

Personalmanagement im Kontext der demografischen Entwicklung

Von Maren Maurer und Julia von der Wroge



Der Wettbewerb um Mitarbeiter mit vertrieblichen Fähigkeiten ist heute schon spürbar schärfer geworden. Und diese Entwicklung dürfte in Zukunft weitergehen. Auch Kreditinstitute, die heute noch einen Personalüberhang aufweisen, sind davor nicht gefeit. Denn der Personalfluss oder die zunehmende Diskontinuität in den Lebensläufen wird häufig unterschätzt. Eine lebenszyklusorientierte Personalarbeit, die das Mitarbeiterpotenzial voll ausschöpft, kann kurzfristig die Personalkosten steigen lassen, so die Autorinnen. Bei einer hohen Qualität aller Handlungsfelder des Personalmanagements werden sie dann aber wieder sinken. Red.

In zahlreichen Branchen werden Menschen mit vertrieblichen Fähigkeiten und Wirtschaftswissen gesucht – Tendenz steigend. Gerade für den Finanzdienstleistungssektor, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwingend diese Fähigkeiten besitzen müssen, hat dieser Wettbewerb um Vertriebstalente spürbare Auswirkungen. Erschwerend kommt die in den letzten Jahren zu verzeichnende rückgängige Attraktivität der Branche hinzu.

Bereits 2009 beklagten rund 50 Prozent der Kreditinstitute, dass sie Probleme

bei der Stellenbesetzung von anspruchsvollen Fach- und Führungspositionen aus den eigenen Reihen haben.¹⁾ Dieser Zustand hat sich, im Wesentlichen bedingt durch drei weitere Aspekte, noch verschärft:

Die Altersstruktur der Bevölkerung verändert sich durch die seit Jahrzehnten abnehmende Geburtenrate. Der Anteil der über 60-Jährigen wird deutlich steigen bei gleichzeitiger Abnahme der Jüngeren.²⁾ Die daraus resultierende Konsequenz für Unternehmen ist bereits heute spürbar: Die Belegschaft wird sukzessive älter, Auszubildende und Hochschulabsolventen werden in der Konsequenz weniger.

Zudem schrumpft die Bevölkerung in Deutschland insgesamt seit Jahren und wird bei anhaltendem Trend im Jahr 2050 um etwa zwölf Millionen Personen kleiner sein als 2006.³⁾ Das bedeutet für Unternehmen, dass auf dem Arbeitsmarkt potenziell quantitativ weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) legt im schlimmsten Fall einen

ungedeckten Bedarf von rund sechs Millionen Erwerbstätigen im Jahr 2020 zugrunde.

Nicht nur der quantitative Faktor spielt eine Rolle, sondern auch die Qualität. So ist seit einiger Zeit eine Verschlechterung der Ausbildungsreife von Schulabgängern bei gleichzeitiger Erhöhung der individuellen Bildungsanforderungen von (Hoch-)Schulen zu sehen. So geben zum Beispiel im Expertenmonitor des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB) 80 Prozent der 482 teilnehmenden Personalverantwortlichen eine deutliche Verschlechterung der Ausbildungsreife an, die sich unter anderem in Unzulänglichkeiten in der Rechtschreibung, im Kopfrechnen und in der Konzentrations- und Belastungsfähigkeit zeigt.

Hinzu kommt eine Verschärfung des Wettbewerbs um die Aufmerksamkeit und das Interesse von vor allem jungen Zielgruppen, bedingt durch die Medienvielfalt und -nutzung. Über klassische Stellenanzeigen sind junge Zielgruppen schlecht zu erreichen und die Zahl der Auszubildenden und Neuverträge geht zurück. Zusätzlich haben sich die Perspektiven in Finanzdienstleistungen verschlechtert.

