

Der aktuelle Demografiediskurs und die Auswirkung auf personalpolitische Herausforderungen

Ein Handlungsleitfaden von Stefan M. Schreitmüller

Förderagentur Augsburg GmbH

Inhalt

1.	Ausgangssituation – Demografiediskurs	3
2.	Auswirkung auf die personalpolitischen Herausforderungen	4
3.	Umsetzungsstrategien - Vorgehen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)	7
4.	Methodeneinsatz – Best Practice	12
5.	Literaturverzeichnis	14

1. Ausgangssituation – Demografiediskurs

Ein Blick in gängige Suchmaschinen zeigt: Der demografische Wandel in Deutschland ist als eines der Topthemen unserer Gesellschaft gesetzt. Allein die Google-Suchmaschine zeigt bei der Eingabe des Suchbegriffes „Demografischer Wandel“ über 611.000 Einträge. Politik, Verbände, Gewerkschaften, Medien und Wissenschaft beschäftigen sich bereits seit Jahrzehnten intensiv mit dem schleichenden Wandel, dass es immer mehr Ältere und demgegenüber weniger Jüngere in der Bevölkerung geben wird.

Und wie wird die demografische Entwicklung auf Ebene der Unternehmen wahrgenommen? Wirft man einen Blick in aktuelle Stellenanzeigen, dann sollen die Mitarbeiter „kreativ, flexibel, belastbar, mobil und dynamisch“ sein, Attribute also, die als Indikator für eine jugendzentrierte Personalpolitik gelten können. Betrachtet man in aktuellen Trendstudien und Unternehmensbefragungen die Schwerpunktthemen der Human Resource (HR)-Arbeit, dann werden regelmäßig Kernaufgaben wie Führungskultur, Führungskräfteentwicklung, Nachwuchsförderung sowie Aus- und Weiterbildung als Topthemen von Personalentwicklern genannt. Weiter unten im Ranking stehen hingegen HR-Aufgaben wie Gesundheitsmanagement, altersgerechte Arbeitsgestaltung oder demografische Entwicklung (vgl. HR-Report 14/15 HAYS-Studie, Unternehmensbefragung IHK Koblenz 2010, Trendstudie des Bundesverbands der Personalmanager und geva-institut 2013). In den Unternehmen existieren aufgrund der individuellen Anforderungen an die Personalpolitik weder ein einheitliches Bild noch eine durchgängige Sensibilität im Umgang mit den Auswirkungen des Altersstrukturwandels. Zu unterschiedlich sind die Unternehmenswirklichkeiten in Bezug auf Unternehmensgröße, Branche, Attraktivität des Unternehmens, Organisationsform, Arbeitsanforderungen, Mitarbeiterstruktur, Standort, Wettbewerbssituation sowie der wirtschaftlichen Lage und den daraus resultierenden Anforderungen an ein funktionierendes Personalmanagement. Entsprechend heterogen sind die Aufgabenstellungen an das Management. Deshalb werden die Themen der Personal- und Organisationsentwicklung unternehmensspezifisch, vielschichtig und komplex, mit unterschiedlichen, oft wechselnden, Dringlichkeiten wahrgenommen. Der demografische Wandel und seine Auswirkungen auf die Wirtschaft werden zwar als Faktum registriert, doch die Unternehmens- und Personalverantwortlichen reagieren vorwiegend verhalten auf die Entwicklung. Es scheint, dass der in der Öffentlichkeit geführte Demografiediskurs nur in Teilen auf Resonanz in den Unternehmensetagen stößt.

Setzt man sich zur Aufgabe, den Demografiediskurs stärker an die Unternehmenswirklichkeit anzubinden, gilt es, die Diskussion über die Auswirkungen der demografischen Entwicklungen und deren Handlungsfelder um die relevanten Fragenstellungen der Unternehmen zu erweitern. In dieser Perspektive ist der Demografiediskurs als Transformationsprozess zu verstehen, der eine Unternehmens- und Führungskultur fordert, die Entwicklungs- und Lernprozesse über die gesamte Erwerbsbiografie unter Berücksichtigung unterschiedlicher Lebensphasen hinweg

anstößt und verinnerlicht. Ziel ist dabei, die Wettbewerbs-, Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit auch im Zuge veränderte gesellschaftlicher und technologischer Rahmenbedingungen zu erhalten und zu sichern.

