thema „BILDUNGSMANAGEMENT UND BILDUNGS-CONTROLLING“ gewidmet, da die ergebnisbezogene Steuerung betrieblicher Bildung nach wie vor ein Handlungsfeld darstellt, das für die Legitimation von Qualifizierungsinvestitionen grundlegend ist. Einen konzeptionellen Rahmen zur Erfolgskontrolle und Transfersicherung in der Personalentwicklung, konkretisiert anhand eines Praxisbeispiels der Stadtwerke München, beschreibt einleitend Frau Prof. Dr. Christine Wegerich (Hochschule Würzburg-Schweinfurt). Die für die Steuerung von Personalentwicklungsprozessen relevanten Handlungsfelder sowie die Rahmenbedingungen für ein wirksames Bildungsmanagement werden im weiteren durch Beispiele des Chemieunternehmens AkzoNobel und der TÜV Süd Akademie verdeutlicht, gefolgt von einer abschließenden Betrachtung der Anforderungen an die Entwicklung und Beurteilung von Mitarbeiterpotentialen und -kompetenzen.

Auch wenn wir, mit Blick auf die relevanten Trends in der Personalentwicklung, in jedem Jahr eine neue Schwerpunktsetzung vornehmen, hoffen wir, mit der vorliegenden Ausgabe des Jahrbuches PERSONALENTWICKLUNG unseren Lesern wiederum eine Fülle hilfreicher Denkanstöße und konkreter Anregungen für ihre Arbeit bieten zu können. Unser Dank gilt allen Beteiligten, die durch ihre Mitwirkung dieses Buchprojekt wiederum ermöglicht und so einen wichtigen Beitrag zur Wissensvernetzung geleistet haben.

Karlheinz Schwuchow Joachim Gutmann

Personalentwicklung: Trends & Zukunftsstrategien

Strategic Workforce Management

Die kompetenzgeführte Personalabteilung



Prof. Dr. Christian Scholz,
Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre,
Universität des Saarlandes,
Saarbrücken

Die Zersplitterung der HR-Funktionen als unkontrollierter Prozess mit fatalen Folgen ist Realität. Hierzu stellt die kompetenzbasierte Personalabteilung mit ihrer Kombination aus Virtualisierung und Vernetzung eine strategisch sinnvolle und operativ machbare Option dar, die gegenwärtig allerdings noch unterschiedlich wahrgenommen wird.

Ausgangslage

Seit es Personalabteilungen gibt, führt man Diskussionen über ihren Stellenwert, ihre Weiterentwicklung, ihre strategische Relevanz und ihre offene oder versteckte Abschaffung. Gerade wegen dieser routinemäßigen Wiederholungen fallen akute Anlässe zum Nachdenken weniger auf – auch wenn es dafür gute Gründe gibt.

So werden Entwicklung und Perspektive der Personalabteilung gegenwärtig massiv kritisiert. Beispielsweise wies Winfried Gertz (2012) in seinem Artikel „HR unter Druck“ unmissverständlich darauf hin, dass aktuell vieles hinausläuft auf ein Herauslösen zentraler Aufgaben aus der Personalabteilung und diese dabei immer mehr übergangen wird. Auch ein entsprechender Eintrag im FAZ-Blog „Per Anhalter durch die Arbeitswelt“ (Scholz, 2012a) benannte diese Schwierigkeiten und thematisierte den kritischen Entwicklungs- beziehungsweise Wendepunkt, an dem sich die Personalabteilung gegenwärtig in vielen Unternehmen befindet.

Trotz dieser Brisanz verläuft auch diesmal die Diskussion entlang der üblichen drei Argumentationslinien:

- Statusorientiert fokussiert man auf die organisatorische Verankerung der Personalabteilung. Hinter der Frage, ob HR am Tisch oder am Katzentisch säße, versteckt sich die immer wiederkehrende Suche nach einem Weg, für die Personalabteilung einen fast schon einklagbaren Anspruch auf Mitsprache und Wertschätzung zu erfüllen.
- Wertschöpfungsorientiert will man den Erfolgsbeitrag der Personalarbeit nachweisen. Vom verbalisierenden „Wertschöpfungscenter“ über suggestive Regressionsgleichungen bis hin

zum finanzmathematischen „Return on HR“ geht es immer darum, die Existenznotwendigkeit der Personalabteilung zu belegen. Dies liefert dann Aussagen, wonach eine Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit zu einer numerisch klar definierten Steigerung des Unternehmensgewinns führt.

- Etikettenorientiert steht die Suche nach Wortschöpfungen mit Signalcharakter im Mittelpunkt. Egal ob Business Partner, Steering Partner oder Change Agent: Im Wesentlichen bekommt lediglich der verstaubt wirkende Titel „Personalreferent“ für viel Beraterhonorar eine neue Bezeichnung, also neue Türschilder und neue Visitenkarten.

Allen diesen Argumentationslinien ist gemeinsam, dass sie immer von einer gering eingestuften Akzeptanz der Personalabteilung ausgehen und gleichzeitig ihre hohe Leistung unterstellen, weshalb vorrangig kommunikative Unterstützung gesucht wird. Daher überrascht es nicht, dass Personalmanager Themen wie Organisation und Strategie der Personalabteilung bei entsprechenden Umfragen (z. B. Boston Consulting Group/World Federation of People Management Associations, 2012) regelmäßig zwar als interessant, aber doch unproblematisch einstufen.

Dementsprechend werden grundsätzliche Reorganisationsdiskussionen von vielen Personalabteilungen eher vermieden und auch Notwendigkeiten derartiger Veränderungen als nicht existent angesehen — eine Verdrängungshaltung, die gerade auf Personalkongressen groteske Züge annimmt und in manchen Unternehmen in „von oben verordneten“ größeren „personellen Veränderungen“ ihr Ende findet.

Der Grund dafür liegt auf der Hand: Bei zunehmender Wettbewerbsintensität auf lokalen und globalen Märkten wird Personalarbeit immer erfolgskritischer. Unternehmen sind vergleichsweise erfolgreicher, wenn sie Aktionsfelder wie Akquisition, Selektion, Motivation und Retention besser besetzen als andere — wobei es aber keine Rolle spielt, ob die Personalarbeit mit oder ohne Personalabteilung stattfindet. Aufgrund dieser strategischen Relevanz der Personalarbeit wird nach Wegen gesucht, die Personalarbeit besser und billiger zu realisieren. Der entscheidende Punkt dabei ist, dass diese Überlegungen zu einer Professionalisierung der Personalarbeit und zu einer Reorganisation der Personalabteilung völlig entkoppelt von den Argumentationslinien der Personalabteilung verlaufen.

Anders formuliert: Während teilweise die Personalabteilung allenfalls ein kommunikatives Problem sieht, laufen bereits grundlegendere Prozesse zu tiefgreifenden Veränderungen — wobei an dieser Stelle offen bleiben soll, ob diese stark auf Outsourcing hinauslaufenden Veränderungen positiv oder negativ zu bewerten sind.

Virtualisierung

Hintergrund der aktuellen Entwicklung sind kaum spürbare, in der Konsequenz aber radikale Veränderungen der Arbeitswelt. Neben Globalisierung, Wertewandel und Technologiedynamik verändern sich seit dem Beginn der 1990er Jahre vor allem die physischen Grenzen der Unternehmen. Gab es früher das „Unternehmen“ als klar definierte Gruppe von Menschen, die vertragsmäßig aneinander gebunden waren und auf einem klar umrissenen Territorium exakt definierte Produkte sowie Dienstleistungen herstellten, so sieht die Welt jetzt anders aus: Heute gibt es fließende Unternehmensgrenzen, die Belegschaft zerfällt unter anderem in Stammarbeiter, Teilleistkräfte, „Befristete“, Zeitarbeiter sowie Werkvertrager. Auf dem eigenen Gelände arbeiten Fremdfirmen und selbst bei „eigenen Produkten“ wird allenfalls noch das Logo selbst appliziert. Aus dem „Made in Germany“ ist längst ein „Designed in Germany“ oder ein Produkt mit einem unbekanntem, herkunftsmäßigem Mischungsverhältnis geworden.

Ein zweiter Hintergrund und ebenfalls wichtiger Treiber der aktuellen Veränderung ist die Informationstechnologie: Sie erlaubt es, gerade auch bei der Personalarbeit nicht nur größere Datenmengen immer schneller zu verarbeiten, sondern auch eine größere räumliche Verteilung der Aktivitäten vorzunehmen. In diesem Zusammenhang entstand ebenfalls Anfang der 1990er Jahre das Modell der virtuellen Organisation als flexibler Zusammenschluss von Kernkompetenzträgern, die losgelöst von räumlicher Begrenzung das Gefühl der gemeinsamen Identität zuließ.

Das Modell der virtuellen Organisation wurde daher auch auf die Organisation der Personalabteilung übertragen und führte zum Modell der virtuellen Personalabteilung (vgl. Scholz, 1996). Hier stand die Idee im Vordergrund, durch Verlagerung von HR-Aufgaben auf spezialisierte Einheiten ein Netzwerk aus professionellen Akteuren zu schaffen, also unter anderem Vertreter der Personalabteilung, externe Dienstleister und Kompetenz aus der Linie zusammenzuführen. Wichtig für diese virtuelle Personalabteilung sind drei Dimensionen:

- die strategische Betonung von Kernkompetenzen als klares Bekenntnis zu personalwirtschaftlicher Professionalität,
- die „weiche“ Integration von Akteuren und Prozessen jenseits von bürokratischen Zwängen unter eine gemeinsame HR-Vision der Personalabteilung und
- die multimediale Nutzung von Informationstechnologie im Sinne des gesamten IT-Spektrums bis hin zu Social-Media-Techniken.

Auf diese Weise beinhaltet die „virtuelle Personalabteilung“ auch die strategische Steuerung durch und in der Personalabteilung.