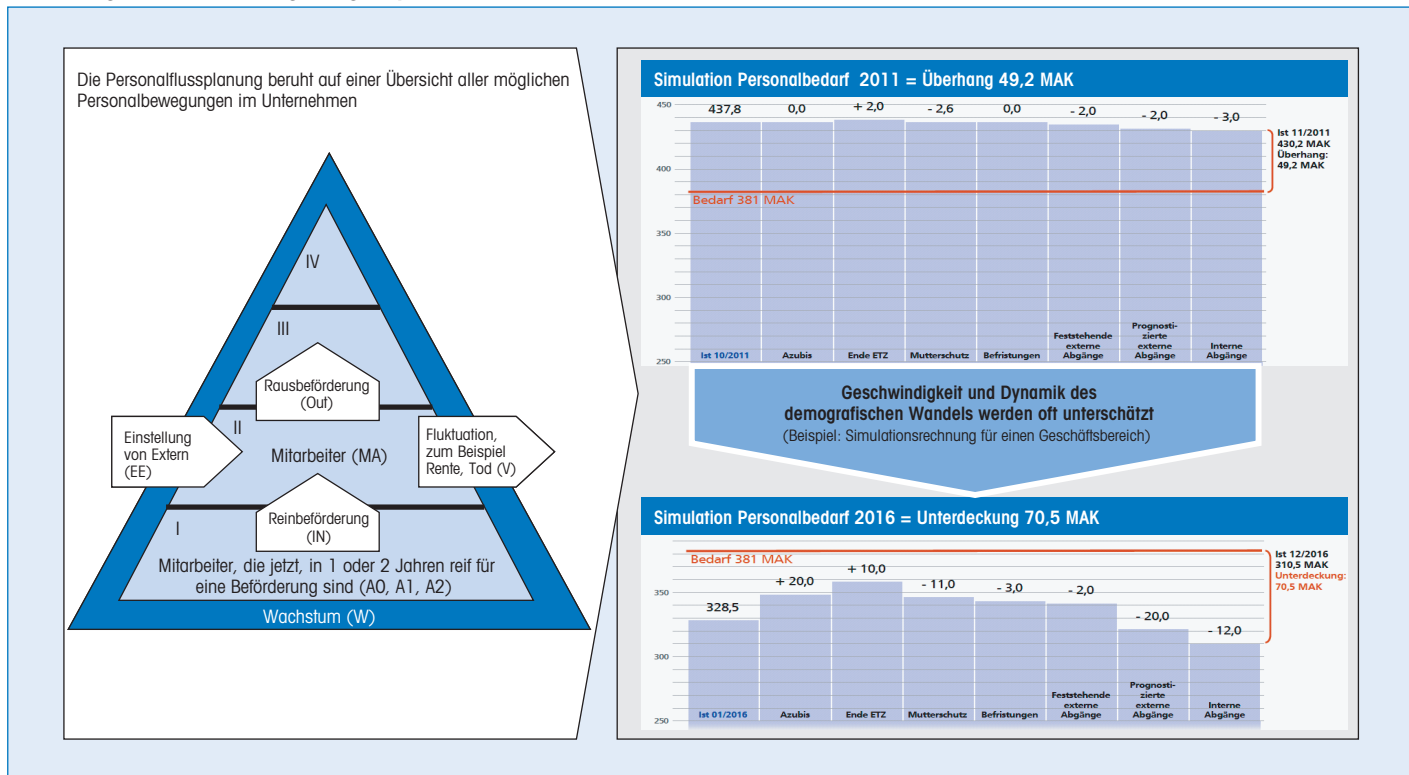
Zu den Autorinnen

Maren Maurer ist Senior Consultant und **Julia von der Wroge** ist Consultant bei der zeb/rolfes.schierenbeck.associates gmbH, Münster.

