

Wie Demografie Management gelingt

Akute Gefahr für Unternehmen: Überalterung der Mitarbeiterstruktur

von Norbert Markut, Markut Executive Search, Hamburg *

Die demografische Entwicklung weist eine Dramatik auf, wie man sie sich im Theater manchmal wünschen würde. Dabei sind die Unternehmen längst keine Zuschauer mehr, sondern schon mitten drin im Geschehen. Auf der Management-Bühne kämpfen Personalverantwortliche täglich gegen zwei schwelende Gefahren: Auf der einen Seite die zunehmende Überalterung der Mitarbeiterstruktur, auf der anderen Seite eine deutliche Verknappung der Fach- und Führungskräfte am Markt. Nur mit einem souveränen Demografie Management kann es gelingen, diese akuten Gefahren zu überwinden, bevor aus der Glut ein loderndes Feuer wird.

Top-Talente sind begehrt und in deutschen Unternehmen dementsprechend heiß umkämpft. Dieser bereits seit einigen Jahren bestehende und immer stärker werdende Wettbewerb kommt nicht von ungefähr: Eine deutliche Überalterung in Führungspositionen zwingt Unternehmer und Konzernlenker zum Handeln – nicht erst in fünf oder zehn Jahren, sondern schon heute. Innerhalb der kommenden 15 Jahre wird altersbedingt ein erheblicher Anteil der Führungskräfte aus den Unternehmen ausscheiden. Nicht weniger als 30 – 40 % der Positionen werden dadurch vakant. Nachdem dies aufgrund der Menge nicht länger, wie augenblicklich gewohnt, in schönen regelmäßigen Abständen und kleinen Einheiten, sondern erschreckend schnell und geballt verlaufen wird, müssen sich Unternehmen spätestens jetzt eine gute Strategie überlegen und täglich an deren Umsetzung arbeiten.

Analyse als erster und zentraler Schritt

Um eine effektive und nachhaltige Strategie hinsichtlich eines Demografie Managements einleiten zu können, müssen Unternehmen zunächst einmal den Ist-Zustand analysieren. Erst dann kann eine realistische Prognose den Weg in die Zukunft weisen. Folgende Fragen helfen Unternehmen in der Orientierungsphase:

- Weiß ich überhaupt über meine Belegschaft Bescheid?
- Wie ist unsere Altersstruktur heute und wie soll sie in Zukunft sein? Was kommt hinsichtlich des personellen Bedarfs generell auf uns zu?
- Welche Stellen werden wann aus welchem Grund vakant?
- Wie sichern wir langfristig unsere Produktion/unsere Ablauf-Organisation?

Aufgrund dieser Fragen bzw. der Antworten darauf, müssen mit einer notwendigen personalpolitischen Konsequenz oftmals weit reichende Entscheidungen getroffen werden. Bestehende

Mitarbeiter müssen gehalten und neue Talente parallel gesucht werden. In einem ständigen Ringen mit dem Markt, den Mitarbeitern und der Strategie stehen Personalverantwortliche vor einer großen Herausforderung: Mit einer im Schnitt immer älter werdenden Mannschaft sowie der immer zeitaufwendigeren Aufgabe, neue Mitarbeiter zu finden, nicht nur den Anforderungen des Marktes gerecht, sondern auch kontinuierlich immer besser zu werden.

Operation am offenen Herzen

Schön wäre es ja, wenn man die Strategie in aller Ruhe planen und umsetzen könnte. Doch die Realität holt die Unternehmen schneller ein als gedacht. Personalverantwortliche operieren sozusagen am offenen Herzen des Unternehmens. Die Herz-Lungen-Maschine ist angeschlossen, die Geschäfte müssen weiterlaufen und das ganze Team kämpft um den Patienten. Geht es um die energetische Balance, ist diese längst nicht mehr zu 100 % herstellbar, denn viel zu viele Unbekannte spielen eine Rolle. Aufträge müssen mit der bestehenden, wenn auch oft reduzierten Mannschaft hereingebracht und bearbeitet werden. Vielleicht ist man gar nicht mehr in der Lage, neue Aufträge anzunehmen. Sind Unternehmen noch dazu global aufgestellt, konzentriert sich der Kampf um das Thema nicht länger auf den deutschen Markt, sondern wird international ausgetragen.

