

SERIE HR-KOMPETENZ

Das Forum Personal im ÖPWZ hat HR-Standards entwickelt, die beschreiben, welche Kompetenzen Generalisten in der Personalfunktion mitbringen sollten. Die HR-Standards können Personalmanager bei der Standortbestimmung unterstützen und die Professionalisierung der HR-Abteilungen vorantreiben. In der Serie HR-Kompetenz stellen Vertreter des Forums Personal im ÖPWZ die Kompetenzfelder der HR-Standards mit ihren Implikationen für die Praxis vor.



Foto: Kassar

Autor

Roland Kassar

Vize-Präsident des Forums Personal im ÖPWZ,
ehemaliger Bereichsdirektor für Personal
und Revision, Magistrat der Stadt Wien

HRM.at/profile/roland-kassar

Personalplanung in Zeiten des demografischen Wandels

Die Personalplanung ist ein zentraler, aber häufig vernachlässigter Kompetenzbereich des Personalmanagements (siehe dazu auch unsere Studienergebnisse ab S. 41). Mit ihr legen Unternehmen den Grundstein für den Erfolg der Zukunft. Der folgende Beitrag beschäftigt sich mit den Folgen des demografischen Wandels auf die Personalplanung und geht der Frage nach, was HR-Verantwortliche wissen und können sollten, um personelle Planungsprozesse mit Blick auf das Altern der Belegschaften erfolgreich zu meistern.

Ziele und Aufgaben

Ziel der Personalplanung ist es, einem Unternehmen zum richtigen Zeitpunkt am gewünschten Standort die notwendige Zahl von Arbeitnehmern mit den erforderlichen Qualifikationen zur Verfügung stellen zu können. Personalplaner analysieren somit, welches Wissen und welche Qualifikationen im Planungszeitraum erforderlich sind.

Voraussetzung dafür ist ein enger Austausch mit der Unternehmensleitung. HR muss die strategischen Entscheidungen des Unternehmens kennen, um personelle Konsequenzen ableiten zu können. Plant das Unternehmen, im kommenden Jahr nach China zu gehen? Will es in eine neue Technologie investieren oder einen Unternehmensbereich verkauf-

fen? HR-Verantwortliche müssen sicherstellen, dass sie solche Informationen so früh wie möglich bekommen, um die Folgen für ihre Personalplanung berücksichtigen zu können.

Umwälzungen auf den relevanten Märkten, neue Technologien oder Veränderungen bezogen auf die Strategie des Unternehmens können vorhandenes Wissen und vorhandene Qualifikationen entbehrlich machen. Andererseits können Entwicklungen wie diese auch dazu führen, dass Unternehmen neue Kompetenzen benötigen, die sie intern aufbauen oder extern zukaufen müssen. Personalverantwortliche sollten dabei keinesfalls vergessen, dass Erfahrung ein wesentlicher Erfolgsfaktor für Individuen und Unterneh-

men ist. Diese Erfahrung müssen Mitarbeiter machen – sei es in der Produktion, im Verkauf oder der Führungsarbeit. Sie lässt sich nicht an Universitäten oder in Weiterbildungsveranstaltungen gewinnen und sie lässt sich auch nicht immer passgenau extern einkaufen. Ein Unternehmen und seine Arbeitnehmer müssen gemeinsam lernen, aber auch verlernen können, damit überflüssiges Wissen nicht die Aufnahme von neuem und notwendigem Wissen blockiert.

Personalplanung bedeutet somit, die Entwicklung der vorhandenen Mitarbeiter ebenso im Blick zu behalten wie die Qualifikationen, die dem Unternehmen zukünftig am nationalen und internationalen Bildungs- und Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen.

Personalplanung und demografischer Wandel

Zentrale Faktoren, die Unternehmen in der Personalplanung beachten müssen, sind der demografische Wandel und die damit verbundene Ausweitung der Lebensarbeitszeiten. Abbildung 1 zeigt den Alterungsprozess, der sich in der Gesellschaft ebenso abzeichnet wie in den Unternehmen. Ein Teil der älter werdenden Arbeitnehmer gehört Berufsgruppen an, in denen schon längere Zeit – europaweit, in ganz Österreich oder in bestimmten Regionen – ein Arbeitskräftemangel zu verzeichnen ist, zum Beispiel aus dem technischen Umfeld oder den Sozial- und Gesundheitsberufen. Jüngere, entsprechend qualifizierte Arbeitskräfte rücken oft nicht im erforderlichen Maße nach, die Konkurrenzsituation am Arbeitsmarkt wird daher – qualifikationsabhängig – angespannter werden. Auch für ältere Arbeitnehmer attraktiv zu sein, kann künftig eine Notwendigkeit sein oder zumindest einen Wettbewerbsvorteil darstellen.

Hinzu kommt, dass die Regierung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels das faktische Pensionsalter anheben will. Im Jahr 2012 gingen Österreicherinnen und Österreicher im Durchschnitt mit 58,4 Jahren in

Pension. 2018 soll das durchschnittliche Pensionsantrittsalter bei 60,1 Jahren liegen.