Personalfluss oft unterschätzt

Das Personalmanagement steht nun vor der Herausforderung, die durch den verstärkten Wettbewerb, den Bevölke-

Ermittlung mittel- und langfristiger quantitativer Personalbedarf



rungsrückgang der Erwerbsfähigen und die Verschlechterung der Ausbildungsreife knapper werdende Ressource „Mitarbeiter“ optimal einzusetzen, damit das Unternehmen in Zukunft weiterhin wettbewerbsfähig bleibt.

Hinzu kommt, dass die Kreditinstitute die Dynamik des Wandels häufig falsch einschätzen. Quantitativ wird der Personalbedarf falsch eingeschätzt, weil der Personalfluss (externe, interne Fluktuation unter anderem aufgrund von Alterung) unterschätzt wird.

Vor allem ältere und männliche Führungskräfte und ausgesuchte Fachpositionen können zu Engpässen werden. So können, laut zeb/-HR-Studie 2009, weniger als 50 Prozent dieser Positionen intern besetzt werden.

Wie das Beispiel eines mittelständischen Kreditinstituts zeigt, kann so ein Personalüberhang schnell zu einer Unterdeckung führen (siehe Abbildung). Erschwerend kommt hinzu, dass auf jede Stellenbesetzung

drei bis fünf weitere interne Stellenbewegungen kommen.

Diskontinuierlichere Lebensläufe berücksichtigen

Ein weiterer Punkt, der häufig unterschätzt wird, ist die Dynamik der Lebensläufe und Veränderung der Arbeitsstruktur. Seit Jahren ist eine Veränderung der Werte und Einstellungen der (Erwerbs-)Bevölkerung sichtbar, was sich vor allem in der Einstellung zur Arbeit zeigt. Während in den sechziger Jahren Pflicht- und Akzeptanzwerte wichtig waren, rücken bereits seit den neunziger Jahren des 20. Jahrhunderts Selbstentfaltung- und Autonomiewerte immer weiter in den Vordergrund. Das bedeutet für das Berufsleben, dass sich zum einen die Bedeutung von Karriere und Arbeit verändert, zum anderen das Verhältnis von Arbeitsleben und Privatleben wandelt. Dadurch wiederum entstehen veränderte berufsbiografische Muster, welche sich durch diskontinuierlichere Lebensläufe auszeichnen.

Aus Sicht der Unternehmen und des Personalmanagements muss daraus abgeleitet werden, dass es zukünftig den Vollzeitmitarbeiter nicht mehr in der Form geben wird. Diese Ableitung erfolgt aber häufig nicht – Karrierewege und Arbeitsmodelle orientieren sich noch immer am traditionellen Rollenmodell mit dem männlichen Familienernährer und bieten kaum Maßnahmen zum Beispiel zur Frauen- und Familienförderung an. So bietet nur ein Prozent der deutschen Unternehmen eine gezielte Frauenförderung und betriebliche Kinderbetreuung an, und auch die betrieblichen Angebote bei der Elternzeit fallen mit fünf Prozent im Bundesdurchschnitt gering aus.⁴⁾

Ausschöpfen des Mitarbeiterpersonals wird zum Wettbewerbsvorteil

Für das Personalmanagement von Kreditinstituten bedeuten diese Entwicklungen, dass das Ausschöpfen des Mitarbeiterpotenzials zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil wird und dass die Beschäfti-

gungsfähigkeit der Mitarbeiter möglichst lange erhalten bleiben muss. Grundvoraussetzungen hierfür sind eine gründliche Analyse und Begutachtung quantitativer und qualitativer Personalkennzahlen und vorausschauende Planung, um die Zukunftsfähigkeit zu sichern und die Wertschöpfung durch Personal zu erhöhen. Hierbei bietet es sich an, folgende vier Punkte zu analysieren und dann entsprechende Maßnahmen abzuleiten:

1. quantitativer Personalbedarf und Personalflussdarstellung (externe, interne Fluktuation unter anderem aufgrund von Alterung) mit Bewertung im Hinblick auf Arbeits- und Bewerbermarkt;