Studien wie „Demografiemanagement 2011“ (durchgeführt von PwC in Kooperation mit der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin) zeigen, dass viele Unternehmer, Manager und Personalverantwortliche das Problem sehr wohl erkannt haben, jedoch nach wie vor den Kopf in den Sand stecken. Sie hoffen, dass alles wieder wird, wie es einmal war oder sich zumindest irgendwie zum Guten wendet – vorausgesetzt man wartet nur lange genug ab. Grundsätzlich gilt hier, erst einmal ein Problembewusstsein zu entwickeln sowie zu vertiefen und das Thema im Unternehmen möglichst klar durchzustrukturieren. Ein Vorgehen in drei Schritten hat sich in der Praxis bewährt:

1. Interne Analyse

Ein aktueller Stand der Belegschaft zeigt die Tendenz auf und ermöglicht eine umfassende mittelfristige und realistische Bedarfsplanung.

2. Externe Ausrichtung

Mitarbeiter können zukünftig mehr Forderungen stellen, umso wichtiger ist die Festlegung der externen Ausrichtung: Was möchte/muss ich als Unternehmen dem Bewerbermarkt bieten? Auf welche Forderungen bin ich bereit, einzugehen?

3. Verknüpfung zwischen intern + extern

Nur stabile Brücken zwischen intern und extern garantieren ein erfolgreiches Demografie Management: „Wie und woher sollen

externe Talente eingestellt werden?“ sollte deshalb ebenso im Visier der Unternehmen liegen wie die Frage „Wie und welche Talente können intern motiviert werden?“

In der Verantwortung des CEO

Ob alleiniger Geschäftsführer, Vorstand eines Unternehmens oder Vorsitzender der Geschäftsführung – bei deutschen CEOs (Chief Executive Officer) ist das Thema längst angekommen. Dies beweist auch die Studie „14th Annual Global CEO Survey 2011“, im Rahmen der die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PwC weltweit 1.201 Vorstandsvorsitzende befragte. Gerade die deutschen CEOs beunruhigt, trotz positiver Wirtschaftsprognose und gerade wegen deutlicher Wachstumsplänen der Unternehmen, der Fachkräftemangel: „So fürchten weltweit zwei Drittel der CEOs, dass in den kommenden drei Jahren ausreichend qualifizierte Arbeitskräfte knapp werden. Besonders ausgeprägt ist diese Sorge in Deutschland (74 Prozent der Befragten) und den Niederlanden (77 Prozent)“ Auch wenn es im Unternehmen aktuell gut läuft, stellen sich die CEOs zurecht die Frage, wie es auch weiterhin gut laufen soll, wenn entsprechende Fach- und Führungskräfte fehlen. Hinzu kommt die Gefahr steigender Ausfallzeiten durch zunehmende Krankheitstage einer immer älter werdenden Belegschaft. Der demografische Wandel wird also in jedem Fall deutliche Auswirkungen – auch finanzieller Art – auf die Unternehmen haben. Für die CEOs wie für alle Personalverantwortlichen heißt es also, „Ohren anlegen“ und statt reaktiv vorzugehen, endlich aktiv zu werden.

