

HR-Lösungen für den demographischen Wandel - ein Überblick!

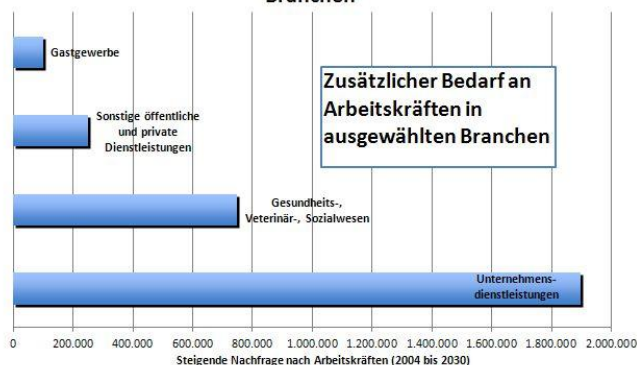
Die Beschäftigung älterer Mitarbeiter ist inzwischen deutlich angestiegen – von 38 auf 51 Prozent. Doch von einer aktiven Gestaltung des demographischen Wandels sind die meisten Unternehmen noch weit entfernt, denn dazu gehört mehr als Gesundheitschecks für ältere Mitarbeiter. Ein strategisches Demographiekonzept sollte von einem Bewusstseinswandel bei Mitarbeitern und Führungskräften (Top-Management!) getragen werden und konkrete Maßnahmen abgestimmt kombinieren - von der Demographieanalyse über die strategische Personalplanung bis zu Lebensarbeitszeitmodellen oder z.B. der Balance von Beruf und Familie.

In diesem Beitrag wird in einem Überblick die Notwendigkeit für HR-Lösungen für den demographischen Wandel aufgezeigt, das Spektrum möglicher Lösungsbausteine skizziert und der Status-Quo beleuchtet. Nachfolgende Whitepaper werden dieses Spektrum dann im Detail mit Leben füllen.

Arbeitslandschaft 2030: Bedarf in den Dienstleistungs-Branchen steigt!

Die Arbeitslandschaft in Deutschland wird sich nach einer Studie der Prognos AG [PRO08] in den kommenden Jahrzehnten dramatisch verändern. Bedingt durch den Strukturwandel wird im Jahr 2030 fast jeder zweite Arbeitsplatz auf Dienstleistungsbranchen entfallen, während der Anteil der Industriejobs entsprechend sinken wird. Weil die Gesellschaft bis dahin sowohl altert als auch schrumpft und somit wesentlich weniger Arbeitnehmer zur Verfügung stehen, werden zudem bis zu sieben Millionen qualifizierte Arbeitskräfte fehlen.

Entwicklung von 2004 bis 2030 in ausgewählten Branchen



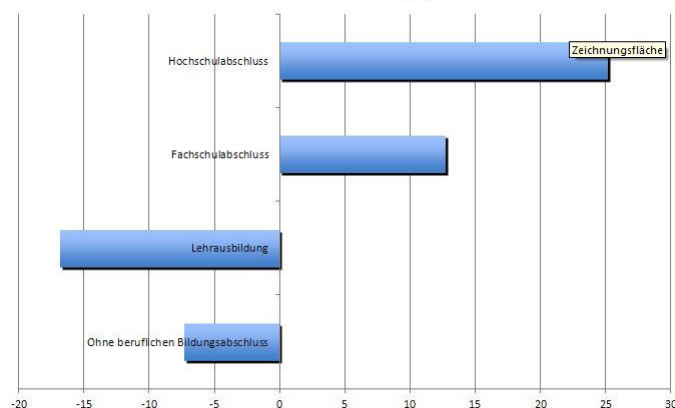
■ Abb. 1: Branchen mit steigendem Bedarf bis 2030 (Abbildung angelehnt an [PRO08])

Dies gilt (s. Abbildung 1) vor allem für einzelne Branchen wie die Unternehmensdienstleistungen, aber auch für das Gesundheits-, Veterinär und Sozialwesen. Auch der gesamte, weitere Dienstleistungsbereich, das Gastgewerbe und das Versicherungsgewerbe werden an Volumen zunehmen und mehr Arbeitskräfte benötigen.

Arbeitslandschaft 2030: Bedarf nach Qualifikation steigt!