2. langfristige Änderungen der Leistungsfähigkeit aufgrund von Alters- und Arbeitsstruktur im Hinblick auf Absentismus (Dauer und Struktur der Fehlzeiten) sowie Präsentismus (dauerhaft verminderte Leistungsfähigkeit und Belastbarkeit am Arbeitsplatz);

3. qualitative Bewertung operativer Personalrisiken im Hinblick auf Engpass-, Anpassungs-, Austritts- und Motivationsrisiken;

4. qualitative und quantitative Einschätzung des Wertschöpfungsanteils (Nutz- und Stützleistung) und nutzbarer Wertschöpfungspotenziale der produktiven Arbeit.

Maßnahmen sinnvoll vernetzen

Wichtig ist hierbei, dass nicht auf Einzelmaßnahmen gesetzt wird, sondern eine sinnvolle Vernetzung von Maßnahmen stattfindet. Dies kann durch lebenszyklusorientierte Personalarbeit geschehen. Ziel hierbei ist, individuell auf jede Lebenssituation der Mitarbeiter einzugehen und Lebenszyklusphasen im Sinne des Unternehmens optimal zu vereinen – mit standardisierten Maßnahmen. Wenn die Qualität des Personalmanagements verbessert und Maßnahmen zu lebensphasenorientierter Personalarbeit verbunden werden,

steigen zunächst die direkten Personalkosten, wie die aktuelle zeb/-HR-Studie 2011 zeigt. Erst bei einer hohen Qualität der wesentlichen Handlungsfelder im Personalmanagement sinkt die Personalkostenquote, die Cost Income Ratio verbessert sich und die Erträge steigen.

Durch die gründliche Analyse und das gezielte Ableiten von Maßnahmen findet kein isoliertes Herausgreifen von einzelnen Maßnahmen statt, sondern eine dauerhafte Verbesserung der Leistungsfähigkeit vor allem bei der Gewinnung und Bindung von Talenten sowie bei der vorausschauenden Personal- und Nachfolgeplanung.

Literaturhinweise:

Busch, J. / Flüter-Hoffmann, C. (2009): Demografischer Wandel und veränderte Altersstrukturen in Unternehmen. In:

Armutat, S. et al. [Hrsg.] (2009): Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung. Grundlagen, Praxishilfen, Praxisbeispiele. Bielefeld: Bertelsmann. S. 15-28.

Conrads, R./Kistler, E./Kundinger, J./Trischler, F. u. a. (2008): Beschäftigungstrends im Freistaat Bayern 2008 – Repräsentative Analysen auf Basis des IAB-Betriebspanels 2008. Bericht an das Bayerische Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen und die Regionaldirektion Bayern der Bundesagentur für Arbeit.

Hasebrook, J. P./Maurer, M. L. (2010): Qualität im Personalmanagement und wirtschaftliche Leistung mittelständischer Banken im deutschsprachigen Raum. In: Kirmße, S. & Scheer, O. Aktuelle Studien zu den Entwicklungen und Perspektiven des Bankgeschäfts in Deutschland und Europa. Frankfurt am Main: Fritz Knapp Verlag.

Hasebrook, J. P./Maurer, M. L. (2011): zeb/-HR-Studie. Herausforderungen und Perspektiven deutscher, österreichischer und schweizerischer Kreditinstitute im Personalmanagement. URL: http://www.zeb.de/customer/templates/media_get.php?mediaid=1189&fileid=2977&sprachid=1.

Statistisches Bundesamt. URL: www.destatis.de. Stand der Recherche: 1. September 2011.

Fußnoten

¹⁾ Anmerkungen:

Vgl. Hasebrook/Maurer 2010.

²⁾ Vgl. Statistisches Bundesamt 2011.

³⁾ Vgl. Busch/Flüter-Hoffmann 2009; Statistisches Bundesamt 2011.

⁴⁾ Vgl. IAB Betriebspanel 2008.