In zwei, allerdings nicht repräsentativen, zeitlich auseinanderliegenden Untersuchungen wurde die Verbreitung dieser speziellen Organisationsform überprüft. Danach konnte von 2002 auf 2012 ein Anstieg der Virtualisierung der Personalabteilung von 24 Prozent auf 38 Prozent lokalisiert werden (vgl. Abb. 1).

| Dimension | Merkmal | 2002 (n=76) | 2012 (n=88) |
|---|--------------------------|-------------|-------------|
| Kernkompetenzdifferenzierung | Organisation & Strategie | 23 % | 35 % |
| | Wettbewerb | 28 % | 34 % |
| | Kernkompetenzkultur | 25 % | 40 % |
| | Basis-Zergliederung | 26 % | 31 % |
| | Gesamt | 26 % | 35 % |
| „Weiche“ Integration | Vision & Strategie | 20 % | 37 % |
| | Charisma & Emotion | 29 % | 36 % |
| | Integrationskultur | 41 % | 50 % |
| | Basis-Zusammenführung | 45 % | 67 % |
| | Gesamt | 34 % | 47 % |
| Multimediale Informations- technologie | Virtual Reality | 3 % | 18 % |
| | Interaktivität | 11 % | 25 % |
| | Multimedia | 14 % | 24 % |
| | Basis-IT | 26 % | 57 % |
| | Gesamt | 14 % | 31 % |
| Virtualisierung der Personalabteilung | | 24% | 38 % |

Abb. 1: Entwicklung der virtuellen Personalabteilung (Quelle: Scholz, 2012b)

Organisationsformen

Die traditionelle Personalabteilung kann sich jedoch letztlich doch nicht von der gegenwärtigen Veränderungsdynamik abkoppeln und vollumfänglich halten, da sie mit ihrem Anspruch und Ansatz nicht mehr zur veränderten Umwelt passt. Deshalb führt der Prozess der Auflösung und Zergliederung der Arbeitswelt auch ohne aktives Zutun der Personalabteilung zu neuen Organisationsmodellen. Im Wesentlichen gibt es gegenwärtig vier Organisationsformen. Sie werden nachfolgend zum einen über eine bildhafte Beschreibung (in Anlehnung an Scholz, 2012c), zum anderen über eine personalwirtschaftliche Charakterisierung dargestellt, bevor entsprechende Handlungsimplicationen abgeleitet werden.

Die traditionelle Personalabteilung

Das erste Bild: Die Personalabteilung ist ein Ort, wo ich hingehen kann und wo jemand sitzt, der ganz viele der Probleme löst, die ich als Mitarbeiter, aber auch als Führungskraft habe. Diese Personalabteilung ist Ansprechpartner für mich, entscheidet über Personalentwicklung, entwirft Stellenanzeigen, prüft Bewerbungen, plant Karrieren und sorgt dafür, dass ich regelmäßig meinen Lohn bekomme. Vieles ist eher administrativ, wenig strategisch — was aber auch keinen stört. Nicht zuletzt wegen der Mitbestimmung und wegen ihres kumulierten Wissens ist diese Personalabteilung ein wichtiges Machtzentrum im Unternehmen. Also: zwar etwas verstaubt, bürokratisch und langsam, aber verlässlich, menschlich und zugänglich.

Diese „traditionelle“ Personalabteilung war wertgeschätzt und galt innerhalb der Unternehmen als „gesetzt“. Eine nicht zu unterschätzende Rolle spielte auch das Gebäude, in dem die Personalabteilung untergebracht war: Hier saßen alle Personalverantwortlichen, hier konnte man Menschen treffen, alle Unterlagen waren dort hinterlegt, hier ging der Betriebsrat ein und aus — auch wenn das nicht jeder gut fand. Würde man dieses Gebäude beschreiben, so wäre es eher ein farbloses Gebäude, das aber dennoch Vertrauen und Verbindlichkeit ausstrahlte: Auf diese Personalabteilung konnte man sich als Mitarbeiter, als Führungskraft und als Unternehmensleitung zumindest in allen operativen Funktionen verlassen.

Während strategische Überlegungen zur Personalarbeit manchmal auch ganz woanders stattfinden, konzentriert sich die traditionelle Personalabteilung auf Bereiche wie Personalverwaltung und Personalentwicklung, wobei vor allem letzteres gut zum Eigenbild der Personalabteilung passt: Sie kümmert sich wohlwollend um die Mitarbeiter, ist fürsorglich, manchmal sogar etwas überfürsorglich. Deshalb gibt es für die traditionelle Personalabteilung auch den Ausdruck „sozialromantischer Mülleimer“ sowie das Image des Verhindernden und Bremsers.

Die entkernte Personalabteilung

Das zweite Bild: Die entkernte Personalabteilung ist wie ein toter Baumstamm, dem man das aber noch nicht ansieht. Oder ist wie ein baufälliges Haus, an dem zwar noch grelle Neonleuchten strahlen, das sich aber schon von innen her auflöst. Aber weder der Baum noch das Haus nehmen diese Entwicklung wahr, obwohl ihre Funktionalität radikal abnimmt. Baum und Haus sind primär Fassade, an die man sich gewöhnt hat und auf die man deshalb nicht verzichten will. Nur brauchen tut man diesen Baum, dieses Haus und diese Personalabteilung nicht mehr. Irgendwann wird es auch nicht mehr auffallen, wenn sie nicht mehr da ist.

Der Ausdruck „entkernte Personalabteilung“ signalisiert zweierlei: Es existiert zwar noch die äußere Hülle, doch fehlen Inhalt und Substanz. Die entkernte Personalabteilung hat den Großteil ihrer Aufgaben und ihrer personalwirtschaftlichen Kompetenzträger verloren und auf wenige

administrative und symbolische Tätigkeiten reduziert. Eine Voraussetzung im Hinblick auf das beschleunigte Entstehen der entkernten Personalabteilung ist die Zufriedenheit der Personalmanager mit dem aktuellen Zustand, woraus sich eine substantielle Änderungsresistenz ergibt. Die Befugnisse dieser entkernten Personalabteilung sind eher marginal, was aber die Betroffenen auch nicht unbedingt stört. Zwar gibt es regelmäßig die Diskussionen, ob „HR mit am Tisch sitzt“, doch spätestens wenn es um die wirkliche Übernahme von Verantwortung geht, winken diese Personalmanager ab.

Auch mit den Befähigungen dieser entkernten Personalabteilung ist es nicht weit her. Es herrscht Einigkeit darüber, dass personalwirtschaftliches Fachwissen überhaupt nicht erforderlich ist, da HR nicht mehr an den zentralen Aktivitäten beteiligt ist. Dementsprechend kommen auf allen Ebenen der Personalabteilung (einschließlich der Position des Personalvorstandes) Personen zum Zuge, die zwar überhaupt nichts von HR verstehen, wohl aber „vom Geschäft“.

Die dienstleistende Personalabteilung

Das dritte Bild: Bei der dienstleistenden Personalabteilung gibt es das Betongebäude ohne Fenster, wo personalwirtschaftliche Arbeitsbienen in einem Call Center unzählige Fälle abarbeiten. Jeder Fall hat wie bei der Wursttheke oder beim Arbeitsamt eine Nummer. Die Nummern werden verfolgt und anschließend durch Nachfrage beim Kunden evaluiert. Alternativ zum Betongebäude sieht man Container und sogar Auslagerungen außerhalb des Firmengeländes und im Ausland. Typisch für diesen Dienstleister ist folgende Szene: In einem abteilungsübergreifenden Workshop steht eine wichtige Entscheidung an. Zwölf Personen sitzen im Raum und die Kekse auf dem Tisch drohen auszugehen. Der einzige Vertreter der Personalabteilung steht auf und verbringt die nächsten 35 Minuten mit der Suche nach neuem Gebäck. Die Philosophie der Dienstleistung ist tief in dieser Personalabteilung verankert.

Immer mehr Unternehmen lagern die HR-Aktivitäten in Shared Service Center, Call Center oder zentrale Einrichtungen aus, um somit reibungslose und dienstleistende Prozessketten zu realisieren. Dementsprechend fehlen Befugnisse bei der dienstleistenden Personalabteilung völlig. Sie macht Angebote, über deren Annahme und Umsetzung entscheiden aber ausschließlich andere. Dennoch hat sie ihre Existenzberechtigung, die sich aus ihren unstrittigen Befähigungen ableitet. Auf klar definierten Feldern (beispielsweise Personalentwicklung, Personalmarketing, Vergütung, Mitarbeitergespräch, Potenzialbeurteilung) ist sie ein „Solution Provider“. Sie denkt und handelt ausschließlich nachfrageorientiert: Fragestellungen der Linienführungskräfte werden abgearbeitet und Aufträge unabhängig von ihrer Sinnhaftigkeit erledigt.

Die dienstleistende Personalabteilung beinhaltet unter anderem auch das Modell des Call Centers. Hier werden Probleme automatisiert an ein Help Desk weitergeleitet, Mitarbeiter bekommen eine Ticket-Nummer und landen sukzessive problemgesteuert dort, wo eine Lösung vermutet wird.

Die kompetenzbasierte Personalabteilung

Das vierte Bild: Die kompetenzbasierte Personalabteilung sieht zunächst einmal aus wie die traditionelle Personalabteilung. Sie ist ein Ort, wo jemand sitzt, der ganz viele der Probleme löst, die man als Mitarbeiter, aber auch als Führungskraft hat. Diese Personalabteilung ist Ansprechpartner für mich, entscheidet über Personalentwicklung, entwirft Stellenanzeigen, prüft Bewerbungen, plant Karrieren und sorgt dafür, dass regelmäßig Gehälter ausgezahlt werden. Dahinter steckt aber – für den Kunden nicht sichtbar – ein Netzwerk aus Kernkompetenzträgern. Der Kunde bekommt passgenau und aufeinander abgestimmt steckkompatibel die besten Leistungen, qualitätsgesichert und optimiert.

Die kompetenzbasierte Personalabteilung ist als Weiterführung der virtuellen Organisation ein Netzwerk aus HR-Kernkompetenzträgern, das unter einheitlicher Vision und Strategie steht. Steuerungszentrum für das Netzwerk sind reale HR-Personen in der Personalabteilung, die gleichzeitig auch HR-Governance-Funktionen wahrnehmen. Gerade weil die Personalabteilung als Netzwerkmanager arbeitet und offene HR-Innovationen forciert, braucht die reale Kern-HR-Abteilung mehr als nur soziale Fähigkeiten. Sie braucht solides Handwerkszeug und die Fähigkeit, die strategische Relevanz von Personalarbeit betriebswirtschaftlich in Zahlen nachzuweisen.

Hinsichtlich der Befugnisse hat die reale Kern-HR-Abteilung eine Doppelrolle: Sie ist zum einen Dienstleister, zum anderen hat sie auch weitreichende Entscheidungsbefugnisse aus ihrer Governance-Rolle. Angesichts dieser Befugnisse und Befähigungen braucht man an der Spitze der virtuellen Personalabteilung eine reale Person mit breitem Erfahrungsschatz im Personalmanagement, die zudem über substantielle Kenntnisse in internetbasierter Telekommunikation verfügt.

Entscheidend bei dieser kompetenzbasierten Personalabteilung ist die konsequente und an anderer Stelle (Scholz, 2011) andiskutierte Hinwendung zu klaren Kompetenzen im Sinne von Befähigungen und Befugnissen. Für eine derartige kompetenzbasierte Personalabteilung gibt es gute Gründe, darunter unter anderem

- die Qualitätssicherung von Kompetenzen im Sinne von Befähigung,
- die klare Strukturierung von Kompetenzen im Sinne von Befugnis,
- die geregelte Ansprache zum Kunden,
- die Austauschbarkeit von Akteuren und
- die Reduktion typischer Intra-/Interabteilungsprobleme.

