

Mitarbeiterentwicklung

Leistungsfähigkeit ist keine Frage des Alters

Leistungserhalt, Motivation und Befähigung der Belegschaft sind zentrale Themen, um in schwierigen Zeiten den Fortbestand der Profitabilität positiv zu unterstützen. Dass in Bezug auf den demografischen Wandel gezielte Personalentwicklungsmassnahmen einen proaktiven Beitrag dazu leisten, zeigt dieser Artikel.

Petra Fellner Märki

Der demografische Wandel ist ein viel diskutiertes Thema (siehe auch Seite 40 in dieser Ausgabe). Dass gerade in der heutigen Zeit dieser Begriff viele und unterschiedliche Disziplinen beschäftigt und sich die Besorgnis um die wirtschaftliche Entwicklung zusätzlich durch den demografischen Wandel verstärkt, könnte kaum passender sein. In Zeiten von Unsicherheit und Ängsten fällt es schwer, eine gesunde Ambiguitätstoleranz beizubehalten.

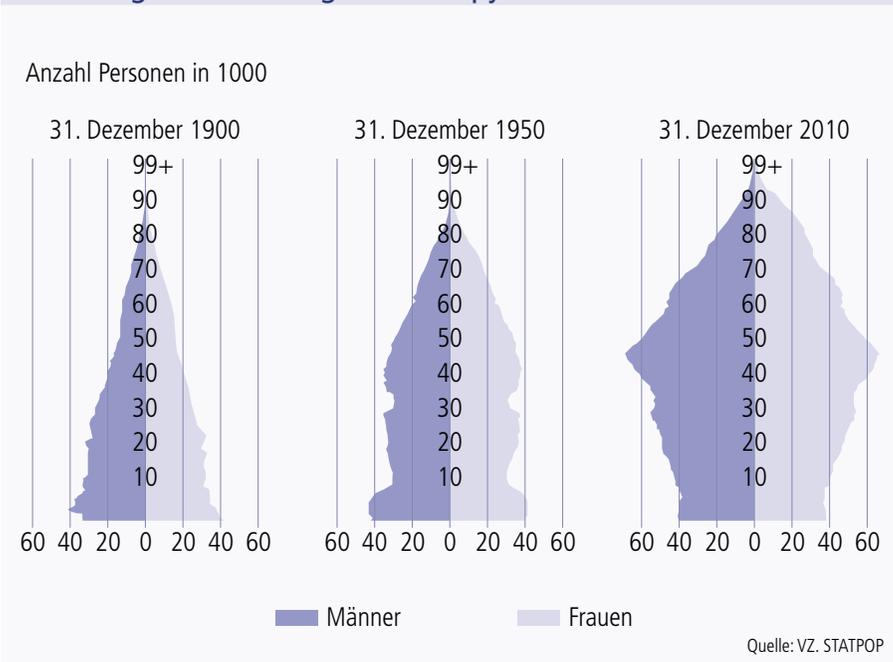
Auf den Wandel vorbereiten

Die Demografie befasst sich mit der Veränderung der Bevölkerungsstruktur. Die Überalterung in der modernen Gesellschaft ist auf verschiedene Ursachen zurückzuführen. Durch den hohen Standard in der Medizin werden die Menschen immer älter, gleichzeitig nimmt jedoch die Geburtenrate ab. Immer weniger Menschen verrichten eine körperlich schwere Arbeit, was die Lebenserwartung und damit die Verschiebung der Alterspyramide weiter beeinflusst. Die Alterszusammensetzung der ständigen Wohnbevölkerung, welche durch das Bundesamt für Statistik veröffentlicht wird, zeigt die Verschiebung deutlich auf (siehe Abbildung).

Die Zahl der erwerbstätigen Personen sinkt im Verhältnis zur Gesamtbevölkerung, während der Teil der Personen im Rentenalter deutlich zugenommen hat. Weiter ist zu erkennen, dass sich die zahlenmässig stärkste Altersklasse in der sogenannten Baby-Boomer-Generation der heute 45- bis 55-Jährigen befindet. Die BfS-Grafik Dezember 2010 lässt erkennen,

dass sich spätestens mit dem Erreichen des Rentenalters der Baby-Boomer-Generation die Schere zwischen den erwerbstätigen Personen und denjenigen im Ruhestand weiter öffnen wird. Da die über den Arbeitsmarkt gesamthaft betrachtete Gruppe der heute zwischen 35- und 55-Jährigen weitaus am stärksten vertreten ist und mit den in den

Abbildung: Verschiebung der Alterspyramide



kommenden Jahren in den Arbeitsmarkt tretenden Personen kein gleichwertiges Gegengewicht entsteht, ist folgender Trend ableitbar: Zunächst wird das Durchschnittsalter in der Belegschaft stark zunehmen und sich später in einem Überhang an Pensionierungen, bzw. Rentenempfängern niederschlagen.