Personalplanung und altersgerechtes Arbeiten

Für Unternehmen wird es somit zunehmend wichtig, Arbeitnehmer möglichst lange gesund, motiviert und produktiv im Unternehmen zu halten. Es gibt zahlreiche Studien darüber, wie sich die Leistungsfähigkeit im Alter verändert. Sie legen nahe, die Stärken der unterschiedlichen Altersgruppen – zum Beispiel die Erfahrung der Älteren oder die Internetaffinität der Jüngeren – durch einen intelligenten Personaleinsatz stärker zu nutzen. Dies kann beispielsweise in altersgemischten Teams oder Tandems gelingen, die vielfältige Perspektiven vernetzen, Know-how-Transfer sicherstellen und die Kompetenzentwicklung fördern können. Ab einem gewissen Erfahrungsgrad kann ein Aufgabenwechsel für Mitarbeiter fruchtbar sein und einen Motivationsschub bewirken. So können Unternehmen ihren erfahrenen Mitarbeitern im Wissensmanagement, in der Qualitätssicherung oder der Kundenberatung neue Aufgaben geben.

Aus meiner Sicht ist es primär eine Aufgabe der Führungskräfte – in Kooperation mit HR –

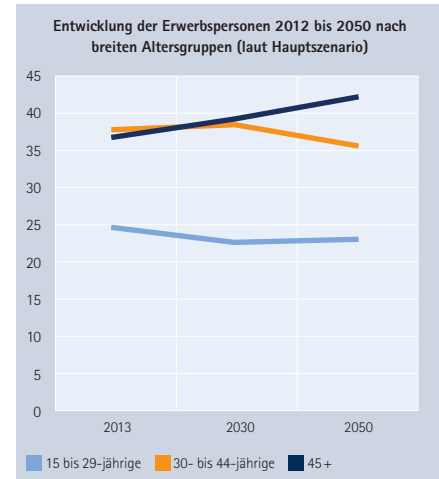


Abbildung 1: Demografische Entwicklung in der Gruppe der Erwerbstätigen
(Quelle: Statistik Austria, Erwerbsprognose 2010.
Neudurchrechnung 2013. Erstellt am 22.01.2014)

für ihren Verantwortungsbereich Schritte in Richtung altersgerechten Arbeitens zu setzen. Denn die Vorgesetzten kennen die derzeitigen Anforderungen, deren künftige Entwicklung und die Potenziale ihrer Mitarbeiter am besten. HR kann sie durch seine generelle Personalplanungskompetenz und Übersicht über Veränderungsmöglichkeiten im Unternehmen unterstützen.

Kompetent in der Personalplanung

Welches Wissen und welche Kompetenzen sollten HR-Verantwortliche nun mitbringen, um Personalplanung in Zeiten des demografischen Wandels betreiben zu können?

Interne Demografie

Die Personalabteilung sollte die Altersverteilung der Belegschaft kennen. Für eine effektive Personalplanung ist diese Kennzahl allein aber wenig hilfreich. Interessanter ist die Altersverteilung innerhalb der Berufsgruppen, Organisationseinheiten, Aufgabenfelder und Anforderungsprofile. Eine solche Analyse zeigt Kumulationen und Lücken in der Alters- und damit oft in der Erfahrungsverteilung. Sie hilft dabei, voraussehbare Abgänge aus Altersgründen zu prognostizieren – und kann eine Basis für präventive Aktivitäten im Bereich „Productive Aging“ sein. Ausgehend von einer Analyse der Altersverteilung könnten Unternehmen zum Beispiel:

- ▶ Führungskräfte für die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter sensibilisieren,
- ▶ eine Mitbestimmung bei den Schichtplänen gewähren (z. B. kürzere Arbeitsblöcke),
- ▶ Arbeitsplätze ergonomisch verbessern oder
- ▶ individuell beziehungsweise generell arbeitspsychologische Betreuung anbieten.

Arbeitsplätze, Aufgaben- und Anforderungsprofile

HR-Verantwortliche müssen die aktuellen Aufgaben- und Anforderungsprofile (Stellenbeschreibungen) genau kennen. Sie sollten wissen, wie die Arbeitsplätze organisatorisch verankert sind und welche technische Ausstattung sie benötigen. Auch sollten sie in der Lage sein, die physischen und psychischen Belastungen der Tätigkeiten – gegebenenfalls mit externer Unterstützung – zu analysieren. Auf dieses Wissen können sie eine sinnvolle Personalplanung aufbauen, die auch Instrumente des lebensphasenorientierten Arbeitens berücksichtigt – wie Teilzeitmodelle, Jobrotation oder Gesundheitsprogramme.