Gleichzeitig vergrößert sich das Leistungspotenzial durch Kernkompetenzeffizienz. Genau diese faszinierende Zukunft kann man ansatzweise auch schon in Unternehmen sehen:

- Angesichts der Chancen der multimedialen Kommunikation wird auf Reisen für normale Teamtreffen verzichtet.
- Im Sinne einer bewussten Optimierung (vgl. Scholz, 2010) stellen sich Unternehmen ein personalwirtschaftliches Aufgaben- und Leistungsportfolio zusammen, das nicht dem Postulat „je mehr, desto besser“ folgt, sondern die situativ passende Personalarbeit auswählt und den dafür jeweils am besten geeigneten Akteuren zuweist.
- Die Auswahl von Kernkompetenzträgern erfolgt strikt qualitätsgesteuert und nicht nur preisgetrieben.
- Diskutieren und partizipieren von Forschungsergebnissen, was durch einen konsequenten Austausch mit der Wissenschaft erreicht werden kann.
- Personalabteilungen arbeiten im Sinne von Expertenkarrieren an der Professionalisierung der eigenen Mitarbeiter. Dabei werden auch zunehmend umfangreiche Weiterbildungskonzepte für Mitarbeiter der Personalabteilung entwickelt.
- Abteilungsübergreifende Netzwerke, die Personalarbeit als Teamarbeit zwischen Fachabteilung und Linie begreifen, stabilisieren sich.
- Die Personalabteilung beansprucht und „nutzt“ den Anspruch einer personalwirtschaftlichen Richtlinienkompetenz.
- Die Idee, Wettbewerbsvorteile durch eine eigene und bessere Personalarbeit zu realisieren, findet immer mehr Befürworter.

Das Ergebnis ist dann tatsächlich ein Kompetenznetzwerk, in dem die unternehmenseigene Kern-HR-Abteilung die Rolle des Systemführers spielt und bei dem die Möglichkeiten der multimedialen Welt konsequent genutzt werden. Auch wenn dieses Faszinationsszenario der kompetenzgeführten Personalabteilung erst in Ansätzen existiert: Erfolgreiche Unternehmen bewegen sich zwangsläufig in diese Richtung.

Autonome Dynamik

Überträgt man jetzt diese vier Organisationsmodelle in einen zeitlich logischen Ablauf, an dessen Anfang die traditionelle Personalabteilung steht, so führt dies zu einem voraussehbaren Verlauf, der zwei unterschiedliche Auslöser von Aktivitäten beinhaltet: Auf der einen Seite stehen die intentionalen Bewegungen als Handlungen, die das Unternehmen ganz bewusst setzt. Auf der anderen Seite — und darin steckt die nicht zu unterschätzende Gefahr — gibt es eine emergente Eigendynamik, die völlig unabhängig von den Absichten der Personalabteilung einsetzt (vgl. Abb. 2):

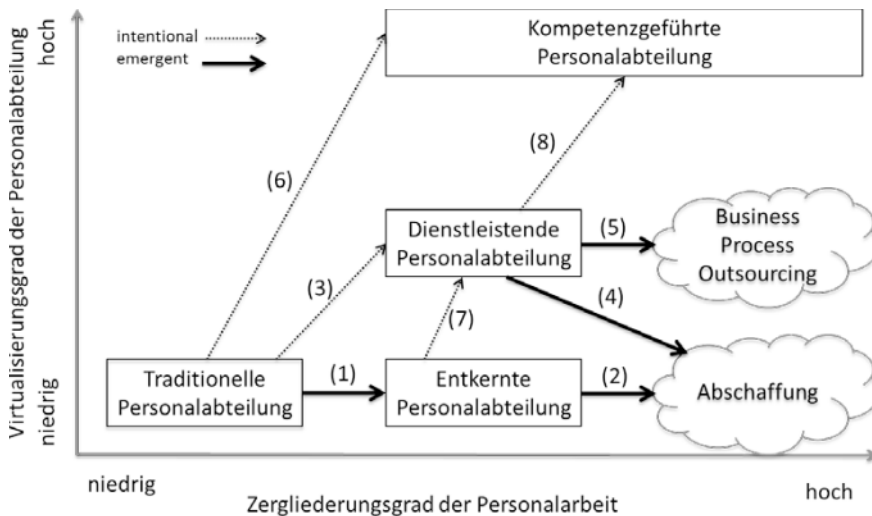


Abb. 2: Entwicklungspfade der Personalabteilung

- Der Status der traditionellen Personalabteilung ist nicht zu halten. Wenn keine eigenen Schwerpunkte gesetzt werden, kommt es zur sukzessiven Aushöhlung, indem immer mehr Aktivitäten anderweitig vergeben werden. Die Entscheidungsgewalt verlagert sich hin zu den Geschäftsbereichsleitern. Sie treffen die Entscheidungen und die Personalabteilung setzt diese Entscheidungen um. Die Personalabteilung wird in ihren Befugnissen beschnitten und kann auch keinen fachlichen großen Beitrag mehr leisten, weil auch die kompetenten HR-Experten das Unternehmen verlassen haben. Das Ergebnis ist die entkernte Personalabteilung.
- Die entkernte Personalabteilung wird eine Zeitlang weiterbestehen und ihre Vertreter werden weiterhin fest an sie glauben. Sukzessive verschwinden aber die Ressourcen und bald bröckelt auch der letzte Schein der Schutzfassade.
- Eine Ausweichstrategie für die traditionelle Personalabteilung ist die dienstleistende Personalabteilung. Hier entwickelt die Personalabteilung ganz spezifische Kompetenzen, beispielsweise in der Personalentwicklung oder in der Lohn- und Gehaltsabrechnung.
- Die dienstleistende Personalabteilung wird geschätzt, muss sich aber regelmäßig im Vergleich mit dem externen Markt bewähren. Verliert sie dort, wird sie abgeschafft, was besonders dann leicht fällt, wenn sie vorher über die Organisationsform des „Shared Service Centers“ geschickt und damit aus ihrem spezifischen Kontext gerissen wurde.
- War die dienstleistende Personalabteilung – vor allem in der Form eines Shared Service Center – dagegen erfolgreich, so bietet sich eine ganz neue Alternative: Sie wird gewinnbringend verkauft und es kommt zum Business Process Outsourcing. Damit endet auch dieser Verlauf mit dem Exitus der Personalabteilung.

- Die traditionelle Personalabteilung hat durchaus Kompetenzen im Bereich der Integration und vielleicht zudem noch andere Kernkompetenzen. Aus diesem Grund kann sie sich — sofern es noch nicht zur Zersetzung nach (2) gekommen ist — zur kompetenzgeführten Personalabteilung verändern. Das setzt aber einen bewussten Change-Prozess mit entsprechender Kulturänderung voraus.
- Der Vollständigkeit halber ist noch darauf hinzuweisen, dass sich die entkernte Personalabteilung „vor ihrem Ende“ auf ihre Dienstleistungsfunktion besinnt und Kernkompetenzen entwickelt. Dieser Verlauf erscheint aber zweifelhaft, da gerade die entkernte Personalabteilung deutliche Züge der Abkopplung trägt, also den Ernst der Stunde nicht erkennt.
- Wahrscheinlicher dagegen ist es, dass sich eine dienstleistende Personalabteilung zu einem Kristallisationspunkt für eine kompetenzgeführte Personalabteilung entwickelt. Dies braucht zwar erhebliche Energie, ist aber wegen des Vorhandenseins von Kernkompetenzen bei einer konsequent formulierten und gespielten Strategie durchaus denkbar.

Sicherlich kann man argumentieren, dass die völlige Abschaffung der Personalabteilung ebenfalls eine sinnvolle Option darstellt, die man bewusst wählen kann. Nur: Wenn ein externer Dienstleister für die Einstellung von Mitarbeitern zuständig ist, wenn Fragen von Führungskräften über ein ausländisches Call Center abgewickelt werden, wenn eine fremde Einrichtung sich um die Entwicklung der Mitarbeiter kümmert und wieder eine andere Entlassungen regelt, wird die Sache sehr schwierig: Denn es gibt weder eine Qualitätskontrolle für diese wichtigen Prozesse noch die Möglichkeit, durch unternehmensspezifische Optimierung Wettbewerbsvorteile durch besonders gute Personalarbeit zu erzielen.

Ergebnis

Die Zersplitterung der HR-Funktionen als unkontrollierter Prozess mit fatalen Folgen ist Realität. Hierzu stellt die kompetenzbasierte Personalabteilung mit ihrer Kombination aus Virtualisierung und Vernetzung eine strategisch sinnvolle und operativ machbare Option dar, die gegenwärtig unterschiedlich wahrgenommen wird. Nimmt man erneut die einleitend angesprochene Untersuchung zur Organisationsform der deutschen Personalabteilungen, so gibt es drei Gruppen von Unternehmen:

- 14 Prozent der Unternehmen sind mit einem Virtualisierungsgrad größer 50 auf klarem Kurs in Richtung auf die kompetenzgeführte Personalabteilung. Sie sollten sich intensiv mit den wenigen Punkten beschäftigen, bei denen offenbar noch konzeptionelle Hürden existieren. Hier kann in einem Zeithorizont von maximal einem Jahr mit sehr wenig Aufwand ein sehr gutes Ergebnis einer dezentral verteilten, aber trotzdem voll funktionsfähigen Personalarbeit erzielt werden.
- 20 Prozent der Unternehmen haben dagegen einen Virtualisierungsgrad von bis zu 25, also einen extrem niedrigen Wert. Hier sind massive Probleme zu erwarten. Daher müsste durch eine substanzielle Untersuchung analysiert werden, warum ein solches Unternehmen sich derartig gegen eine kompetenzgeführte Personalabteilung sträubt.

- Die übrigen 66 Prozent der Unternehmen haben erste positive Anzeichen einer zukunftsfähigen Personalabteilung. Sie brauchen, um ihre Personalarbeit „fit für die Zukunft“ zu machen, umfangreichere Entwicklungsprogramme. Ausgehend von einer Stärken-/Schwächenanalyse ist ein Zeithorizont von zwei bis drei Jahren realistisch, da es um das Grundverständnis von HR wie auch um das seiner Partner geht.

Insgesamt lässt sich erkennen, dass wir Innovationen und systematische Weiterentwicklung bei der Personalorganisation brauchen. Vor diesem Hintergrund ist die kompetenzgeführte Personalabteilung ein wichtiges Modell, über das man nachdenken sollte, da es nach gegenwärtiger Beurteilung eine sinnvolle Antwort auf kritische Herausforderungen der aktuellen Arbeitswelt darstellt.

