

„Demografische Entwicklung und Veränderung des Personalmanagement“

Der Begriff demografischer Wandel oder sozio-demografische Entwicklung ist in den letzten Jahren immer häufiger als ein Schlüsselbegriff im deutschen Sprachraum etabliert worden. Die Demografie (griechisch: demos = Volk) bzw. Bevölkerungswissenschaft untersucht Größe und Struktur (Alter, Geschlecht, Nationalität usw.) menschlicher Bevölkerungen und ihre Veränderung. Die Erforschung der Regelmäßigkeiten und Gesetzmäßigkeiten in Zustand und Entwicklung der Bevölkerung wird mit Hilfe der Statistik erfasst und gemessen. Die Determinanten der Bevölkerungsdynamik sind Geburtenhäufigkeit, Sterblichkeit und Migration.¹ Die gesamte anerkannte Fachliteratur arbeitet mit diesen drei definierten Faktoren². Sie bilden zusammen die Gesamtzahl der Einwohner ab. Seit den geburtenreichen Jahrgängen 1952–1964 ist die Anzahl der in Deutschland geborenen Kinder rückläufig. 1964 wurden 1.357.304 Kinder lebend geboren und diese Zahl hat sich mittlerweile seit dem Jahr 2000 halbiert. Das Jahr 2006 wies einen historischen Tiefstand mit 672.724 Geburten auf. Der entscheidende Faktor ist hierbei die Fertilitätsrate. Diese beträgt zur Zeit 1,4 und müsste zur Erhaltung der Summe der Gesamtbevölkerung 2,1 betragen.³ Wie in Abbildung Nr.6 im Anhang zu erkennen ist, nimmt der Anteil der Bevölkerung der unter 20-jährigen ständig ab, während gleichzeitig der Anteil der über 65-jährigen stark zunimmt.⁴

Andere Einflussfaktoren im DW sind außerdem die Anzahl der Migranten und das Angebot von Arbeitskräften aus der EU und den Drittländern, sowie die Anzahl der Auswanderer. Da angenommen wird, dass das Geburtendefizit künftig weiter steigen wird, nimmt die Einwohnerzahl in Deutschland weiter ab. Bis zum Jahr 2020 ist ein Abnehmen der Gesamtbevölkerung in der Bundesrepublik Deutschland von 80,1 Millionen und bis zum Jahr 2030 von 77,2 Millionen zu erwarten.⁵

Für die Schweiz gilt proportional die gleiche Entwicklung, denn die die Fertilitätsrate beträgt dort zur Zeit 1.4, wird aber durch die hohen Migrationsraten leicht abgebremst. Da es aber im Verhältnis viel weniger Schweizer gibt (7,5 Mio. Schweizer zu 82,1 Mio. Deutschen) wirkt die Umsiedlungsfluktuation hin zu den Ballungsgebieten stärker und wird auch den Arbeitsmarkt mit beeinflussen.⁶

¹ Vgl. Glossar der Website des Bundesministeriums f. Arbeit und Soziales (<http://www.der-demograf.de/index.php?id=83&area=af>), 6.3.2009.

² Vgl. Flato, Reinbold-Scheible, „Zukunftsweisendes Personalmanagement“, München 2008, S. 14.

³ Vgl. „Demografischer Wandel in Deutschland“, Heft1, Statistisches Bundesamt, Wiesbaden, 2007.

⁴Vgl. O.V. „Demografischer Wandel in Deutschland“, Statistische Ämter des Bundes und der Länder, Heft 1, 2007.

⁵ Vgl. Statistische Ämter Bund u. Länder, Wiesbaden 2007.

⁶ Vgl. Kröhnert, S., Hoßmann, I., Klingholz, R., „Die demografische Zukunft von Europa“, München 2008, S.220–227.

