

Aus der Not eine Tugend machen

Nachwuchsmangel, fehlende Fachkräfte, überalternde Belegschaften – mittelständische Unternehmen betrifft der demografische Wandel in besonderer Weise. Wie lassen sich diese Herausforderungen meistern?

VON EHRHARD FLATO UND ALEXANDER HUFNAGL. Eine aktuelle Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertags (DIHK) verdeutlicht das Problem: 75 Prozent der 1.600 befragten Unternehmen haben bereits heute Probleme, offene Stellen mit qualifizierten Fach- und Führungskräften zu besetzen. Und dieses Problem wird sich infolge des demografischen Wandels – insbesondere für mittelständische Unternehmen – weiter verschärfen. Denn im Kampf um qualifiziertes Personal sind Konzerne überlegen, da sie meist mehr Geld und bessere Rahmenbedingungen bieten.

Eine zentrale personalstrategische Frage lautet daher: Wie lassen sich Nachwuchskräfte finden und binden? Wenn der Arbeitsmarkt für Fachkräfte „leergefegt“ ist, muss sich der Blick auch nach innen, auf die vorhandenen Mitarbeiter, richten. Neben einem innovativen Personalmarketing sind ebenso das Erkennen und Entwickeln vorhandener Mitarbeiterpotenziale, die Motivation und Qualifizierung älterer Mitarbeiter sowie die Gesundheitsförderung Teil einer zukunftsorientierten Personalarbeit.

Altersstruktur analysieren

Zunächst gilt es, den konkreten Handlungsbedarf zu identifizieren. Dazu sollte eine Altersstrukturanalyse im Unternehmen mit Trendfestschreibung in Fünf- bzw. Zehnjahresschritten durchgeführt werden. Die Analyse der betrieblichen Alters- und Kompetenzstruktur verdeutlicht den absehbaren qualitativen und quantitativen Personalbedarf.

Teils liegen diese Daten den Unternehmen bereits vor, so dass sie nur punktuell ergänzt bzw. aktualisiert werden müssen. Diese unter strategischen Aspekten komplettierten Personaldaten zeigen in qualitativer Hinsicht, welche Kompetenzen derzeit im Unternehmen vorhanden sind und welche entsprechend den Unternehmenszielen ausgebaut bzw. zukünftig benötigt werden.

Modellszenarien eignen sich, um die Altersstruktur quantitativ darzustellen. Annahmen zum Verrentungsalter und Fluktuationsrate sowie zur Zahl der Ausbildungsübernahmen, Neueinstellungen, Abgänge durch Verrentung etc. verdeutlichen, wie groß der Personalrekrutierungsbedarf ist. Zusätzlich durchgeführte Qualifikationsbedarfsanalysen zeigen, welche Personalentwicklungsmaßnahmen erforderlich sind.

Im Rahmen eines Strategieworkshops definieren nun Geschäftsführung, Personalverantwortliche und Betriebsrat die Handlungsfelder und leiten die strategischen Ziele für die Personalarbeit und -entwicklung ab. Stehen Ziele, Strategien und Maßnahmen fest, beginnt die Umsetzung. Wichtig: Die Effizienz dieser Maßnahmen ist regelmäßig zu kontrollieren. Dies ist Aufgabe eines Lenkungsausschusses, der den Prozessverlauf überwacht und steuert.

Leistungsfähigkeit erhalten

Eines der dringlichsten Handlungsfelder resultiert aus der Tatsache, dass der Anteil der 55- bis 65-jährigen Mitarbeiter an der Gesamtbelegschaft bis

zum Jahr 2020 um rund 40 Prozent zunehmen wird. Da es immer schwieriger wird, junge Kräfte einzustellen, müssen insbesondere Mittelständler vermehrt das Potenzial dieser erfahrenen Mitarbeiter nutzen. Daher müssen sie deren „Employability“, also die Beschäftigungsfähigkeit – wozu auch die gesundheitliche Leistungsfähigkeit gehört – erhalten.

Der Anteil der Firmen, die in Weiterbildung und Gesundheitsförderung Älterer investieren, ist indes in den letzten Jahren stetig gesunken. Diesbezüglich gilt es, zügig umzudenken, damit die Kompetenzen der Routiniers aktuell gehalten werden können. Ein zukunftsweisendes Personalmanagement umfasst daher, bezogen auf ältere Mitarbeiter: die Kompetenzentwicklung und Weiterbildung, regelmäßige Diagnostik der Mitarbeiterpotenziale, Abstimmung von Kompetenz- und Arbeitsplatzprofilen sowie Flexibilisierung von Karrieren. Auch neue Werte sind zu vermitteln. Wer spürt, dass man ihm auch mit über 60 Jahren einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zubilligt, ist motivierter.

Je schneller und besser sich Mittelständler auf die Folgen des demografischen Wandels einstellen, desto größer sind die Chancen, echte Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Dazu gehören Kosten-, Qualitäts-, Innovations- und Ressourcenvorteile. Argumente, die überzeugen sollten.

Ehrhard Flato und Dr. Alexander Hufnagl, Personalexperten und Berater, Flato, Hufnagl & Partner, Ahnatal