Literatur

Boston Consulting Group/World Federation of People Management Associations (2012): Creating People Advantage — Mastering HR Challenges in a Two-Speed World, Boston

Gertz, W. (2012): HR unter Druck, in: Personalwirtschaft (08/2012), 11–13

Scholz, C. (1996): Die virtuelle Personalabteilung, in: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hg.) (1996): Jahrbuch Weiterbildung 1996, Düsseldorf: Verlagsgruppe Handelsblatt, 132–136

Scholz, C. (2010): Was eigentlich ist „gutes“ Personalmanagement? Einige Anregungen zur Professionalisierungsdebatte, in: Zeitschrift für Management 5 (3/2010), 221–252

Scholz, C. (2011): Kompetenz4HR: Plädoyer für eine etwas andere Personalabteilung, in: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hg.) (2011): Jahrbuch Personalentwicklung 2011, Ausbildung, Weiterbildung, Management Development, München/Unterschleißheim: Luchterhand, 5–11

Scholz, C. (2012): Die virtuelle Personalabteilung — Eine empirische Bestandsaufnahme im Jahr 2012, Arbeitspapier Nr. 108 des Lehrstuhls für BWL, insb. Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der Universität des Saarlandes, Saarbrücken 2012b

Scholz, C. (2012): Die Personalabteilung im Umbruch: Drei Szenarien zeigen umfassende Veränderungen, in: Wirtschaftspsychologie aktuell (04/2012c), 25–29

Scholz, C. (2012): HR unter Druck: Und nichts gelernt?, in: FAZ Blog, Per Anhalter durch die Arbeitswelt, blogs.faz.net/personal-blog/2012/08/21/hr-unter-druck-und-nichts-gelernt-219/, 21.08.2012a

Internetlink

<http://bit.ly/18LW7lu>, abgerufen am 21.08.2012

Strategische Personalplanung im demografischen Wandel



Nina Moyer, Center of Excellence Training and Development, Human Resources Development, Schott AG, Mainz

Der demografische Wandel hat sich in den letzten Jahren zu einem Megatrend entwickelt, der in Europa vielseitig und auf allen Ebenen, sowohl in Politik als auch in Wirtschaft, diskutiert wird. Insbesondere in Deutschland wird dabei das Problem der alternden Belegschaft unter den Auswirkungen der seit über 30 Jahren sinkenden Geburtenraten thematisiert. Dies stellt Unternehmen vor die Herausforderung, eigenständige Lösungen zu entwickeln und zu implementieren, um auch langfristig wettbewerbsfähig bleiben zu können.

Ausgangslage

Unter demografischem Wandel wird die Alterung einer Gesellschaft bei gleichzeitiger Schrumpfung durch Geburtenrückgang verstanden (Tivig/Eggert/Korb, 2010). Die Überalterung von Gesellschaften stellt ein globales Phänomen dar, was vor allem die EU-Bevölkerung vor große Herausforderungen stellt. Das Verhältnis zwischen jungen und alten Menschen verändert sich gravierend. In Deutschland liegt der Anteil der über 60-jährigen an der Gesamtbevölkerung derzeit bei 21 Prozent. Für 2030 wird damit gerechnet, dass er auf 29 Prozent wachsen wird (BMI, 2011). Diese Überalterung trifft auch die deutschen Unternehmen. Lag das Durchschnittsalter der Erwerbsbevölkerung 2010 bei 45,2 Jahren, so zeigen aktuelle Hochrechnungen, dass dieser Wert 2050 bereits bei 55 Jahren liegen wird (vgl. Abb. 1).

| in Jahren | 2010 | 2020 | 2030 | 2050 | Anstieg 2010-2050 |
|--------------------------------------|------|------|------|------|-------------------|
| Durchschnittsalter Gesamtbevölkerung | 44,2 | 47,8 | 48,8 | 50,2 | 13,6% |
| Durchschnittsalter in Unternehmen | 45,2 | 49,4 | 53,0 | 55,0 | 21,7% |

Abb. 1: Entwicklung des Durchschnittsalters in Deutschland: Gesamtbevölkerung und Unternehmen (Quelle: Eurostat, 2010; Rump/Eilers, 2006)

Die Schrumpfung der Gesellschaft durch Geburtenrückgang stellt kein globales, sondern ein nationales Problem dar. Der Vergleich der größten Industrienationen Europas macht deutlich, dass vor allem Deutschland mit einer negativen Wachstumsrate der Bevölkerung bis 2060 zu rechnen hat (vgl. Abb. 2).

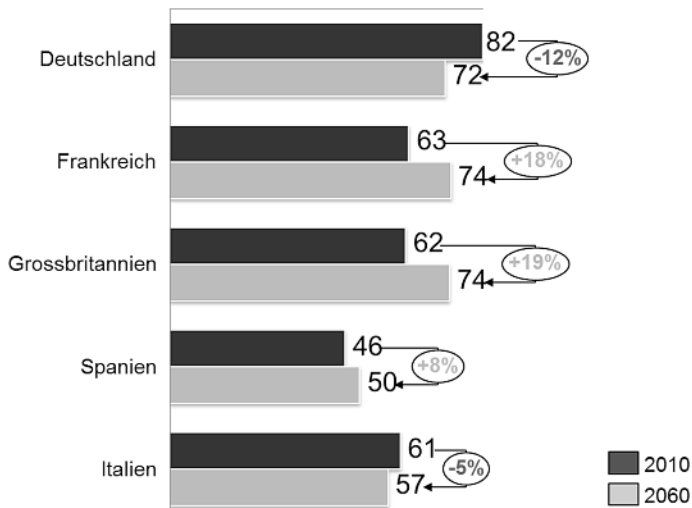


Abb. 2: Entwicklung des Bevölkerungsstandes in ausgewählten europäischen Staaten in Mio. und Prozent (UNIDESA, 2011)

Diese Faktenlage ist vielfach analysiert und bearbeitet worden, mit auffällig wenigen positiven Ergebnissen — insbesondere auf politischer Ebene. Maßnahmen, wie die Streichung der staatlichen Förderung der Altersteilzeit sowie Rentenkürzungen und die Verlängerung der Lebensarbeitszeit, zielen lediglich auf kurzfristige Geldersparnis. Das eigentliche Problem wird dadurch für Unternehmen und Beschäftigte nicht gelöst, sondern zusätzlich verschärft.

Die alternde Belegschaft

Obwohl manuelle Tätigkeiten durch die zunehmende Technologisierung weiter abnehmen, bestehen gerade in Industrieunternehmen noch immer hohe körperliche Belastungen. Diese Belastungen werden für den Mitarbeiter noch zusätzlich erschwert, wenn im Schichtbetrieb gearbeitet wird. Deshalb ist die Prävention arbeitsbedingter Erkrankungen durch u. a.

- ergonomische Arbeitsplatzgestaltung,
- Angebote zur Erhaltung der Fitness und
- die Reintegration erkrankter und behinderter Beschäftigter

zu einem wichtigen Thema im betrieblichen Gesundheitsmanagement geworden.

Des Weiteren bedingt der längere Verbleib älterer Erwerbstätiger im Unternehmen eine flexiblere Arbeitsorganisation, die altersgerecht ausgerichtet sein muss. Dies betrifft vor allem die angebotenen Arbeitszeitmodelle, die den gleitenden Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand unterstützen müssen. Bislang wurden von Unternehmen in erster Linie Altersteilzeit oder vorzeitige Ruhestandsmodelle angeboten und in hohem Maße von den Beschäftigten in Anspruch genommen.

Daneben ist es für Unternehmen auch möglich, ihre Beschäftigten durch flexible Arbeitszeitmodelle darin zu unterstützen, länger zu arbeiten. Teilzeit ist im Angestelltenbereich bereits seit vielen Jahren ein in Unternehmen häufig angewandtes Arbeitszeitmodell, allerdings häufig auf Frauen mit Betreuungspflichten begrenzt. Teilzeitbeschäftigung stellt auch im Schichtbereich eine für Industrieunternehmen interessante Lösung dar, um die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer möglichst lange zu erhalten.

Neben der Teilzeit und Altersteilzeit ist eine weitere Alternative die Einführung von Zeitwertkonten. Sie erlauben den Mitarbeitern die Ansammlung von Arbeitszeitguthaben, die für längere arbeitsfreie Zeitabschnitte oder zum vorzeitigen Ausscheiden aus dem Erwerbsleben genutzt werden können. Gerade vor dem Hintergrund des Auslaufens der staatlich geförderten Altersteilzeit hat dieses Modell für Unternehmen an Bedeutung gewonnen (Robert Bosch Stiftung, 2013).

Der Fachkräftemangel

Eine weitere zentrale Herausforderung für Unternehmen ist das Arbeitskräfteangebot. Auch hier führt der demografische Wandel durch die zunehmende Alterung bei gleichzeitigem Bevölkerungsrückgang dazu, dass in einzelnen Arbeitsmarktsegmenten ein Arbeitskräftemangel droht. Schon heute ist dieser Mangel an Arbeitskräften für die Unternehmen spürbar. Er betrifft nicht nur den hoch qualifizierten Tätigkeitssektor, sondern auch den Ausbildungsmarkt. Bis 2030 wird die Altersgruppe der Menschen zwischen 17 und 25 Jahren um rund ein Fünftel schrumpfen. Gleichzeitig verändern sich die Bildungsentscheidungen der Schulabgänger, da der Trend zu höheren Bildungsabschlüssen weiter anhält (BMBF, 2012).

Industrieunternehmen müssen infolgedessen noch stärker als bereits heute darauf achten, dass wichtige Ausbildungsberufe auch weiterhin besetzt werden können. Sie werden darauf angewiesen sein, neue Quellen zu erschließen, um ihren Arbeitskräftebedarf zu decken. Auch ausländische Hochqualifizierte und Fachkräfte müssen noch stärker und systematischer genutzt werden, um negative Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Produktivität abzumildern (von Löffelholz, 2011).

Vorhandenes Wissen sicherstellen

Wissen nimmt in Unternehmen einen immer höheren Stellenwert ein und gilt zunehmend als Wettbewerbsfaktor, insbesondere dann, wenn es sich um Expertenwissen handelt. Der Wissensmanagementforschung gelingt es derzeit nicht, eine Definition davon zu liefern, was unter Expertise zu verstehen ist und welches Expertenwissen es zu sichern gilt (Zech, 2011). Aus diesem Grund ist es auch für Unternehmen kein einfacher Prozess zu identifizieren, welches Wissen innerhalb der Belegschaft sichergestellt werden muss. Aber nicht nur die Identifikation des zu sichernden Wissens stellt die Unternehmen vor Herausforderungen. Gerade vor dem Hintergrund der sich ständig wandelnden Anforderungen muss dafür gesorgt werden, dass die Wissenslücken möglichst zeitnah geschlossen werden, da diese ansonsten schon wieder veraltet sind. Gezielte Tandembildung zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern, Mentoring, die Einführung von Dokumentationsstandards oder auch Job Rotation sind mögliche Methoden, um das Wissen in einem Unternehmen zu sichern.

Strategische Personalplanung zur Ermittlung qualitativer und quantitativer Bedarfe

Strategische Personalplanung wird als Führungsinstrument definiert, das sicherstellt, dass die Unternehmensstrategie durch ein zielgerichtetes Personalmanagement umgesetzt wird (PwC, 2012). Bei einer strategischen Personalplanung geht es weniger um eine operative Personalbestandsplanung, sondern vielmehr um die Ableitung erfolgskritischer Rollen und Kompetenzen aus der Business Strategie. Dies sorgt für Transparenz innerhalb der Beschäftigungsstruktur und liefert die Basis, um geeignete Handlungsoptionen abzuleiten.

