

Personalpolitik

Dr. Axel Seidel
axel.seidel@prognos.com

Marcel Hölterhoff
marcel.hoelterhoff@prognos.com



Der demographische Wandel wird auch für Unternehmen weitreichende Konsequenzen haben. Das Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland geht bereits bis 2020 stark zurück. Noch bedeutender als die quantitative Veränderung des Arbeitskräfteangebots ist die Veränderung der Altersstruktur.

Bereits in wenigen Jahre bedeutet dies für die Unternehmen:

- Die Belegschaften werden deutlich altern – der Nachwuchs junger, qualifizierter Arbeitskräfte wird zu einem knappen Gut,
- der Wettbewerb um qualifizierte Bewerber und Bewerberinnen wird sich insgesamt deutlich verschärfen,
- Innovationen werden vermehrt durch ältere Beschäftigte generiert werden müssen, anstatt wie früher durch junge, frisch ausgebildete Mitarbeiter

Diese Entwicklungen sind unumkehrbar. Die wirtschaftlichen Folgen sind jedoch zu bewältigen, wenn die Unternehmen ihre Chancen ergreifen und rechtzeitig handeln.

Mehr Wertschätzung für Ältere

Chance 1: Ältere Arbeitnehmer sind nicht weniger leistungsfähig als Jüngere. Durch eine altersgerechte Arbeitsgestaltung, Bildungsanreize und Gesundheitsorientierung können körperliche und geistige Fitness bis in ein hohes Alter erhalten bleiben. Auch Innovationsfähigkeit ist keine Frage des Alters: So ist es nicht nur kritisch, Eigenschaften wie Kreativität oder Risikoaffinität allein Jüngeren zuzuschreiben. Vielmehr können Ältere zusätzlich mit ihrem Erfahrungswissen, einer höheren Prozess- und Ergebnisorientierung und sozialen Kompetenzen punkten.

Chance 2: Unternehmen können im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter Wettbewerbsvorteile generieren. Dies geschieht insbesondere durch eine zukunftsweisende Personalpolitik. Hier können sich gerade KMU mit ihrer Flexibilität als attraktiver Arbeitgeber positionieren.

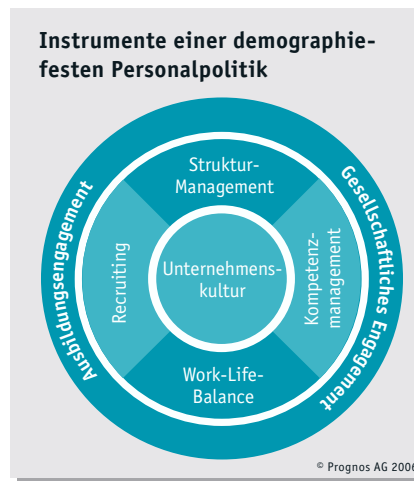
Chance 3: Das Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland ist unzureichend erschlossen. Stille Reserven liegen in der Erhöhung der Erwerbsbeteiligung, insbesondere der Frauen und der Älteren.

Demographiefeste Personalpolitik

In einer alternden Gesellschaft müssen Unternehmen ihre Personalpolitik ändern, um nachhaltige Wettbewerbsvorteile zu erreichen.

Weiteres Potenzial liegt in der Qualifizierung Jüngerer und der Integration von Migrantinnen.

Das Personalmanagement kann mit verschiedenen Instrumenten aktiv Chancen nutzen:



Besonders in deutschen Unternehmen wird nach wie vor eine Verjüngung der Belegschaften betrieben. Zentrale Aufgabe ist hier zunächst ein Bewusstseinswandel. Die Einstellung gegenüber der Leistungsfähigkeit der Älteren muss sich verändern. Die Wertschätzung von Älteren muss fester Bestandteil der Unternehmenskultur werden.

In Zukunft kommt es darauf an, die Altersstruktur vorausschauend zu managen und einen gesunden Altersmix im Unternehmen aufrecht zu erhalten. Ein erster Schritt ist die Analyse der Belegschaftsstruktur und die Prognose ihrer Entwicklung in den nächsten zehn Jahren. Mit altersgemischten Teams können Firmen dann beispielsweise Know-how-Verluste vermeiden. Schließlich sollte das Recruiting sowohl an einer gesunden Altersstruktur ausgerichtet werden, als auch die Aktivierung unerschlossener Personengruppen verstärken.

Die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer muss durch ein umfassendes Kompetenzmanagement permanent gefördert werden, um altersgerechte Erwerbsverläufe zu ermöglichen und Motivation und Leistungsfähigkeit dauerhaft zu erhalten. Hierzu gehören eine horizontale Laufbahnplanung, die beispielsweise rechtzeitig einen Wechsel

auf einen körperlich weniger belastenden Arbeitsplatz vorbereitet, gezielte Weiterbildungsprogramme für alle Altersstufen im Unternehmen, aber auch der Kompetenztransfer in altersgemischten Teams.

Mit Maßnahmen zur Verbesserung der Work-Life-Balance, d. h. der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, können sowohl Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden, als auch das Erwerbspersonenpotenzial von Frauen mit Kindern besser erschlossen werden. Prognos konnte im Rahmen verschiedener Studien zeigen, dass sich Investitionen in eine familienfreundliche Personalpolitik bereits heute für Unternehmen rechnen.

Umkämpfter Nachwuchs

Work-Life-Balance-Maßnahmen sind dann auch ein wichtiger Baustein um die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber zu steigern, denn im Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter werden die weichen Faktoren an Relevanz gewinnen. Die Unternehmen werden ihre Rekrutierungspolitik verändern müssen, um die „stillen Reserven“ am Arbeitsmarkt für sich zu erschließen. Gerade die Suche nach jungem, gut ausgebildeten Nachwuchs wird zum harten Wettbewerb. Diesen „War for Talents“ müssen Unternehmen daher noch aktiver und frühzeitiger, beispielsweise durch Kooperationen mit Schulen, gestalten.

Auch durch gesellschaftliches Engagement außerhalb ihres eigentlichen Geschäfts können Unternehmen Einfluss auf ihr Arbeitskräftepotenzial nehmen: So kann die Mitarbeit in einem Netzwerk zur Verbesserung der Kinder- und Familienfreundlichkeit von Stadt oder Region die Standortqualitäten und die Bindungskraft für hochqualifizierte Arbeitnehmer erhöhen. Ferner sollten sich Unternehmen stärker selbst in der Ausbildung und Förderung ihres Nachwuchses engagieren.

Die Personalpolitik im Unternehmen muss sich wandeln von einer passiven Verwaltung des Personals hin zu einem aktiven und strategischen Management der „knappen Ressource Mensch“. Die Dynamik der demographischen Veränderung wird zunehmen. Unternehmen, die bereits heute die verfügbaren Instrumente nutzen, werden in wenigen Jahre einen strategischen Vorsprung haben. ■