2. Auswirkung auf die personalpolitischen Herausforderungen

Neue Technologien verändern unsere Kommunikation und Arbeitsweisen, sie beeinflussen die Strukturen und Prozesse von Unternehmen, lassen neue Branchen entstehen und bringen alteingesessene Geschäftsmodelle zu Fall. Die Dynamik der Marktkräfte nimmt kontinuierlich zu. Zugleich sind Arbeitsformen in einer Wissensgesellschaft durch einen grundlegenden Wandel geprägt: Der Arbeitnehmer von morgen wird flexibler arbeiten als heute, selbstständiger, aber auch selbstverantwortlicher. Ferner gilt der Job auf Lebenszeit als Auslaufmodell, d.h. die Anforderungen Neues zu lernen und flexibel sich auf verändernde Anforderungen des Arbeitsmarktes einzustellen, wird über den Verlauf einer Erwerbsbiografie zunehmen. Als weiterer Trend wird der demografische Wandel mit einer alternden Belegschaft und verlängerten Lebensarbeitszeiten die Arbeitswelt wesentlich beeinflussen. Diese Entwicklung erfordert beschäftigungspolitische Antworten im Umgang mit einer zunehmend älter werdenden Arbeitnehmerschaft. Es ist erforderlich, gefestigte Denkmuster und Glaubenssätze zu revidieren und ältere Beschäftigte nicht mit defizitären Annahmen zu benachteiligen, sie z.B. als „lernmüde“, weniger aufgeschlossen gegenüber technischen Innovationen oder als resistent gegenüber Veränderungsprozessen zu betrachten. Es gilt, einen Kulturwandel zu initiieren, der im Umgang mit Beschäftigten darauf achtet, den gesamten Verlauf der Erwerbsbiografie in den Blickpunkt personalpolitischer Ansätze zu stellen. Es gilt, frühzeitig die individuellen Stärken, Talente und Fähigkeiten zu erkennen und zu fördern sowie auf die sich ändernden Bedürfnisse der unterschiedlichen Altersklassen im Unternehmen einzugehen. Der Einzelne hingegen kann dafür sorgen, bewusst neue Herausforderungen und Lernfelder zu suchen und einzufordern. Er kann in seinem Arbeitsumfeld nach Herausforderungen aktiv suchen, um die Lernfähigkeit kontinuierlich zu trainieren, seinen Erfahrungsschatz auszuweiten und die Flexibilität im Denken und Handeln lebenslang zu schulen.

Damit verändert sich auch das Verständnis von gutem Personalmanagement, das zum einen grundlegende Kenntnisse über die Markt- und Umweltfaktoren des Unternehmens erfordert und die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse erkennt und in enger Verzahnung mit den Geschäftsprozessen adäquate Antworten und Lösungen für Unternehmen und Belegschaft kreiert. Diese Expertise ist notwendig, um gegenüber der Geschäftsleitung und anderen Managementbereichen auf Augenhöhe zu kommunizieren und um konkrete Themen und Anliegen durchsetzungsstark vertreten zu können. Personalmanagement muss sich auf Funktionen von strategischer Relevanz fokussieren und zum anderen muss es ein fundiertes Wissen über



die Bedürfnisse der Belegschaft besitzen, um die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer nachhaltig sicherstellen zu können.