In der Literatur und betrieblichen Praxis existiert eine Vielzahl von Instrumenten, die sich auf die Ermittlung von strategischen Positionen im Unternehmen konzentriert. In der Praxis werden strategische Positionen und damit einhergehende Expertise oftmals auf den Kreis der Führungskräfte und/oder außertariflichen Mitarbeiter beschränkt (Becker/Huselid/Beatty, 2009). Dies greift allerdings zu kurz. Gerade in Industrieunternehmen muss der Fokus auch auf Fachkräfte im Produktionsbereich gelegt und müssen erfolgskritische Positionen identifiziert werden, die nur schwer auf dem Arbeitsmarkt einzukaufen sind, da sie über jahrelange Erfahrung und Spezialwissen verfügen.

Der strategische Personalplanungsprozess sollte idealtypisch in fünf Schritten ablaufen:

1. Festlegung der Strategie
2. Ermittlung der strategischen Kompetenzfelder
3. Bestimmung der Schlüsselpositionen
4. Altersstrukturanalyse
5. Maßnahmenableitung

Festlegung der Strategie

Ein wesentlicher Unterschied zwischen der strategischen und der operativen Personalplanung ist der Zeitbezug. Bei der strategischen Personalplanung geht es darum, langfristige Maßnahmen innerhalb eines Zeitraums von mindestens fünf Jahren abzuleiten. Beim operativen Personalplanungsprozess liegt der Fokus auf kurzfristigen personellen Maßnahmen innerhalb eines Jahres.

Entscheidend für den Erfolg eines strategischen Personalplanungsprozesses ist die Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie. Die Strategie dient als Basis, auf der alle weiteren Schritte im Prozess aufbauen (PwC, 2012).

Ermittlung der strategischen Kompetenzfelder

Nach der Definition der Strategie erfolgt die Ermittlung der strategischen Kompetenzfelder. Sie können ein Unternehmen vom Wettbewerb differenzieren. Strategische Kompetenzfelder stellen die Treiber der Unternehmensstrategie dar und sollten nicht nur für die gegenwärtige Situation, sondern auch im Hinblick auf zukünftige Anforderungen determiniert werden. Ihre Festlegung kann auf Unternehmens-, Bereichs- oder Abteilungsebene erfolgen.

In diesem Schritt wird auch festgelegt, wie viele Beschäftigte erforderlich sind, um das Kompetenzfeld angemessen ausüben zu können, sowie die geschätzte Anlernzeit (vgl. Abb. 3).

| Welche Kompetenzfelder differenzieren uns vom Wettbewerb? | | Anlernzeit für Kompetenzfeld [Monate]: | Soll- Anzahl Mitarbeiter für Kompetenzfeld |
|---|-----------------|--|--|
| 1 | Kompetenzfeld 1 | 12 | 13 |
| 2 | Kompetenzfeld 2 | 9 | 11 |
| 3 | Kompetenzfeld 3 | 24 | 10 |
| 4 | Kompetenzfeld 4 | 24 | 8 |
| 5 | | | |
| 6 | | | |
| 7 | | | |

| Welche Kompetenzfelder werden zukünftig von unseren Kunden erwartet? | | Anlernzeit für Kompetenzfeld [Monate]: | Soll- Anzahl Mitarbeiter für Kompetenzfeld |
|--|-----------------------|--|--|
| 1 | Neues Kompetenzfeld 5 | 12 | 2 |
| 2 | | | |
| 3 | | | |

Abb. 3: Ermittlung der strategischen Kompetenzfelder

Des Weiteren werden nun die Mitarbeiter den strategischen Kompetenzfeldern zugeordnet. Es geht hierbei nicht darum, eine qualitative Aussage darüber zu treffen, wie gut ein Mitarbeiter

das jeweilige Kompetenzfeld beherrscht. Im Fokus steht die Ermittlung, wie viele Mitarbeiter zum Planungszeitpunkt in welchen Kompetenzfeldern beschäftigt sind. Hinsichtlich des Detaillierungsgrades der Zuordnung bestehen mehrere Möglichkeiten: Eine Zuordnung auf Mitarbeiter-Ebene hat den Vorteil, dass bei der Maßnahmenfestlegung gezieltere Personalentwicklung betrieben werden kann. Dies erhöht allerdings den Aufwand und die Komplexität. Eine Analyse auf Ebene der Mitarbeitergruppen (job families) kann alternativ durchgeführt werden (vgl. Abb. 4).

Mitarbeiterzuordnung

| PersNr | Name | Position | Kompetenzfeld 1 | Kompetenzfeld 2 | Kompetenzfeld 3 | Kompetenzfeld 4 | Neues Kompetenzfeld 5 |
|--------|---------------|-------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| 1 | Mustermann, 1 | Musterfachkraft 1 | x | x | | | |
| 2 | Mustermann, 2 | Musterfachkraft 1 | x | | x | x | |
| 3 | Mustermann, 3 | Musterfachkraft 1 | x | x | | | |
| 4 | Mustermann, 4 | Musterfachkraft 1 | x | x | | | |
| 5 | Mustermann, 5 | Musterfachkraft 2 | x | | x | x | |

Abb. 4: Zuordnung der Mitarbeiter zu den Kompetenzfeldern

Der Initialaufwand für die Festlegung der Kompetenzfelder und der Zuordnung auf Mitarbeiter-Ebene ist hoch. Dennoch muss dieser Aufwand lediglich am Anfang betrieben werden. Danach sollte eine regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung der Daten erfolgen.

Bestimmung der Schlüsselpositionen

Damit ein Unternehmen Kenntnis über bestehende Fachkräftemängel erlangt, bietet sich die Bestimmung der Schlüsselpositionen an. Diese können unter Zuhilfenahme der folgenden Fragen bestimmt werden:

- Beeinflusst die Position ein oder mehrere Kompetenzfelder und hat damit bedeutsamen Einfluss auf die Umsetzung der Strategie?
- Beeinflusst die Position die direkte Gewinnsteigerung des Bereichs bzw. die Kostenminimierung?
- Sorgt eine Fehlbesetzung für direkte finanzielle Einbußen?
- Haben Fehler auf der Position gravierende Folgen?
- Ist es schwierig, Potenzialträger auf der Position zu halten?

Das Unternehmen selbst kann festlegen, ab welcher Anzahl von Bejahungen eine Position als Schlüsselposition deklariert wird.

Altersstrukturanalyse

Um Aussagen darüber zu treffen, wann welches Know-how gesichert werden muss, sollten demografische Daten der Beschäftigten herangezogen und analysiert werden. Benötigte Angaben sind das Geburtsdatum des Beschäftigten, die Position, und wenn möglich die Fluktuationsrate.

Da im Schritt vorher bereits eine Zuordnung der Mitarbeiter zu den Kompetenzfeldern erfolgt ist, kann über eine Altersstrukturanalyse hochgerechnet werden, wann welches Kompetenzfeld nicht länger besetzt sein wird (vgl. Abb. 5).

| Altersstrukturanalyse | | | | | | |
|--|------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------------|
| IST-Mitarbeiter je Kompetenzfeld am: | 01.05.2013 | 12 | 11 | 10 | 6 | 0 |
| SOLL-Mitarbeiter je Kompetenzfeld am: | | 13 | 11 | 10 | 8 | 2 |
| | Datum | Kompetenzfeld 1 | Kompetenzfeld 2 | Kompetenzfeld 3 | Kompetenzfeld 4 | Neues Kompetenzfeld 5 |
| Anlernzeit für Kompetenzfeld [Monate]: | | 12 | 9 | 24 | 24 | 12 |
| | 02.05.2013 | 12 | 11 | 10 | 6 | 0 |
| | 01.06.2013 | 12 | 11 | 10 | 6 | 0 |
| | 01.07.2013 | 12 | 11 | 10 | 6 | 0 |
| | 01.08.2013 | 11 | 11 | 9 | 6 | 0 |
| | 01.09.2013 | 11 | 11 | 9 | 6 | 0 |
| | 01.10.2013 | 11 | 11 | 9 | 6 | 1 |
| | 01.11.2013 | 10 | 11 | 9 | 6 | 1 |
| | 01.12.2013 | 10 | 11 | 9 | 6 | 1 |
| | 01.01.2014 | 10 | 11 | 8 | 6 | 1 |
| | 01.02.2014 | 10 | 11 | 8 | 6 | 1 |
| | 01.03.2014 | 10 | 11 | 8 | 6 | 1 |
| | 01.04.2014 | 10 | 11 | 8 | 6 | 1 |
| | 01.05.2014 | 10 | 11 | 8 | 6 | 1 |
| | 01.06.2014 | 10 | 11 | 8 | 6 | 1 |
| | 01.07.2014 | 10 | 11 | 8 | 6 | 1 |

Abb. 5: Ergebnisse aus der Altersstrukturanalyse

Maßnahmenableitung

Im letzten Schritt erfolgt eine zweckentsprechende Maßnahmenableitung. Die vorherigen Schritte haben folgende Informationen geliefert:

- Welche Kompetenzfelder bewirken eine echte Differenzierung vom Wettbewerb und treiben die Strategieumsetzung voran?
- Welche Kompetenzfelder sind derzeit durch die Beschäftigten ausreichend abgedeckt?
- Was sind die Schlüsselpositionen im Unternehmen?
- Ab wann wird der Fachkräftemangel spürbar sein?

Durch die Anwendung dieses strategischen Personalplanungsprozesses auf Standort- und/oder Abteilungsebene werden neben Altersrisiko weitere Faktoren, wie z. B. die Arbeitsverdichtung, konkretisiert und spezifiziert.

Auf dieser Basis wird eine systematische Rekrutierungsstrategie möglich und Nachfolgeregelungen sowie Rekrutierungs- und Qualifizierungsmaßnahmen können frühzeitig angestoßen werden.

Praxisbeispiel Schott AG

Die Schott AG ist ein internationaler Technologiekonzern, der seit mehr als 125 Jahren Spezialglas, Spezialwerkstoffe, Komponenten und Systeme entwickelt und produziert. Weltweit sind 16.000 Mitarbeiter im Konzern beschäftigt, die Zentrale befindet sich am Standort Mainz (Schott AG, 2013).

In Deutschland betrug das Durchschnittsalter der Beschäftigten im Jahr 2010 42,1 Jahre. Hochrechnungen haben deutlich gemacht, dass das Durchschnittsalter im Jahr 2020 auf 46,2 Jahre ansteigen wird, bei Beschäftigten in Schichtarbeit wird das Durchschnittsalter 2020 sogar bei 48,1 Jahren liegen.

Aufgrund der alternden Belegschaft sah und sieht sich das Unternehmen mit einer Reihe personalpolitischer Herausforderungen konfrontiert.