Dynamik des Demografischen Wandels im Arbeitsmarkt

Die erwartete Veränderung in den deutschen Unternehmen – Verschiebung des Altersdurchschnitts nach oben, Verringerung des Anteils der unter 30-jährigen, grundsätzliche Verknappung des Angebots auf dem Arbeitsmarkt⁷ – wird auf den bereits manifesten Mangel an Fachkräften treffen. Dadurch wird sich der Arbeitsmarkt von einem Anbieter- zu einem Nachfragermarkt verändern. Dies ist immer mit höheren Personalkosten für die Unternehmen verbunden und könnte zu einem „war for talents“ führen. Mindestens aber zu einer Situation des „competition for talents“, welches das Ziel des „Employer Branding“ an Wichtigkeit gewinnen lässt⁸. Eine Umfrage der Unternehmensberatung Pricewaterhousecoopers belegt, dass 96% der Befragten aus führenden Wirtschaftsunternehmen die Beschäftigung mit dem demografischen Wandel grundsätzlich als wichtig für den Erhalt ihrer Wettbewerbsfähigkeit einschätzten.⁹

Allerdings hat Capgemini aus dem Jahr 2007 ergeben, dass die Frage: „Wie wichtig wird das Thema demografischer Wandel eingeschätzt?“ von 73% der Personaler als eher wichtig oder sehr wichtig eingestuft wird, während gleichzeitig 44% der Führungskräfte außerhalb der Personalabteilung das Thema noch als von geringer Relevanz betrachteten¹⁰. Laut einer Studie der Prognos AG werden bis zum Jahre 2015 fast drei Millionen Arbeitskräfte fehlen. Der Engpass bezieht sich sowohl auf ungelernete als auch auf qualifizierte Erwerbsfähige. Konkret fehlen nach der Prognose 2015 gut eine Million Fachkräfte mit Hochschulabschluss. Für Mitarbeiter mit beruflichem Abschluss wird die Lücke nach wie vor auf 1,3 Millionen geschätzt. Und selbst von den Arbeitskräften ohne Berufsausbildung werden den Unternehmen 2015 demnach rund 550.000 fehlen.¹¹

Vom Personalmarketing zum Employer Branding

Um vom üblichen Personalmarketing Verständnis zu einem funktionierenden EB zu kommen, bedarf es tiefgreifender betrieblicher Veränderungsprozesse. Diese bewegen sich in der Regel durch Entwicklungsebenen und nicht sprunghaft.

Schon Anfang der 90-er Jahre haben Ökonomen in den USA die Einbindung der Leiter des Personalmanagements in die strategische Ebene der Unternehmensführung gefordert, um eine Gesamtunternehmensstrategie zu ermöglichen. Exemplarisch sei Dave Ulrich in seinem Beitrag „Delivering Results“ in dem Sammelband „Building your companies vision“ genannt. Die deutsche Übersetzung „Strategisches Human Resource Management“ erschien 1999 und wurde danach im deutschsprachigen Bereich sehr stark von ökonomischen

⁷ <http://www.n-tv.de/politik/Osten-altert-schneller-article743446.html>, Stand 23.2.2010.

⁸ Vgl. Morschhäuser, M., „Reife Leistung“, o.O. 2006, S.12–13.

⁹ Vgl. Studie „Pro 50-Arbeit mit Zukunft“ von Pricewaterhousecoopers http://www.generation-gold.biz/bilder/beitraege/beitrag_330.pdf, S.18, Stand 17.09.2009.

¹⁰ Vgl. http://www.de.capgemini.com/m/de/tl/Demographische_Trends_2007.pdf, S.9, Stand, gedruckt 17.09.2009.

¹¹ <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/0,1518,668452,00.html>, Stand, gedruckt 21.12.09.

Vordenkern und auch auf der Managementebene deutscher Unternehmen aufgenommen. In vielen wissenschaftlichen Foren und Tagungen wurde diese Richtungsweisung sehr ernst genommen und auch in der betrieblichen Praxis aufgegriffen.¹² Ulrich forderte in seinen Thesen¹³, dass

1. Human Ressource Management zu einem strategischen Partner der Unternehmensführung werden sollte,

2. ein Change Agent (Urheber und Veranlasser von Veränderung) im Unternehmen sollte

3. als Förderer des Human Kapitals des Unternehmens auftreten sollte.