Wirtschaft und Gesellschaft

Ungleichgewichte bringen ein System in eine Schiefelage – bewährte Mechanismen werden ausgehebelt und es müssen neue Wege gefunden werden, um ein funktionierendes System schaffen zu können. Dies gilt sowohl für staatliche als auch für privatwirtschaftliche Organisationen. Es ist daher nicht erstaunlich, dass sich verschiedene Disziplinen wie Politik (Migration etc.), Wirtschaft (Sozialversicherungs- und Gesundheitskosten etc.) und Wis-

Es ist nicht zu erwarten, dass fehlenden Arbeitskräfte durch Migration ausgeglichen werden können. Unternehmen sollten daher in die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden und ihre Bindung an die Firma investieren. ▼

senschaft mit dem demografischen Wandel auseinandersetzen und Lösungen gefunden werden müssen, um der Überalterung in der Gesellschaft zu begegnen.

Gewappnet sein

Unternehmen sind in doppelter Hinsicht von der Problematik des demografischen Wandels betroffen. Zum einen werden sie als Player in der Schweizerischen Wirtschaftslandschaft von den politischen Entscheiden beeinflusst, zum anderen zeigt die Verschiebung in der Altersstruktur auch Auswirkung auf die altersmässige Verteilung in den Reihen der eigenen Belegschaft. Nach Erhebungen des Bundesamtes für Statistik wird im Jahr 2021 die Zahl der Erwerbstätigen in der Schweiz ihren Höhepunkt erreichen und danach sinken.

Es ist nicht zu erwarten, dass fehlende Arbeitskräfte durch Migration ausgeglichen werden können. Wie die Schweiz sind sich auch viele andere Länder bewusst, dass die Anstrengungen dahingehen müssen, qualifizierte Arbeitskräfte im eigenen Land zu halten und damit

die wirtschaftliche Entwicklung und Innovationskraft zu sichern. Für die Unternehmen bedeutet dies, dass in den Erhalt der Leistungsfähigkeit und die Bindung der Belegschaft an das eigene Unternehmen (Retentionmanagement) investiert werden muss. Dies ist unter anderem zu erreichen, indem die Handhabung zum Thema Demografie in der HR-Strategie verankert wird und entsprechende Massnahmen über sämtliche Bereiche im Personalmanagement konzipiert und umgesetzt werden. Ergänzend dazu wird durch das strategische Personalmarketing (employer branding) das Unternehmen als «employer of choice» intern wie auch extern positioniert und vermarktet.

Aktion statt Reaktion

Für das Unternehmen stellt sich die Frage, wie dem beinahe gleichzeitigen Ausscheiden von grossen Teilen der Belegschaft und einer sich zeitgleich verschärfenden Verknappung an jungen Arbeitnehmenden begegnet werden kann. Das Handlungsfeld besteht zum einen in der optimalen Befähigung und der individuellen Entwicklungsförderung der bestehenden Be-



legschaft, zum anderen in der Positionierung des eigenen Unternehmens als «Arbeitgeber der Wahl». Mit der Befähigung der Mitarbeitenden steigt gleichzeitig ihr «Wert» auf dem Arbeitsmarkt, womit der Kampf um qualifizierte Arbeitskräfte zunehmen wird. Umso entscheidender ist es für Unternehmen, zeitgleich in die Mitarbeiterbindung zu investieren.

Systematisches Vorgehen

Im Rahmen einer empirischen Forschungsarbeit wurde für ein führendes Unternehmen im tertiären Wirtschaftssektor das im Folgenden vorgestellte Vorgehen entwickelt. Das Ziel bestand darin, mittels einer systematischen Erhebung die unternehmensspezifisch relevanten Leistungsfaktoren, das heisst die Schlüsselkomponenten wie z.B. die Kommunikationskompetenz bei Mitarbeitenden im direkten Kundendienst, zu identifizieren. Basierend auf einem wissenschaftlichen Modell und unter Einsatz der empirischen Sozialforschung wurden die Daten erhoben und ausgewertet.