Tarifverhandlungen bei der Schott AG

Das Thema Demografie hat sich auch in Tarifverhandlungen zu einem wichtigen Diskussionspunkt entwickelt. Auch Gewerkschaften haben das Thema auf ihre Agenda genommen und damit tarifpolitisches Neuland betreten. Ein besonders bemerkenswertes Beispiel ist der Tarifver-

trag „Lebensarbeitszeit und Demografie“, verhandelt von der Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IGBCE) und Chemie-Arbeitgebern im Jahr 2008 (IGBCE Online, 2013).

Da die Auswirkungen des demografischen Wandels spürbaren Einfluss sowohl auf die Lebens- und Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, aber auch auf das Unternehmen haben, wurde von den Verhandlungspartnern bei Schott beschlossen, dass diese Aspekte nicht Gegenstand einer tariflichen Verhandlung, sondern vielmehr einer paritätisch besetzten Arbeitsgruppe sein sollten. Daher stellte die Gründung der „Arbeitsgruppe Demografie“ mit dem Auftrag, innerhalb von zwölf Monaten Ergebnisse zu liefern, ein wesentliches Verhandlungsergebnis der Schott Tarifverhandlungen im Jahr 2010 dar.

Die Teilprojekte

Folgende Zielsetzungen wurden für die Arbeitsgruppe Demografie vereinbart:

- Förderung des gleitenden Übergangs aus dem Erwerbsleben in den Ruhestand,
- Sicherstellung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter,
- Risikominimierung hinsichtlich Arbeitskräftemangel und Know-how-Verlust,
- Beitrag zur Sicherstellung von qualifiziertem Nachwuchs.

Um diese Ziele zu erreichen, wurden vier Teilprojekte gebildet, die von sowohl Arbeitnehmer- als auch Arbeitgebervertretern gemeinsam bearbeitet wurden (vgl. Abb. 6).

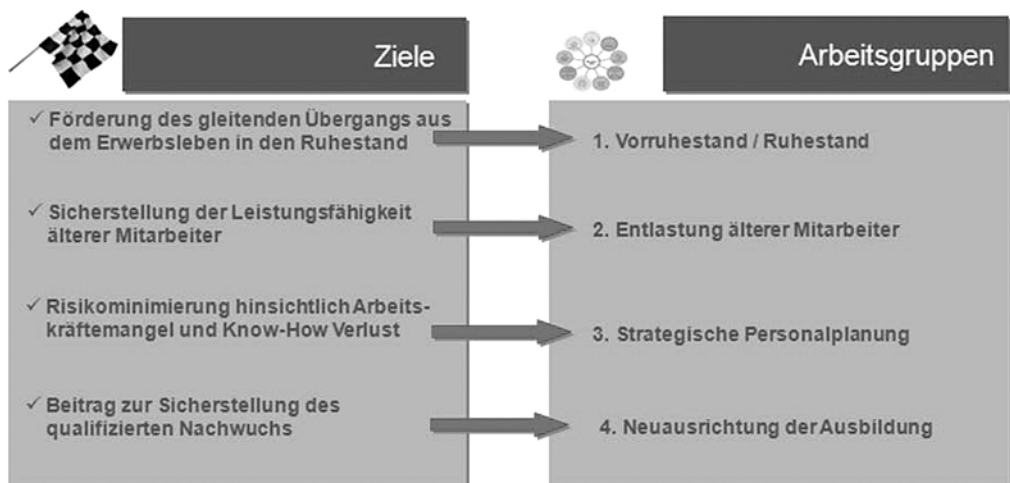


Abb. 6: Teilprojekte der Arbeitsgruppe Demografie

Ergebnisse der Teilprojekte

Im Rahmen des systematischen Demografiemanagements der Schott AG stellt die strategische Personalplanung das Herzstück dar. Sie dient als Grundlage und Basis für weitere Maßnahmen im Bereich Personalauswahl, Aus- und Weiterbildung, sowie Personalentwicklung. Auf Basis einer strategischen Personalplanung wurden daher in einem Teilprojekt qualitative und quantitative Kompetenzlücken identifiziert. Hierfür wurde ein Geschäftsbereich ausgewählt, der von Talentengpässen bedroht sein wird. Der Fokus wurde dabei gezielt nicht auf höher qualifizierte Beschäftigte gelegt, sondern auf Fachkräfte in der Produktion. Die positiven Erfahrungen aus diesem Pilotprojekt haben dazu geführt, dass die Vorgehensweise für einen Rollout in anderen betroffenen Unternehmensbereichen genutzt werden kann und wird.

Neben den bereits vorhandenen Arbeitszeitmodellen und den bestehenden Vereinbarungen zur Altersteilzeit sollten weitere mögliche Modelle des Vorruhestands diskutiert und ggf. eingeführt werden. Diese sollten den Beschäftigten die Möglichkeit geben, ihre Arbeitszeit an den Lebensphasen orientiert zu gestalten. Der Fokus wurde auf die Einführung eines Zeitwertkontos gelegt. Für die Unternehmen hat dies verglichen zu teuren Altersteilzeitregelungen den Vorteil, dass das Geld über einen längeren Zeitraum angespart und dadurch planbarer und bezahlbarer wird.

Nach guten anfänglichen Diskussionen gestaltete sich die Umsetzung und Einführung der Zeitwertkonten im Unternehmen als schwierig. Dieses Arbeitszeitmodell ist mit einer hohen Komplexität verbunden, da viele gesetzliche Vorschriften zu beachten und einzuhalten sind. Des Weiteren ist das Zeitwertkonto ein auf die langfristige Nutzung angelegtes Modell und damit für ältere Beschäftigte kaum rentabel.

Aus diesen Gründen wurden bislang noch keine Zeitwertkonten eingeführt. Ohne Möglichkeiten für transparentere und einfachere Lösungen seitens der Gesetzgebung bleibt es schwierig, diesen Prozess voranzutreiben.

Entlastung älterer Mitarbeiter

Für die Entlastung älterer Mitarbeiter wurde eine Reihe von Maßnahmen zur Gesundheitsprävention und -förderung entwickelt. Zu den Umsetzungsergebnissen zählten eine Reihe von Gesundheitsprogrammen, wie zum Beispiel Gesundheits-Check-ups für Mitarbeiter über 45, die weit über das Angebot der gesetzlichen Vorsorgeuntersuchungen hinausgehen. Des Weiteren wurde speziell für Schichtmitarbeiter ein Präventionsangebot erarbeitet, das einen zehntägigen Klinikaufenthalt umfasst, um ein individualisiertes Therapieprogramm zusammenzustellen.

Gerade in Industrieunternehmen mit einem hohen Anteil an Produktionsarbeitsplätzen ist der Anteil an Muskel-Skelett-Erkrankungen deutlich erhöht. Folglich haben ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze eine enorme Wirkung in der Reduzierung dieser krankheitsbedingten Fehltag. Gemeinsam mit der TU Darmstadt wurden die Arbeitsplätze in ausgesuchten Bereichen entsprechend analysiert und optimiert. Weiterhin wurde Teilzeit auch für Mitarbeiter in Schichtarbeit eingeführt und mit großem Zuspruch der Beschäftigten umgesetzt.

Eine wichtige Ressource zum Aufbau qualifizierter Fachkräfte sind im Unternehmen beschäftigte (ehemalige) Zeitarbeiter. Die technische Aus- und Weiterbildung des Unternehmens hat daher in Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit ein praktikables Qualifizierungsangebot entwickelt, um diese Personengruppe nebenberuflich in einem von der IHK anerkannten Ausbildungsberuf zu qualifizieren.

Die Ergebnisse der strategischen Personalplanung müssen mit der Ausbildungsbedarfsplanung verzahnt werden. So können genaue Prognosen darüber getroffen werden, welche Ausbildungsberufe in welcher Anzahl zukünftig benötigt werden. Gerade vor dem Hintergrund, dass damit gerechnet wird, dass Ausbildungsplätze langfristig unbesetzt bleiben werden, stellt das Programm MobiPro-EU zur Förderung von arbeitslosen jungen Fachkräften aus Europa, einen interessanten Ansatz dar (Bundesagentur für Arbeit, 2013), der derzeit näher beleuchtet wird.

Fazit

Der demografische Wandel stellt deutsche Unternehmen vor eine Vielzahl von Herausforderungen. Obwohl diese Herausforderungen und Auswirkungen hinreichend bekannt und vielfach diskutiert werden, sind sie in vielen deutschen Unternehmen noch nicht spürbar. Demzufolge finden zwar vereinzelte, aber noch nicht ausreichende Maßnahmen statt. Von zukunftsorientierter Personalarbeit kann aber nur dann gesprochen werden, wenn die Demografieaspekte in allen relevanten HR-Themen und Prozessen verankert sind.

Hoch qualifizierte Mitarbeiter, aber vor allem Fachwissen sind heute mitunter zentrale Voraussetzung für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Daher ist die Transparenz von Kapazitätsrisiken und Know-how-Verlust durch langfristige strategische Personalplanung essenziell.

Folgende Ziele müssen deshalb angestrebt werden, um auf diese Herausforderungen angemessen reagieren zu können: Eine ausgewogene Beschäftigungsstruktur, ein nachhaltiges Gesundheitsmanagement, eine systematische Nachfolgeplanung, eine altersspezifische Arbeitsverteilung, die effektive Sicherstellung des vorhandenen Know-hows und von qualifiziertem Nachwuchs. Nur so können Arbeitsfähigkeit, Produktivität, Flexibilität, Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit erhalten und gesteigert werden. Entscheidend hierbei ist, dass Arbeit-

geber- und Arbeitnehmervertreter kooperativ Lösungen für diese komplexen Aufgabenstellungen erarbeiten, um so auch nachhaltig Erfolge zu sichern.