In welchen Tätigkeitsbereichen die größte Lücke an Arbeitskräften entstehen wird, veranschaulicht eindrücklich eine weitere Grafik, die auf den Daten von Prognos beziehungsweise des Statistischen Bundesamts und der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft basiert. Hier wird insbesondere das Angebot an Arbeitskräften nach Qualifikation in unterschiedlichen Berufszweigen bis 2030 aufgezeigt:

Veränderung der Tätigkeitsnachfrage nach Qualifikation im Durchschnitt (%)



■ Abb. 2: Qualifikationen mit steigendem Bedarf bis 2030 (Abbildung angelehnt an [PRO08])

Die Studie von Prognos zeigt, dass sich die Mehrnachfrage ausschließlich auf Fachkräfte und Akademiker – in fast allen Tätigkeitsbereichen – bezieht.



Notwendigkeit von HR-Lösungen

Diese Prognosen zeigen, wie Prognos feststellt, den Stellenwert einer hohen Bildung und Ausbildung und von Bildungsreformen auf. Dies allein wird aber bis 2030 nicht ausreichen, um rechtzeitig den Bedarf zu decken.

Bis die von der Regierung angekündigten staatlichen Förderungsmaßnahmen Wirkung zeigen und auch begleitend dazu müssen ganzheitliche HR-Lösungen helfen, die Demographie-Krise zu meistern.

Es wird folglich umso bedeutsamer, für die Nachfolgeplanung rechtzeitig einen lückenlosen Wissenstransfer innerhalb der Unternehmen zu gewährleisten. Vorausschauende Informationen zum künftigen Personalbedarf, zur Gesundheitssituation, altersgerechte Arbeitsumgebungen und Altersteilzeit sowie kontinuierliche Risiko- und Kosten-simulationen müssen die Palette der HR-Softwarefunktionalität ergänzen. Doch bevor eine geeignete HR-Software ausgewählt und implementiert wird, müssen die strategisch wichtigen Bereiche des Personalmanagements – Recruiting, Mitarbeiterbindung, Personalentwicklung, Gesundheitsmanagement, Wissensmanagement, Arbeitsorganisation et cetera – für den demographischen Wandel „fit gemacht“ werden.

Damit gehen konkrete Investitionen in gute Führung einher sowie Maßnahmen, um einen Bewusstseinswandel bei Mitarbeitern und Führungskräften zu bewirken, auch intelligente Vorruhestandslösungen, beispielsweise flexible Arbeitszeiten beziehungsweise Zeitwertkonten für ältere Mitarbeiter.

HR-Lösungsbausteine im Überblick

Das heißt: Zu einem strategischen Demographie-konzept gehört weitaus mehr als eine Abschaffung der Frühverrentung und eine Einführung von Gesundheits-Checks für über 55-jährige Mitarbeiter.

Folgende HR-Bausteine bieten sich an, um im Unternehmen dem demographischen Wandel aktiv begegnen zu können:

Mögliche HR-Lösungen für den demographischen Wandel im Überblick (Ausschnitt):

- Demographieanalyse
- Strategische Personalplanung
- Ausbildungsinitiativen mit Schulen, Hochschulen, IHKs, Verbänden, Unternehmensverbänden, et cetera
- Recruitingstrategien für Hochschulabsolventen
- Internationaler Arbeitsmarkt
- Arbeitgeberattraktivität
- Mitarbeiterbindung
- Familienfreundliche Personalpolitik
- Änderung der Arbeitsorganisation
- Anpassung der Arbeitszeitmodelle an ältere Belegschaften (Flexibilisierung)
- Wissensmanagement (Wikis, gemischte Teams et cetera)
- Gesundheitsmanagement
- PE-Konzepte für ältere Arbeitnehmer
- Lebensarbeitszeitmodelle
- ...

■ Tabelle 1: HR-Lösungen im Überblick

Diese HR-Bausteine werden wir in zukünftigen Whitepapers im Detail beleuchten. Wie aber sieht der Status-Quo bei diesen Lösungsansätzen aus?

Status Quo der HR-Lösungen

Lösungsbausteine wie Ausbildungsinitiativen mit Schulen und Hochschulen, Recruitingstrategien für Hochschulabsolventen, Gesundheitsmanagement und Investitionen in die Arbeitgeberattraktivität (Stichwort Employer Branding) werden bereits in einigen Unternehmen umgesetzt. Auch eine Nachwuchs- beziehungsweise Führungsnachwuchsplanung ist in einigen Unternehmen mittlerweile existent. Doch die große Palette der möglichen Lösungsbausteine wird vom Großteil der Unternehmen in Deutschland noch nicht genutzt.