Tiefgreifende gesellschaftliche Entwicklungen wie etwa der demografische Wandel erfordern von der Unternehmensführung Antworten, um im Wettbewerb bestehen zu können. Damit steigen auch die Anforderungen an die Wissens- und Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter, die in einem zunehmend dynamischen Arbeitsumfeld vielfältige Arbeitsanforderungen bewältigen müssen. Im Wesentlichen können vier Kernaufgaben für zeitgemäßes Personalmanagement identifiziert werden, die sowohl für global agierende Großunternehmen als auch für kleine und mittlere Unternehmen gleichermaßen wichtig sind.

a. Befähigungs- und Verantwortungskultur fördern

Eine Herausforderung an moderne Personalführung besteht darin, mit Mitarbeitern und Management Wege zu entwickeln, im Sinne des Unternehmens zu denken und zu handeln. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, spielt die innerbetriebliche Kommunikation und das Führungsverhalten eine entscheidende Rolle. Die Beantwortung der nachfolgenden Fragen kann klären, auf welchem Niveau die Beschäftigten aktiv gefördert und zur Übernahme von Verantwortung ermutigt werden:

- In welchem Umfang werden Unternehmensziele vollständig und nachvollziehbar kommuniziert?
- Werden Entscheidungsprozesse transparent offengelegt?
- Werden Verantwortungsbereiche und Kompetenzen auf verschiedene Schultern verteilt und werden die Verantwortungsträger in Entscheidungsprozesse eingebunden?
- Wird der Wert der Arbeit einer Abteilung, eines Mitarbeiters verständlich dargelegt und wertgeschätzt, etwa durch regelmäßige Feedback-Gespräche und um Fehlentwicklungen frühzeitig entgegenzusteuern?
- Werden persönliche Entscheidungs- und Handlungsfreiräume definiert und für den Mitarbeiter sichtbar gelebt?
- Existieren angemessene Fehlertoleranzen und wird unternehmerisches Handeln honoriert und gewürdigt?
- Haben die einzelnen Führungskräfte in ihrem Verantwortungsbereich notwendige Kenntnisse und Fähigkeiten zur Mitarbeiterführung?
- Werden Mitarbeiter durch Lernprozesse befähigt und deren Kompetenzen kontinuierlich entwickelt?
- Gibt es ein System der vertikalen und horizontalen Durchlässigkeit der Aufgabenbereiche?
- Wie werden Entscheidungen im Unternehmen getroffen und welche Entscheidungsbefugnisse haben die Mitarbeiter, Teams, Abteilungen?
- Wie sind die Verantwortungsbereiche strukturiert, damit die Entscheidungsträger die Auswirkung ihrer Entscheidung möglichst unmittelbar beobachten und analysieren können?

b. Transformationsprozesse steuern (Change Agent)

Als Folge der anfangs Kapitel zwei beschriebenen Entwicklungen wird die Dynamik von Veränderungsprozessen zunehmen. Das Personalmanagement muss das Bewusstsein im Unternehmen für Veränderungsprozesse schärfen und Kompetenzen entwickeln, um als „Changemanager“ diese Prozesse konstruktiv zu steuern und das Management anzuleiten und zu befähigen, mit unbewussten Abwehrmechanismen und Widerständen umzugehen. Dies beginnt mit einem grundlegenden Verständigungsprozess darüber, dass Wandel zuerst das Verabschieden von tradierten Verhaltensweisen heißt. Der Prozess des Abschiednehmens kann bewusst gestaltet werden. Erst im nächsten Schritt kann Wandel als Chance wahrgenommen werden. Folgende Fragen dienen exemplarisch der Reflexion, wie im Betrieb mit Veränderungen umgegangen wird:

- Welche Informationspolitik wird betrieben, wenn es darum geht im Unternehmen Veränderungen einzuführen – werden z.B. die Motive und Ziele, die hinter den Entscheidungen stehen nachvollziehbar kommuniziert?
- Ist den Verantwortlichen bewusst, welche Konsequenzen die Entscheidung für den einzelnen Mitarbeiter, für die Abteilungen, für einen Bereich haben wird (z.B. was geht durch die Veränderungen verloren)?
- Wenn die Veränderungen als bedrohlich wahrgenommen werden, wie wird mit Ängsten und Bedenken umgegangen?
- Wie wird im Betrieb mit auftretendem Widerstand umgegangen?