Literatur

Becker, B./Huselid, M./Beatty, W. (2009): *The Differentiated Workforce — Transforming Talent into Strategic Impact*, Boston: Harvard Business School Press

Bundesministerium des Innern (BMI) (Hg.) (2011): *Demografiebericht — Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes*, Berlin

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hg.) (2012): *Berufsbildungsbericht 2012*, Bonn

Eurostat (2011), *Eurostat Population Projections 2010-based*

PricewaterhouseCoopers (2012), *Unternehmenserfolg nachhaltig sichern durch strategische Personalplanung*, St. Gallen

Robert Bosch Stiftung (2013), *Die Zukunft der Arbeitswelt: Auf dem Weg ins Jahr 2030*, Stuttgart

Rump, J./Eilers, S. (2006): *Employability im Zuge demografischen Wandels*, in: Rump, J./Sattelberger, T./Fischer, H. (Hg.): *Employability Management: Grundlagen, Konzepte, Perspektiven*, Gabler: Wiesbaden, 129–148

Tivig, T./Eggert, D./Korb, C. (2011): *Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die chemische Industrie*, Rostocker Zentrum zur Erforschung des Demografischen Wandels

United Nations, Department of Economic and Social Affairs (UNIDESA) (2011), *World Population Prospect*

Von Löffelholz, D. (2011): *Demografischer Wandel und Migration als Megatrend*, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte (APuZ) 2011: Demografischer Wandel*, 10–11/2011

Zech, A. (2011): *Expertise in Organisationen. Beitrag eines dynamischen Expertentums im Wissensmanagement*, in: Petersen, J./Olesch, J. (Hg.): *Dialogisches Management und Organisationslernen — Research in Progress*, München und Mering: Rainer Hampp 2011, 69–92

Strategic Workforce Management



Christian Werner,
Head of Strategic Workforce
Planning, Allianz SE,
München



Dr. Jürgen Tenckhoff,
Geschäftsführer, Dr.
Tenckhoff GmbH, Hennef

Um nachhaltig dem demografischen Wandel mit all seiner Komplexität und Dynamik gestalten zu können, ist eine strategische Personalplanung unumgänglich. Doch hier lassen sich keine Personalstrategien basierend auf Erfahrungswerten entwickeln und einfach fortschreiben. Nur mit Szenarien lassen sich die Anforderungen spezifischer Personalmaßnahmen für die Zukunft der Geschäftsfelder beschreiben, aufzeigen und in operative Aktivitäten entlang der Wertschöpfungskette Personal übertragen.

Einleitung

Intrinsische Eigenschaften von Belegschaften lassen sich immer dann gut erfassen, wenn ihre voraussichtliche Wechselwirkung mit extrinsischen Einflüssen gering ist. Doch im modernen Workforce Management müssen starke extrinsische Effekte berücksichtigt werden, deren Auswirkungen auf die betrachtete Belegschaft nicht anhand von Erfahrungswerten analysiert werden können. Darum wird deren Berücksichtigung für Unternehmen jeder Größenordnung zur Herausforderung.

Der demografische Wandel in Deutschland und den entwickelten Märkten gehört zu diesen Einflüssen. Hier lassen sich keine Personalstrategien basierend auf Erfahrungswerten entwickeln und einfach fortschreiben, denn die gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Auswirkungen der drei Wandelwirkungen

- weniger junge Menschen,
- mehr ältere Menschen und
- mehr sehr alte Menschen

konnten in dieser (sowie der erwarteten) Ausprägung noch nie zuvor beobachtet werden. Neue regulatorische Vorgaben, veränderte Marktbedingungen und nicht zuletzt die wachsende Dynamik dominieren daher derzeit die Vielzahl wichtiger extrinsischer Einflussgrößen auf Unternehmen (vgl. Abb. 1).



Abb. 1: Belegschaften: extrinsische Einflüsse und intrinsische Eigenschaften

Hier helfen geeignete Simulationen und Verfahren der kybernetischen Systemtheorie, aus der „Blackbox-Belegschaft“ eine „Clearbox-Belegschaft“ werden lassen.

Während Personalkosten noch relativ präzise berechnet und auch in mehrjähriger Vorschau hinreichend genau dargestellt werden können und die Qualifikationsentwicklung der Belegschaft ebenso gut beschreibbar ist, benötigen Untersuchungen zu Arbeitsbewältigungs- und Diversity-Fähigkeit bereits aufwändigere Analysemethoden. Zur Bestimmung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit sei beispielsweise der Arbeitsbewältigungsindex (ABI) genannt. Die Diversity-Dimensionen Alter und Geschlecht sind besonders aus wirtschaftlichen Überlegungen wichtig (vgl. www.charta-der-vielfalt.de).

Damit kann eine künftige strategische Personalplanung zwei Punkte stärker als bisher berücksichtigen:

- Diversity Acceptance und
- strukturelle Eigenschaften z. B. von Generationen.

Dynamische Altersstruktursimulationen zeigen, dass angesichts der demografischen Entwicklung das stetig wachsende Durchschnittsalter von Belegschaften nur selten kompensiert werden kann. Damit kommen neue Herausforderungen z. B. im „managen“ von unterschiedlichen Generationen auf die Unternehmen zu. Die in der Vergangenheit praktizierte Strategie zur strukturalen Optimierung, beispielsweise einfach mehr jüngere Arbeitnehmer einzustellen, wird in Zukunft nicht mehr zu realisieren sein. Mehrheitlich müssen Unternehmen in Deutschland und den entwickelten Märkten künftig ihre Geschäftsmodelle unweigerlich mit älteren Belegschaften realisieren. Dies prägt die Unternehmens- oder Beschäftigungskultur. Somit wird die Verbesserung der Altersakzeptanz eine zentrale Herausforderung für Organisationen in den kommenden Jahren.

Personalpolitische Maßnahmen auf Basis fundierter strukturaler Simulationsanalysen der Belegschaften sowie angemessene Optimierungen der Unternehmens- oder Beschäftigungskulturen gehören zu den wesentlichen Schwerpunkten künftiger Personalarbeit.

Befund zum demografischen Wandel Deutschlands

Deutschland stehen tiefgreifende Veränderungen bevor. Dies ist eine Chance für die Gesellschaft, aber auch Herausforderung zugleich. Schätzungen des Statistischen Bundesamtes zeigen, dass zwischen 2010 und 2030 im Alterscluster 20 bis 64 Jahre mit einem Rückgang von über 6 Mio. Menschen gerechnet werden kann. Dem Arbeitsmarkt werden im Cluster bis Anfang 30 ca. 2,4 Millionen und im Cluster 35 bis 58 ca. 5,5 Millionen Menschen weniger zur Verfügung stehen. Zugleich steigt das Erwerbspotenzial nach 58 auf ca. 1,6 Millionen Menschen an. Heute ist das Alterscluster 45 bis 50 Jahre die am stärksten besetzte Altersgruppe, die sich bis zum Jahr 2030 auf das Alterscluster 60 bis 64 Jahre verschiebt.

Diese Verschiebung gewinnt weiter an Bedeutung, wenn die Entwicklung bis 2060 weltweit in Betracht gezogen wird: fast 500 Mio. Menschen werden dann älter als 80 Jahre sein (vgl. <http://esa.un.org>). In Europa ist von ca. 72 Millionen Menschen und in Deutschland von ca. 9 Millionen Menschen auszugehen. Bereits 2030 werden die Anteile der Cluster 65 bis 79 um ca. 27 Prozent und das Cluster ab 80 Jahre um mehr als die Hälfte zunehmen.

Dies zeigt, dass die demografische Entwicklung eine unterschätzte langfristige Entwicklung sein kann, die komplett auf alle Sphären der Gesellschaft wirkt. Damit hat das Alter nicht nur für Unternehmen und Arbeitgeber Zukunft, sondern auch für Arbeitnehmer, denn die Erwerbspotenziale älterer Arbeitnehmer müssen stärker genutzt werden.

Steuerung struktureller Entwicklungen

Grundsätzlich haben Unternehmen während dreier Phasen die Möglichkeit, strukturelle Entwicklungen zu steuern:

- in der Eintrittsphase,
- in der aktiven Beschäftigungsphase und
- in der Austrittsphase.

Wenn im Workforce Management die strukturelle Optimierung nicht zur strategischen Aufgabe gehörte und deswegen diesbezügliche Aufgabenstellungen nicht optimal behandelt wurden, führen diese Versäumnisse aktuell zu Altersstrukturen in Unternehmen, bei denen bereits im Jahr 2018 über 50 Prozent der Beschäftigten über 60 Jahre alt sein werden (vgl. Abb. 2).



Abb. 2: Altersstruktur eines Unternehmens mit rd. 2000 Mitarbeitern (fünf Prozent künstliche Daten)

Für die Szenarioanalyse gilt, dass erst eine kombinierte Betrachtung der Phasen zu realistischen Szenarien der möglichen Entwicklung von Belegschaften führen kann. Betrachtet man allerdings intrinsische Eigenschaften von Belegschaften wie zum Beispiel Personalkosten, Qualifikation, Arbeitsbewältigungsfähigkeit und Diversityfähigkeit, so werden die Analysebedingungen zunehmend komplexer. Ohne geeignete technische Unterstützung lassen sich insbesondere bei mittleren- und großen Unternehmen kaum belastbare Prognosen für hinreichend große Zeiträume erstellen, wobei eine 5- bis 10-Jahres-Vorschau der möglichen Belegschaftsentwicklung genügend Handlungsoptionen erzielt. Dabei müssen auch Parameter wie Standorte, Organisationsstruktur, Funktionen, Positionen, Qualifikationen und Geschlecht berücksichtigt werden.

Altersakzeptanz als Aufgabe

Der in vielen Branchen beobachtbare rasche Anstieg des Durchschnittsalters von Belegschaften ist das Ergebnis einer steigenden Lebenserwartung, verbunden mit sinkenden Geburtenraten und einem zunehmenden Anstieg des Renteneintrittsalters (Grant/Wade-Benzoni, 2009). Während noch vor einigen Jahren Mitarbeitern aus strukturellen Überlegungen Abfindungsregelungen angeboten wurden, um Altersstrukturen von Belegschaften zu optimieren, funktioniert dieses Verfahren bei wachsendem Nachwuchskräftemangel nicht mehr.

Dieser Anstieg des Durchschnittsalters stellt einen kritischen Faktor für die Unternehmensentwicklung dar (Greller/Simpson, 1999). Deshalb ist eine verstärkte Tendenz in der Organisationsforschung zur Analyse des Zusammenhangs von Alter, Motivation sowie Leistungs- und Kompetenzprofilen zu erkennen (Grant/Wade-Benzoni, 2009).

Im Fokus steht, welche Fähigkeiten ältere Mitarbeiter aufweisen und welche Konsequenzen dies für Organisationen und ihre Zukunftsaussichten hat. Dabei ist es wichtig zu erkennen, welche Effekte Ältere negativ darin beeinflussen, ihre mögliche Arbeitsbewältigungsfähigkeit auszuschöpfen. Die Überwindung der Altersstereotype und die Steigerung der Altersakzeptanz in Unternehmen bilden daher einen wichtigen Ausgangspunkt für den langfristig erfolgreichen Umgang mit alternden Belegschaften und die Gestaltung der Personalinstrumente.

Kürzere Produktlebenszyklen, rasante Innovationszuwächse und eine damit einhergehende sinkende Halbwertszeit von verwertbarem Wissen führen zu einer Reduzierung des Wertes von über viele Jahre hinweg gewachsenem Erfahrungswissen, das ältere Beschäftigte auch zum Erhalt ihrer Rollen in der Struktur ihrer Unternehmen nutzten. Der anhaltende Einsatz dieses Wissenskapitals – in Kombination mit ggf. als „antiquiert“ wahrgenommenen habituell inkorporierten Handlungsmustern – lässt Alter dann als eher wertlos erscheinen – und marginalisiert damit Ältere in Folge ihres „Kapitalverlustes“ (Tenckhoff, 2006). Diese unbewusste Kommunikation führt dazu, dass sich Altersstereotype entwickeln und verfestigen sowie die Altersakzeptanz und somit auch Zusammenarbeit und Performance in Unternehmen negativ beeinflusst werden (Hall/Hall, 1990).