Dies liegt in erster Linie daran, dass entsprechende Konzepte Geld kosten und langfristige Projekte gerade in der Zeit der Finanz- und Wirtschaftskrise nicht angestoßen werden konnten. Oftmals hat das Topmanagement der Unternehmen solche langfristigen Ziele nicht im Fokus und ganz allgemein erfahren strategische Themen in den Unternehmen meist zu wenig Aufmerksamkeit.

Der Anfang von allem: Mit Fakten das Bewusstsein im Topmanagement schaffen

Hier wird aber ein umfassender Wandel nur möglich sein, wenn es gelingt, das Top-Management für dieses Thema zu aktivieren. Um langfristige Themen wie den demographischen Wandel stärker in das Bewusstsein des Managements zu rücken, sollten Personalmanager zunächst Fakten schaffen, indem sie eine firmenspezifische Demographieanalyse durchführen (lassen).

Dazu gehört insbesondere die Antwort auf die Frage, wie sich Krankheitskosten und Produktivität des Unternehmens in den nächsten Jahren entwickeln werden. Des Weiteren sollte die Demographieanalyse eine Aussage zur Entwicklung der Vorruhestandskosten liefern, wenn weiter wie bisher gearbeitet wird. Diese Zahlen werden den Personalmanagern vermutlich schon beim Topmanagement Gehör verschaffen.

Darüber hinaus gilt es, hartnäckig zu bleiben und anhand konkreter Fakten und Beispielrechnungen exemplarisch darzulegen, welche Kosteneinsparungen beziehungsweise welche Verringerung der negativen Entwicklung bestimmte Maßnahmen bringen würden. Auch hier gilt: Steter Tropfen höhlt den Stein.

Ein weiterer zielführender Ansatz ist sicherlich das Benchmarking mit anderen Unternehmen und die Identifikation von Best-Practice-Lösungen für den demographischen Wandel. Auf beiden Gebieten wird die Zukunftsinitiative Personal (s. u.) aktiv werden.

Der ZiP-Ansatz zur Demographie: Studie und Whitepaper für den Wandel

Um hier Personalmanager zu unterstützen, geht die Zukunftsinitiative Personal (ZiP, s. u.) zwei Wege:

- Multiperspektiven-Studie HR 2020
- Reihe von Whitepapers zu HR-Lösungen für den demographischen Wandel

Zum einen wird aktuell in Kooperation mit dem Kölner Institut für Managementberatung und der kibit GmbH eine Studie zu Best-Practice-Lösungen im HR-Bereich erarbeitet. HR-Verantwortliche sowie Unternehmensleitungen in mittelständischen Unternehmen sollen mithilfe der Studie für ihre eigene Zukunftsausrichtung erkennen können, an welchen Stellen konkreter Handlungsbedarf besteht. Zudem werden bereits erprobte Lösungen im Bereich HR aufgezeigt.

Zum anderen werden auf Basis dieses Überblicks-Papiers nun weitere Arbeitspapiere erarbeitet, die HR-Lösungen für den demographischen Wandel und darüber hinaus konkretisieren. Das erste Whitepaper beschäftigt sich z.B. mit den Kosten des demographischen Wandels.

Über die Zukunftsinitiative Personal (ZiP)

Die ZiP ist ein Zusammenschluss führender Software-Anbieter und Beratungsfirmen aus dem Bereich Human Resources. Ziel der Initiative ist, Unternehmen und Organisationen für die Chancen zu sensibilisieren, die ein strategisches Management und effektive Software-Lösungen im Bereich Human Resources bieten. Die erfolgreiche Bewältigung der globalen Themen der Arbeitswelt steht nach Überzeugung der ZiP im engen Zusammenhang mit dem klugen Einsatz von HR-Software und -Methoden.

Die Kompetenz dafür soll den Unternehmen durch umfassende Information, Best-Practice-Lösungen, Veranstaltungen und Kampagnen vermittelt werden.

Quellen

[PRO08]: Studie der Prognos AG, Basel; ARBEITSLANDSCHAFT 2030 - Projektion von Arbeitskräfteangebot und -nachfrage nach Tätigkeiten und Qualifikationsniveaus (Ausgabe 01/2008)

Kontakt:

Zukunftsinitiative Personal (ZiP)
Dr. Winfried Felser (Sprecher)
NetSkill AG
Salierring 43
50677 Köln

Tel. +49 (0) 221 – 719 48 95
Fax +49 (0) 221 – 719 48 97
Mobil: +49 (0) 178 - 55 66 312
E-Mail: kontakt@zukunftsinitiative-personal.de
URL: <http://www.zukunftsinitiative-personal.de>