Analyse der Fehlzeiten

Eine Analyse der Fehlzeiten ist ebenfalls für die Personalplanung relevant. Sie kann Hinweise auf individuelle Überlastungssitu-

ationen einzelner Mitarbeiter oder auf Personalengpässe in bestimmten Abteilungen liefern. Doch auch schlechte Führung oder Konflikte in Teams können Fehlzeiten erhöhen. Wertschätzende und mit dem Betriebsrat abgestimmte Krankenstandsrückkehrgespräche seitens der Führungskräfte können helfen, Ursachen sowie notwendige Präventiv- und Unterstützungsmaßnahmen zu identifizieren.

Zusammenarbeit mit der Arbeitsmedizin

Arbeitsmediziner sollten idealerweise nicht nur dafür verantwortlich sein, dass Unternehmen die formalen gesetzlichen Erfordernisse erfüllen. Vielmehr sollten sie aufgrund ihrer Fachkenntnis, ihrer Kenntnis des Unternehmens und der Arbeitsplätze in der Lage sein, die Organisation laufend auf Verbesserungsmöglichkeiten im Sinne des „Productive Aging“ hinzuweisen und im altersrelevanten Personalplanungsprozess beratend zu wirken.

Wie planbar ist altersgerechtes Arbeiten?

Während die unternehmenskausalen Planungsparameter bekannt sind, ist nicht vorhersehbar, wann Maßnahmen für altersgerechtes Arbeiten im Einzelfall erforderlich sein werden. Dies insbesondere deshalb, weil die Arbeitsfähigkeitsprognose der einzelnen Arbeitnehmer auch im höheren Lebensalter ja nicht nur von der beruflichen Belastung, sondern ganz wesentlich von ihrer aktuellen gesundheitlichen Verfassung, ihrer genetischen Veranlagung und ihren privaten Belastungen abhängt. Diese Faktoren kennt das Unternehmen nicht und kann sie auch nicht beeinflussen.

Arbeitgeber können sich daher bei Prognose und Planung nur auf die ihnen bekannten Daten, insbesondere auf die Altersstruktur, auf generelles Erfahrungswissen, auf die Führungskräfte und auf fachlichen Rat, insbesondere der Arbeitsmediziner, stützen. Generelle oder individuelle Befragungen älterer Arbeitnehmer können hier ebenfalls helfen, sind aber eine sensible Angelegenheit und bedürfen hoher Qualität.

Auf dieser Grundlage können Unternehmen einschätzen, bei welchen Arbeitsplätzen und

ab welchem Lebensalter ein erhöhter Bedarf bestehen wird, bestehende Arbeitsmodelle umzugestalten. Im Personalplanungsprozess wäre festzuhalten, auf welchen Stellen und in welchen Unternehmensbereichen aufgrund der oben genannten Indikatoren ein Veränderungsbedarf zu erwarten ist, zu welchen Zeitpunkten damit ungefähr zu rechnen sein wird und welche Handlungsalternativen das Unternehmen zur Verfügung hätte.

Solche Handlungsalternativen könnten zum Beispiel Veränderungen am individuellen Arbeitsplatz, Versetzungen, Umschulungen oder Gesundheitsförderung sein. Diese Veränderungen ziehen oft weitere Schritte nach sich: Werden Arbeitnehmer entlastet, bedeutet dies häufig auch eine Umverteilung der Belastung auf andere. Kann die Lösung nur in Versetzungen auf andere Arbeitsplätze bestehen, setzt dies die Verfügbarkeit solcher Arbeitsplätze sowie die Eignung der betroffenen Arbeitskraft (allenfalls mit Um- und Einschulung) voraus. Versetzung kann aber auch die Nachbesetzungsnotwendigkeit durch jemand anderen bedeuten (intern oder extern). Diese Vielfalt an nicht im Vorhinein für die Zukunft exakt beurteilbaren Umständen macht Personalplanung auf diesem Gebiet entsprechend schwierig und unsicher.

Um den Handlungsbedarf im Einzelfall zu erkennen, ist es wichtig, Führungskräfte entsprechend zu schulen. Hilfreich sind Instrumente wie Mitarbeiter-, Krankenstandsrückkehr- oder Informationsgespräche. Außerdem kann eine gelebte Vertrauenskultur dazu beitragen, dass Probleme im Einzelfall wesentlich früher erkannt, konstruktiv angegangen, geplant und gelöst werden.

Die zielorientierte Planung von Modellen des altersgerechten Arbeitens im Rahmen der Personalplanung erfordert eine besonders enge und gute, möglichst standardisierte Kommunikation innerhalb des Unternehmens, insbesondere mit den Arbeitnehmern sowie zwischen dem Betriebsrat, der Arbeitsmedizin und allen beteiligten Führungskräften. Grundsätzlich ist es für Unternehmen vorteilhaft, nachhaltig und in einer Kosten-Nutzen-Abwägung empfehlenswert, in altersgerechtes Arbeiten zu investieren – und nicht den Weg der Freisetzung älterer Arbeitnehmer zu wählen, sobald Probleme auftreten.