c. Innovationskulturen schaffen

Organisationen sind zunehmend auf neue Ideen und kreative Erfindungen der Beschäftigten angewiesen. Die Aufgabe der Personalführung besteht in der Herstellung von Strukturen, in denen Ideenaustausch möglich und gewünscht sowie erlaubt ist, eingefahrene Denkweisen in Frage zu stellen. Hier kann HR-Management als Impulsgeber fungieren und andere Bereiche ermutigen, eigene Prozesse kritisch zu reflektieren und über den Tellerrand zu blicken. Insbesondere haben die Personalverantwortlichen die Aufgabe, ein effektives System des Wissenstransfers zu etablieren, mit dem vorhandenes personalisiertes Wissen zu organisationellem Wandel genutzt wird und dabei insbesondere auch ältere Arbeitnehmer im Unternehmen einbezogen werden. Folgende Fragen beleuchten beispielhaft unterschiedliche Aspekte der Innovationskultur:

- Welchen Stellenwert genießt das Thema Innovation im Betrieb?
- Werden im Unternehmen Zeiten und Möglichkeiten geschaffen, um kreativ nach Lösungen und Neuerungen zu forschen, bzw. können Ideen getestet werden?
- Wie wird im Betrieb mit Unsicherheit oder Ungewissheit umgegangen und in wie weit fördert dieser Umgang den Innovationsgedanken?
- Wie gehen die Leitung oder die Führungsverantwortlichen mit Fehlern um?
- Inwieweit fördern bzw. behindern Unternehmensstrukturen neue Ideen?

Wenn beispielsweise der Wettbewerb innerhalb der Branchen zunimmt, kann die Unternehmens- und Führungskultur ein entscheidender Faktor sein, um sich von Konkurrenten abzuheben. Der Erfolg zeigt sich erst in der Qualität der Umsetzung, die wiederum vom Führungsverhalten, der Motivation und der Kompetenz der Mitarbeiter abhängig ist.

Das Verständnis von gutem Personalmanagement und deren Kernaufgaben gilt für alle Betriebsgrößen. Doch benötigen kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sicherlich andere Formen der Anwendung und Umsetzung. Typischerweise haben diese Unternehmen kein spezielles Personal abgestellt. HR-Arbeit findet hier in der täglichen Arbeit zwischen Geschäftsführer und/oder direktem Vorgesetzten (z.B. Meister) und den Mitarbeitern statt – Personalmanagement „läuft nebenher“. Doch auch in diesem Umfeld ist gute Personalarbeit möglich. Dies hängt jedoch wesentlich vom Verständnis und der Kompetenz einzelner weniger Akteure im Betrieb (meist der Entscheidungsträger) ab sowie der Kunst der Fokussierung auf wenige aber wichtige Kernaufgaben des Personalmanagements, die die entscheidenden Vorteile im Wettbewerb sichern helfen.

3. Umsetzungsstrategien - Vorgehen in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU)

In erfolgreichen Beratungsansätzen werden unterschiedliche Schwerpunktthemen gesetzt, die je nach Anforderung der Organisation und des Marktumfeldes individuell maßgeschneidert sind. Großunternehmen mit einer globalen Marktausrichtung agieren unter anderen Parametern als Kleinunternehmen in einem regionalen Betätigungsfeld und verlangen nach anderen praxistauglichen Lösungsansätzen. Der nachfolgend skizzierte Beratungsansatz richtet sich an kleine und mittlere Unternehmen. Grundlegend ist, dass Personalmanagement in diesen Unternehmen meist nicht institutionalisiert stattfindet, sondern situativ im direkten Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. In diesem Rahmen kann Personalarbeit stattfinden, in dem unbürokratisch Strukturen etabliert werden, die zwischen Leitung, Vorgesetzten und Mitarbeitern einen kontinuierlichen Austausch ermöglicht, aus dem Maßnahmen entwickelt und umgesetzt werden (z.B. über regelmäßige und gezielt zu führende Mitarbeiter- und Feedbackgespräche). Der direkte und unmittelbare Kontakt zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten ohne verzweigte Hierarchieebenen kann sich als Vorteil erweisen. Durch die Nähe zwischen Führungskraft und Mitarbeitern besteht auf beiden Seiten ein unmittelbares Wissen über die konkreten Arbeitsanforderungen, den Einschätzungen zur Qualität der Arbeitsergebnisse und deren Bewertung durch die beteiligten Parteien. Auf diese Stärken sollte im Beratungsansatz bewusst zurückgegriffen werden.