Eine aktuelle Online-Studie (vgl. <http://survey.tenckhoff.eu>) zur Messung der Altersakzeptanz versucht, dieser doppelten Herausforderung Rechnung zu tragen. Über 4.000 Teilnahmen zeigen das starke allgemeine wie individuelle Interesse am Thema „Alter(n) im demografischen Wandel“. So ist im Verlauf von vier Jahren eine auswertbare Datenbasis mit vergleichsweise hoher Signifikanz entstanden, die neben der Indexbildung über die Antworten der Freitextfragen auch Lösungsansätze für vielfältige Fragestellungen erbracht hat (vgl. Abb. 3).

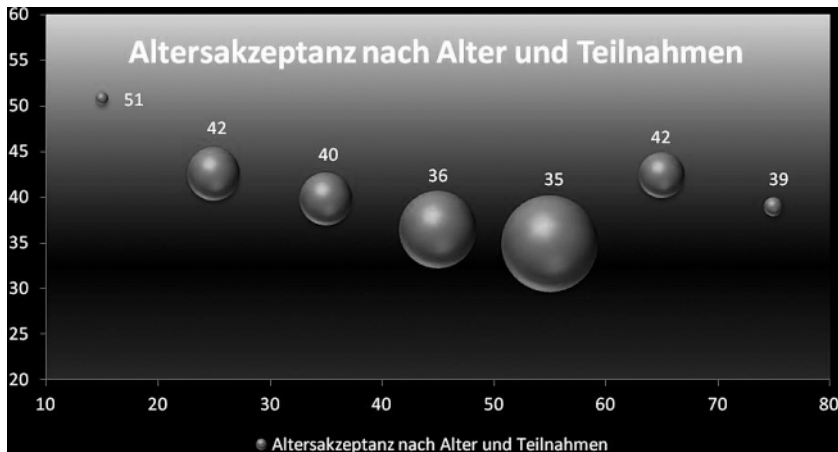


Abb. 3: Altersakzeptanz nach Alter und Teilnahmen, Stand März 2013

Das Konzept der Altersakzeptanz (Tenckhoff, 2006) setzt sich aus vier Dimensionen der Akzeptanz zusammen:

- Ältere durch Ältere
- Ältere durch Jüngere
- Jüngere durch Jüngere
- Jüngere durch Ältere.

Die Umfrage konzentriert sich auf die Akzeptanz, die Ältere in ihrer Umgebung erfahren, und berücksichtigt dabei die ersten beiden Dimensionen. Da eine direkte Ermittlung der Altersakzeptanz schon aufgrund der oben aufgeführten Aspekte wenig erfolgversprechend erscheint, forscht sie nach den von Altersakzeptanz abhängigen Variablen, aus deren Ausprägung sie auf einen „Wert Altersakzeptanz“ Rückschlüsse zieht.

Die Umfrage ist öffentlich angelegt, ohne Preselektion von Teilnehmern. Die dadurch entstehenden Nachteile werden durch eine den zwei Fragesequenzen (jeweils 10 Items) unterlegte Plausibilitätsskala abgemildert. In dieser Untersuchung werden 20 Items hinterfragt und auf einer 5er Skala bewertet. Aus der Rückrechnungslogik lassen sich so Skalen von 0 (Altersseparation) bis 100 (volle Altersinklusion) aufbauen, die z. B. zum Vergleich von Ländern, Regionen, Branchen etc. genutzt werden können.

Erste Ergebnisse zeigen, dass dieser soziale Wert in Deutschland relativ gering ist. Der durchschnittliche Wert beträgt 37 (Stand März 2013). Die Befragten bewerten die Altersakzeptanz umso negativer, je älter sie selbst werden. Erst Werte über 60 (und damit häufig erst nach dem Austritt aus einem Unternehmen) zeigen positivere Werte der Altersakzeptanz. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht wird es notwendig sein, die Altersakzeptanz in Unternehmen zu erhöhen und negative altersstereotype Wertzuweisungen zu reduzieren.

Diskrepanz von Altersstruktur und Altersakzeptanz

Unternehmen stehen vor einer Zukunft, die von einem Widerspruch geprägt ist: Sie müssen unweigerlich mit älteren Belegschaften arbeiten — haben aber vielleicht den „Wert Alter“ im Unternehmen (messbar an der Altersakzeptanz) in den letzten Jahrzehnten immer weniger Beachtung geschenkt: durch Strategien, Zielvorgaben und Maßnahmen, die weitgehend auf impliziten Stereotypen (Defizitannahmen bezüglich des Alters) basierten.

Somit beeinflusst die Unternehmenskultur entscheidend die Altersakzeptanz und bietet einen strategischen Ansatzpunkt für ein Veränderungsmanagement, um auf den demografischen Wandel reagieren zu können. Eine von Altersstereotypen geprägte Unternehmenskultur beeinflusst wiederum das Verhältnis der Alterskohorten im Unternehmen zueinander. Sie hat Unterschiede manifestiert und dazu beigetragen, dass Jüngere und Ältere sich jeweils stärker als „Wir-Gruppe“ herausgebildet haben. Aus dieser Konfliktsituation können Risiken für das Unternehmen entstehen:

1. Produktivität, Innovation und Zukunftsfähigkeit von Unternehmen werden beeinträchtigt.
2. Teams, in denen Konflikte, Unstimmigkeiten und Verständnisschwierigkeiten herrschen, kooperieren schlechter und arbeiten ineffizienter. Das führt zu Qualitätseinbußen, Zeitverzögerung oder gar Fehlschlägen der Arbeitsaufträge. Bezogen auf altersgemischte Teams haben statistische Auswertungen gezeigt, dass Altersheterogenität zwar die Unternehmensproduktivität generell negativ beeinflusst, weil Kommunikations- und Koordinationskosten steigen. Das lässt jedoch nur bei homogenen Tätigkeiten die Produktivität sinken, während diese bei kreativen, innovativen Aufgaben sogar zunimmt, weil die positiven Effekte — etwa durch Problemlösungs-Kompetenz und Transfer impliziten Wissens — die negativen mehr als kompensieren (Veen/Backes-Gellner, 2009).
3. In Folge demografischer Veränderungen entstehen Wertekonflikte im Unternehmen.
4. Sie können zum einen direkt zwischen den Alterskohorten selbst entstehen (Veen/Backes-Gellner, 2009). Zum anderen kann durch die als diskriminierend empfundene gesunkene Altersakzeptanz das Verhalten des Unternehmens in Konflikt mit dem Wertekanon von — gerade auch jüngeren — Mitarbeitern geraten.
5. Motivation und Loyalität der Mitarbeiter werden massiv negativ beeinflusst.
6. Gesunkene Altersakzeptanz und ein verschärfter Wertekonflikt können Unternehmen unmittelbar wirtschaftlich schädigen, indem sie die Motivation und Loyalität der Mitarbeiter zerstören. Mangelnde Karriereperspektiven, fehlende Wertschätzung, aber auch der Verlust von Generativity, der Möglichkeit zur Weitergabe von Erfahrungswissen, wirken auf Ältere demotivierend (Erikson, 1973/1998; Tenckhoff, 2006).
7. Image und Reputation von Unternehmen werden gefährdet.
8. In der Gallup-Untersuchung 2008 erwähnten auf die Frage, was ihre Kaufentscheidung am meisten beeinflusst, 27 Prozent der deutschen Kunden persönliche Empfehlungen, während nur 20 Prozent klassische Werbung nannten (Nink, 2008). Besonders glaubwürdig sind ältere Mitarbeiter, die lange Jahre im Unternehmen verbracht haben. Angesichts ihrer persönlichen Netzwerke können sie sowohl positive als auch negative „Leuchttürme“ des Unternehmens

sein. Werden sie demotiviert oder gar vorzeitig aus dem Unternehmen gedrängt, führt dies auch zu einer Gefährdung der Glaubwürdigkeit des Unternehmens, die auch durch hohe Marketing- und PR-Budgets kaum kompensiert werden kann.

Maßnahmen zur Steigerung der Altersakzeptanz

Unternehmen werden künftig schon aus wirtschaftlichem Eigeninteresse, aber auch um Compliance-Verpflichtungen im Rahmen von Risikomanagementsystemen nicht zu verletzen, einer ausgewogenen Altersakzeptanz deutlich mehr Beachtung schenken müssen, als in den vergangenen Jahren geschehen.

Zur Verbesserung der Altersakzeptanz ist eine Verankerung in der Unternehmens- oder Beschäftigungsphilosophie notwendig. Vor allem die Änderung der Werte ist von Bedeutung, da eine Fokussierung auf eine Veränderung von Symbolen zu kurz greifen würde. Dem Wert des Alters muss grundsätzlich ein höherer Stellenwert zugewiesen werden, wie auch Studien zum Wertemanagement zeigen (Wieland/Fürst, 2002).

Eine nachhaltige Methode kann die Ergänzung der Balanced Scorecard der Personalbereiche um den Key Performance Indicator (KPI): Altersakzeptanz sein. Der neue Stellenwert des Werts Alter und damit die Altersakzeptanz werden aber erst glaubwürdig, wenn sie sich im Handeln des Unternehmens in Form von konkreten personalpolitischen Instrumenten niederschlagen. Dazu gehören etwa:

- neue Karrieremodelle (Orientierung an Lebensphasen),
- die „altersblinde“ Besetzung von Positionen,
- neue Arbeitszeitmodelle,
- altersgerechte Anreiz- und Motivationssysteme,
- Investitionen in die lebenslange Qualifizierung sowie
- die Möglichkeit, länger (auch über das staatliche Renteneintrittsalter hinaus) zu arbeiten und dabei die Gesundheit zu erhalten.

Ein Ältesten- oder Generationenrat, Mentorsysteme und firmeninterne Alumni-Programme können das Erfahrungswissen Älterer nachhaltig betriebswirtschaftlich nutzbar machen (Tenckhoff, 2006). Entscheidend ist die Einsicht, dass Ältere mit entsprechenden Arbeitslebensläufen aufgrund ihrer habituellen Dispositionen, ihres Erfahrungswissens, ihrer gewachsenen strategischen Fähigkeiten, ihrer Integrationsfähigkeit, ihres Kommunikationsverhaltens, ihrer Sozial- und Kulturkompetenz besonders geeignet sind, einen relevanten Beitrag an vielen Stellen der Wertschöpfungskette zu leisten (Becker/Labucaj/Kownatka, 2008).

Der Unternehmenskommunikation kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Sie muss in der Generationenfrage zwei große Herausforderungen bewältigen: erstens den Wert Alter glaubwürdig nach innen und außen vermitteln, zweitens die durch die interkulturellen Divergenzen begründeten potenziellen oder tatsächlichen Kommunikationsstörungen adressieren: Gesichter aller Generationen prägen dann die Broschüren und anderen Unternehmensmedien.