Viele der gegenwärtigen Publikationen deutschsprachiger Fachautoren basieren auf diesen Thesen bzw. setzten dort an und entwickeln ihre Konzepte anschließend in verschiedene Richtungen. Ausgehend von der bisherigen Stellung des Personalmanagements als Ressourcenbeschaffer und -Erhalter ergeben sich aus der ausgeführten Dynamik des DW in der nahen Zukunft sehr starke Herausforderungen in dem Bereich der Personalbeschaffung.¹⁴ Zusammen mit der Aufwertung des Personalmanagements zu einem wichtigen strategischen Partner hat dies zu einer Einführung des Begriffes und der Verstärkung entsprechender Aktivitäten des Personalmarketings geführt.¹⁵ Allerdings werden meist von den klassischen Ansätzen des Marketings nur die Produkt-, Preis- und Kommunikationsstrategie eingesetzt.¹⁶ Damit fand aber nur eine Verknüpfung von Marketingwissen und der Tatsache einer Ressourcenverknappung zu einer strategischen Neuorientierung statt. Trotzdem bleibt das Ziel des Personalmarketings: „Die Schaffung der Voraussetzungen zur langfristigen Sicherung der Versorgung eines Unternehmens mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern.“¹⁷

Gleichzeitig traf diese Tendenz auf das Konzept des „Human Capital“, welches seit dem Jahr 2000 in die Betriebspraxis Einzug zu halten begann. In der modernen Humankapitaltheorie sind die Nobelpreisträger Theodore W. Schultz und Gary S. Becker maßgebliche Vertreter. Ihnen geht es nicht darum den Wert des Menschen ökonomisch zu messen, sondern den ökonomischen Wert der in den Menschen

¹² Vgl. Ulrich, D., „Strategisches Human-Resource-Management“, München, Wien, 1999, S.5.

¹³ Vgl. Ulrich, D. „Strategisches Human-Resource-Management“, Ebenda, S.47-51.

¹⁴ Vgl. Drumm, H.J., „Personalwirtschaftlehre“, Berlin 1995, S.280.

¹⁵ Vgl. Batz, M., „Erfolgreiches Personalmanagement-Personalverantwortung aus marktorientierter Sicht“, Heidelberg, 1996, S.16ff.

¹⁶ Vgl. Czisch, T., „Erfolgreiches Personalmanagement“, 2. Auflage, Ravensburg, 2007, S.3ff

¹⁷ Zaugg, R.J., „Integrierte Personalbedarfsdeckung“, Stuttgart, Wien 1996, S.34.

verankerten Wissens-, Fähigkeits- und Fertigungsbestände mit seinem Bestand und seinem weiterem Wachstum darstellbar zu machen.¹⁸

Definition: „Unter dem Begriff Human Capital lässt sich das von Menschen in Bildungsmaßnahmen und Berufserfahrung erworbene und erweiterte Potenzial an wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit subsumieren.“¹⁹

Es sollte nicht zuerst die Kostenseite von Mitarbeitern gesehen werden, sondern sie sind ein Kapital, welches eingekauft und wertsteigernd weiterentwickelt und so zum Gewinn des Unternehmens als auch der Individuen wird.²⁰ Dies ging einher mit einer zeitgleichen Verschiebung der Betonung des Shareholder Value Ansatzes²¹ (Sicherung der langfristigen Eigenkapitalrendite²²) zu einem Stakeholder-Value Konzept (Befriedigung externer und interner Anspruchsgruppen)²³ und hat die Mitarbeiterschaft viel mehr in den Fokus gebracht.

Mittelstand und Wissenserhaltung

Da die Mitarbeiter das betriebswichtige Wissen einbringen und verwalten, trifft die mittelständische Wirtschaft die Auswirkung des sozio-demografische Wandels stärker als die großen Unternehmen, da der Wegfall von Wissensträgern nicht so leicht ausgeglichen werden kann. Wissen entwickelt sich zur Unternehmensressource Nummer eins. Die ständig wachsende Bedeutung des Wissens in der Gesamtwertschöpfung spiegelt die zunehmende Orientierung der Wirtschaft an der Nutzung von Wissenspotenzialen wider. Gleichzeitig werden die Innovationszyklen und die Halbwertszeit von Wissen immer kürzer. In diesem Kontext durchläuft das Wissen eine grundlegende Wandlung zum Machtfaktor zur Erfolgsbasis jedes Unternehmens und bestimmt somit seine Zukunft in allen Belangen.²⁴ Dies betriebsnotwendige Wissen besteht zu einem großen Teil in dem Qualifikations-, Erfahrungs- und Anwendungswissen der Mitarbeiter²⁵. Bereits 1994 schrieb Peter F. Drucker in seinem Buch „The Age of Discontinuity“: „In der Wissensgesellschaft erfolgt die entscheidende Investition nicht in Maschinen und

¹⁸ Vgl. Backes-Gellner, U., Lazear, E.P., Wolf, B., „Personalökonomie“, Stuttgart, 2001, S.4.