a. Auftragsklärung/Analysephase:

In dieser Phase werden die drängenden Themen und Fragenstellungen identifiziert und bewertet. Wichtig ist darauf zu achten, dass Scheinschauplätze vermieden werden und an Fra-

gestellungen gearbeitet wird, die sowohl aus Sicht der Unternehmen als auch der Mitarbeiter, der Kunden sowie weiterer wichtiger Stakeholder als Kernthemen wahrgenommen werden. Die Phase der Auftragsklärung ist für den Erfolg der Maßnahmen, die Wirksamkeit und die Nachhaltigkeit von wesentlicher Bedeutung. Erst wenn die relevanten Themenfelder identifiziert sind, die entweder als unabdingbar für die Zukunftsfähigkeit der Organisation bewertet werden oder sogenannte „heißen Eisen“ darstellen, die wichtige Arbeitsprozesse im Innen- und Außenverhältnis blockieren, ist die nötige Aufmerksamkeit und Bereitschaft der betroffenen Akteure vorhanden, an den Themen zu arbeiten. Die Analyse und Bewertung kann in Selbstreflexionsprozessen, im Austausch mit Mitarbeitern und Kunden oder mittels externer Berater erfolgen. Häufig ist es in dieser Phase hilfreich, die Fragestellungen aus verschiedenen Perspektiven zu betrachten, also sowohl die Innenperspektive (Unternehmensleitung, Gesellschafter, Mitarbeiter) zu nutzen als auch die Außenperspektive (Kunden, Lieferanten, Geschäftspartner, Freunde, Berater, etc.) und deren Sichtweise einfließen zu lassen. Folgende Fragen können den Reflexionsprozess unterstützen:

- Was sind unabdingbare Erfolgsfaktoren, die die Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern?
- Was sind Erfolgsfaktoren, die als Zusatznutzen wahrgenommen werden?
- Wie bewerten die Unternehmensleitung, die Mitarbeiter, die Kunden die Performance des Unternehmens im Hinblick auf die identifizierten Erfolgsfaktoren?
- Wie werden sich entscheidende Marktparameter (Produkte, Technologien, Märkte, Konkurrenten, Gesellschaft) ändern und welchen Einfluss haben diese auf meine unternehmerische Tätigkeit?
- Welche Handlungsfelder werden gesehen, was sind die „heißen Eisen“, die zu bearbeiten sind, z.B. aus Sicht der Unternehmensleitung, der Mitarbeiter, der Kunden?
- Aus Sicht der Mitarbeiter/der Kunden: gibt es blinde Flecken, die von der Unternehmensleitung übersehen werden?
- Was wurde bislang unternommen, um die drängenden Themen- und Fragestellungen zu bearbeiten und mit welchem Erfolg?
- Was würde sich verändern, wenn die getroffenen Entscheidungen und Maßnahmen erfolgreich sind?
- Wie und wo würde sich der Erfolg zeigen und wer würde ihn registrieren?