Aktives Talentmanagement ist Pflicht

Unternehmen können (und müssen) sich durch Neueinstellungen verjüngen. Denn nur mit einem gesunden Generationswechsel bei den Mitarbeitern verjüngt sich auch die Kultur, können Unternehmen im globalen Wettbewerb bestehen. Allerdings spielt bei dieser Verjüngung gerade das Know-how der älteren Mitarbeiter eine entscheidende Rolle. Ein optimaler Transfer wird idealerweise durch altersgemischte Teams erreicht. So werden die älteren Mitarbeiter durch „frisches Blut“ motiviert – vorausgesetzt, sie dürfen ihr Wissen an die jüngeren Kollegen weitergeben und erhalten dafür Wertschätzung. Anders als noch vor einigen Jahren müssen sie auch nicht mehr fürchten, dass jüngere Mitarbeiter sie von ihren Plätzen verdrängen, viel zu wertvoll ist dafür ihre Arbeitskraft. Die jungen Mitarbeiter sind begeistert, wenn erfahrene Mentoren sie für den Weg ins Berufsleben fit machen oder ihnen in einer ersten Führungsverantwortung beratend zur Seite stehen. Längst haben Unternehmen erkannt, dass die besten Produkte nichts nützen ohne entsprechende Mitarbeiter quer durch alle Bereiche, die diese Produkte oder Dienstleistungen entwickeln, produzieren, vertreiben, verbessern und vermarkten. Umso wichtiger ist es, die Schlüsselpositionen im Unternehmen – bis tief

hinein in die Strukturen – zu identifizieren und für eine dauerhaft hohe Besetzungsqualität zu sorgen, entweder indem man eigene Talente erkennt und fördert oder für externe Bewerber so interessant ist, dass ein Nachfragesog ausgelöst wird.

Das Thema HR erfordert in Unternehmen heute eine deutlich umfassendere Personalstrategie. Prozesse und Entscheidungen können nicht mehr losgelöst betrachtet werden, sondern stehen horizontal wie vertikal in einem großen Abhängigkeitsverhältnis. Talentmanagement gehört hier ebenso zu den entscheidenden Aufgaben der Zukunft wie ein gezieltes Recruiting bis hin zu der Frage: „Haben wir ausreichend und die richtigen Manager und Führungskräfte an Bord, um das Unternehmen in der jeweils aktuellen Lebensphase erfolgreich zu steuern?“ Ohne die interne Kompetenz zu untergraben, kann es Sinn machen, sich externe Unterstützung zu holen, denn ob Personalverantwortliche in Konzernen oder Geschäftsführer in Doppelfunktion im Mittelstand, sie alle stehen vor der gleichen Herausforderung: Das Tagesgeschäft ist zeitintensiv, sodass sie sich so kaum strategischen Themen widmen können. Gerade diese werden es jedoch sein, die zukünftig darüber entscheiden, wer dank eines strukturierten Demografie Managements, was Personalplanung und –gewinnung angeht, als zukunftsfähiges Unternehmen als Sieger aus dem demografischen Kampf hervorgeht.

9.033 Zeichen mit Leerzeichen

* Norbert Markut gilt als Top-Executive Search Consultant der neuen Generation. Seit mehr als 10 Jahren findet der unabhängige strategische Personalberater durch sein umfangreiches Netzwerk exzellente Manager und Managerinnen für die zeitnahe sowie nachhaltige Besetzung komplexer erfolgskritischer Schlüsselpositionen der 1. und 2. Führungsebene. Nationale und internationale Unternehmen setzen auf die umfassende Erfahrung des Wirtschaftsingenieurs, die er über viele Jahre hinweg in unterschiedlichen Managementfunktionen in mittelständischen Unternehmen sowie internationalen Konzernen und in der Unternehmensberatung sammeln konnte. Mit einem Team renommierter Experten unterstützt er Organisationen im Personalmanagement, u. a. bei der Etablierung einer strukturierten, nachhaltigen Nachfolgeplanung im Rahmen einer langfristigen Talent Management Strategie. Norbert Markut berät Aufsichtsräte/Beiräte auch im Bereich Board Services. Weitere Informationen unter Markut Executive Search www.norbertmarkut.de

Abdruck honorarfrei
Belege bitte an:
MM-PR
Postfach 6 26
95606 Marktredwitz
Tel.: 09231/96370
Fax: 09231/63645
info@mm-pr.de
www.mm-pr.de