Die gewonnenen Erkenntnisse führten zur Erarbeitung eines auf das Unternehmen massgeschneiderten Massnahmenkatalogs. Die Massnahmen sind punktgenau auf die evaluierten Themenbereiche abgestimmt und tragen daher in der Umsetzung erheblich zum wertschöpfenden Erhalt der Leistungsfähigkeit und zur optimalen Nutzung des vorhandenen Potenzials bei. Das Projekt wurde erfolgreich durchgeführt und anschliessend durch die Autorin des Artikels weiterentwickelt. Dabei wurden die Projektschritte anhand der gewonnenen Erfahrungen evaluiert, optimiert und ganzheitlich in die Unternehmensstrategie eingebettet.

Fragmentarisch wird in der Folge das Vorgehen «Aktion statt Reaktion» dargestellt.

■ Analyse der Ausgangslage

Eine Altersstrukturanalyse wird je nach Unternehmensform und -grösse auf die gesamte Belegschaft oder pro einzelne Abteilungen erstellt.

■ Definition der leistungs- und wertschöpfungsrelevanten Faktoren

Basierend auf der sozialwissenschaftlichen Aktions- und Handlungsforschung wird ein Katalog sämtlicher für die Leistungserbringung relevanter Komponenten erstellt. Aufgrund der unternehmensspezifischen Merkmale und unter Berücksichtigung der Branche werden die für das betreffende Unternehmen erfolgskritischen Komponenten identifiziert.

■ Konzeption der systematischen Erhebung

Unter Abwägung der Unternehmensinteressen wird das geeignete Forschungskonzept definiert.

■ Umsetzung: Erhebung der in den definierten Faktoren vorhandenen Kompetenzen

Aufgrund der Analyse der Altersstruktur wird der zu evaluierende Personenkreis bestimmt. Eine für die Leistungsgruppe repräsentative Auswahl an Erhebungsteilnehmenden erfolgt nach Alter, Geschlecht und weiteren unternehmensrelevanten Merkmalen. Die Teilnahme sollte freiwillig erfolgen.

In der Auswertung fliessen sämtliche gewonnenen Daten zur detaillierten Analyse zusammen. Das im Forschungsprojekt entwickelte Instrument ermöglicht die ganzheitliche Transparenz und Beurteilung, um basierend darauf die passgenauen Massnahmen definieren zu können. Je nach Wirtschaftssektor und Kerngeschäft, in welchem ein Unternehmen tätig ist, können sich die proaktiven Untersuchungen und Massnahmen als Sicherung der Nachhaltigkeit erweisen. Sind die Themen Wissen und Wissensmanagement sowie Innovationskraft zentral für das Kerngeschäft, gilt es Massnahmen zu deren Erhalt frühzeitig umzusetzen.

Wo der Weg beginnt

Es liegt im Ermessen des Entscheidungsträgers zu definieren, wo angesetzt wird und in welcher Tiefe das Projekt durchgeführt werden soll. Leistung wird als Interaktion von Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Arbeitsumgebung definiert. Eine ganzheitliche Betrachtung dieser Teilbereiche beeinflussenden Aspekte ist daher empfehlenswert,

um das proaktive und präventive Beeinflussen der Auswirkungen des demografischen Wandels strategisch, strukturell und kulturell optimal verankern zu können.

Obwohl das Projekt im Hinblick auf den demografischen Wandel durchgeführt wurde, können die Massnahmen über die Gesamtbelegschaft gewinnbringend ein- und umgesetzt werden. Einzige Ausnahme bilden jene Massnahmen, die speziell für ältere Mitarbeitende konzipiert sind. Das entwickelte Instrument kann in anderen Fragestellungen auch für Erhebungen in weiteren Personengruppen eingesetzt werden (z.B. Nachwuchsförderung, Führungskompetenzen etc.).

Um den bestmöglichen Nutzen zu generieren, ist die Einbettung in ein unternehmerisches Gesamtkonzept zur Sicherung der gewünschten Nachhaltigkeit zu empfehlen. Die Palette der möglichen Handlungsfelder ist gross: Ein erster Schritt auf diesem Weg, begleitet durch einen kompetenten externen Partner, welcher die Fach- und Methodenkompetenz zur optimalen Zielerreichung beisteuert, ist eine lohnende Investition in die Zukunft. ■

Porträt



Petra Fellner Märki hat Transkulturelle Kommunikation und Management studiert und verfügt über langjährige Berufs- und Führungserfahrung in national und international tätigen Unternehmen. Als Beraterin, Coach, Personalentwicklerin und Erwachsenenbildnerin bietet sie Dienstleistungen für Unternehmen an. Spezialgebiete dabei sind Kommunikation, Diversity Management, Führung coaching, Kultur und individuelle Befähigung.

Kontakt



Petra Fellner Märki
Inhaberin
pfm beratung & personalentwicklung
info@pfm-beratung.ch
www.pfm-beratung.ch