¹⁹ Kromphardt, J., „Methoden der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften“, Wiesbaden 1979, S. 247.

²⁰ Vgl. Grill, J., „Die strategische Bedeutung des Human Capital und sein Bewertung“, Frankfurt 2008, S.44–51.

²¹ Vgl. Rappaport, A., „Shareholder Value“, 2.Auflage, Stuttgart, 1998, S.91ff

²² Vgl. Hinterhuber, A., „Strategische Erfolgsfaktoren bei der Unternehmensbewertung“, 2.Auflage, Wiesbaden 2002, S.59.

²³ Vgl. Goebel, E., „Neue Institutionenökonomik“, 2002, S.235.

²⁴ Vgl. Bodrow, W., Bergmann, P., „Wissensbewertung in Unternehmen“, Berlin 2003, S.5–6

²⁵ Vgl. Quinn, B., Anderson, P., Finkelstein, S., „Knowledge based“ in Ulrich, D., Hrg, Strategisches Human-Resource-Management, München, Wien, 1999, S.255–257.

Werkzeuge, sondern in das Wissen von Wissensarbeitern.“²⁶ Auf gleicher Linie liegen Kaplan und Norton: „Die Investition in das Wissen und die Nutzung der Fähigkeiten eines jeden Mitarbeiters ist ein Schlüssel zum Erfolg des Unternehmens im Informationszeitalter.“²⁷

Eine Studie anlässlich des Wettbewerbs „Bester Arbeitgeber 2008“ belegt, dass fast alle der 100 besten Unternehmen in den letzten drei Jahren ein neues Produkt auf den Markt gebracht haben. Im EU Durchschnitt gelingt das nur 50% aller Unternehmen. Dies belegt, dass Wissen Innovationsvorteile bringt und damit einen Wettbewerbsvorsprung sichern kann. Bei den mittelständischen Unternehmen in Deutschland hat lt. der Studie des deutschen Mittelstandes (Mind) von 2004 gut jedes fünfte Unternehmen bei seiner Suche nach qualifizierten Mitarbeitern überhaupt keine Bewerber gefunden.²⁸ „Gerade vor dem Hintergrund des Fach- und Führungskrätemangels sei das Employer Branding ein bedeutendes Managementthema für den Mittelstand“, sagt Mario Ohoven, Präsident der Vereinigung mittelständische Wirtschaft (BVMW).²⁹

Fazit:

Aus der dargestellten Entwicklung ergeben sich folgende Veränderungen als Motivation und Wirkungskräfte:

1. Verständnis eines verstärkten Wettbewerbs um die sich verknappende Ressource der Fachkräfte und allgemeinen Mitarbeiter durch den DW
2. Stärkere Anbindung des Personalmanagements an die Unternehmensführung mit gleichzeitiger strategischer und nicht nur operationeller Ausrichtung
3. Generelle Höherbewertung der Mitarbeiter als Human Capital und einzige Träger des Wissens³⁰ und damit Doppelbewertung der Mitarbeiter als Produktionsfaktor „Arbeit“ und Wettbewerbsfaktor „Wissen“

²⁶ Vgl. Steinhübel, V. Distel, K., <http://www.inputmagazin.de/hauptrubriken1.php3?beitrag=599&rubrik=13>, Stand, gedruckt 8.12.09.

²⁷ Vgl. Kaplan, R.S., Norton, D.P., „Balanced Scorecard“, Stuttgart, 1997, S.6.

²⁸ http://www.impulse.de/downloads/mind04_tabellenband.pdf. Stand, gedruckt 6.2.2010.

²⁹ http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_004_EB_Mittelstand.pdf. Stand, gedruckt 6.2.2010.

³⁰ Vgl. Müller–Stewens, G., Lechner, C., „Strategisches Management“, Stuttgart 2001, S.281ff.