Die Analyse bzw. Auftragsklärung kann in Selbstreflexionsschleifen erfolgen, dem ein strukturiert geführtes Mitarbeitergespräch folgt oder durch ein Kundenfeedback ergänzt wird. Etwas aufwendiger gestalten sich Methoden, wie etwa die Mitarbeiterbefragung, das Arbeitsbewältigungs-Coaching oder Team-Workshops, die erst durch fachkundige Leitung ihre volle Wirkung entfalten.

b. Umsetzungsphase:

Wurden in der Analysephase die relevanten Themen- und Bearbeitungsfelder herauskristallisiert, werden in der Umsetzungsphase die Themen umfassend und nachhaltig bearbeitet. Die Handlungsfelder können sehr vielfältig sein und reichen von strategischen Themen wie

z.B. die Neupositionierung der Unternehmung am Markt bis hin zu Teamentwicklungen oder Konfliktmanagement. In Anlehnung an Juhani Ilmarinen (2005) können auf Unternehmensebene vier Handlungsfelder genannt werden, die exemplarisch vorgestellt werden und im individuellen Beratungskontext in unterschiedlicher Ausprägung Anwendung finden können. Die nachfolgend dargestellten vier Handlungsfelder dienen als Orientierung, wie eine effektive Umsetzung strukturiert werden kann. Die Vorgehensweise eignet sich insbesondere, wenn Themen und Fragen bearbeitet werden, die unternehmensinterne Prozesse und Fragestellungen betreffen.



Quelle: In Anlehnung an Ilmarinen 2005, S. 133

Gesundheit

Als elementarer Grundbaustein zur Erreichung der Arbeitsfähigkeit definiert Ilmarinen die Gesundheit. Durch die physische und psychische Gesundheit eines Beschäftigten ist dieser grundsätzlich erst in der Lage, seine Arbeitsleistung seinem Arbeitgeber zur Verfügung zu stellen. In der Praxis zeigt sich, dass dieser Aspekt meist im individuellen Verantwortungsbereich der einzelnen Mitarbeiter liegt oder aber einen fließenden Übergang in andere Themenfelder nach sich zieht, wie z.B. die Arbeitsplatzgestaltung, die Ursachenbekämpfung hoher Krankheitsquoten, die oft über organisatorische Maßnahmen sowie über geändertes Führungsverhalten gelöst werden können.

Entwicklungsmöglichkeiten

Auf der zweiten Ebene wird die Bildung und die Kompetenz der Mitarbeitenden verortet. Der Mitarbeiter muss über die im Rahmen seiner Stellenbeschreibung definierten Fertigkeiten und Fähigkeiten verfügen. In KMU sind oft die Stellenbeschreibungen nicht schriftlich fixiert, liegen aber dennoch implizit vor. Die Erlangung der erforderlichen Kompetenzen erfolgt mittels der entsprechenden Vorbildung des Mitarbeiters als Einstellungskriterium, einer Weiterqualifizierung in Form von Fort- und Weiterbildung oder im Zuge der Anleitung bzw. des Selbsterlernens im Rahmen der täglichen Arbeit. In dem „Beratungsfeld Bildung“ wird also die Brandbreite der Kompetenzentwicklung zusammengefasst, idealerweise kontinuierlich über den Verlauf eines gesamten Arbeitslebens („lebenslanges Lernen“). Folgende Themenstellungen können dem Beratungsfeld zugeordnet werden:

- Fällt es dem Betrieb zunehmend schwer, geeigneten Nachwuchs zu rekrutieren?
- Werden alternative Handlungsalternativen gesucht, den Engpass zu kompensieren? Sollen z.B. erfahrene Mitarbeiter über veränderte Ruhestandsregelung (z.B. Fade-out-Phasen) länger im Unternehmen beschäftigt oder weitere Alternativkonzepte (z.B. Quereinsteiger-Konzepte, optimierte Rekrutierungsstrategien, etc.) entwickelt werden?

Führung und Arbeitsorganisation

Hier geht es um Themen wie die normative Werthaltung im Unternehmen, die maßgeblich die betriebliche Arbeitskultur beeinflusst. Dabei geht es um Respekt, Anerkennung und Gerechtigkeit, aber auch um die emotionale Bindung zur Organisation, die Motivation und das gezeigte Engagement. Hierbei nimmt Führung eine besonders wichtige Stellung ein, da das Führungsverhalten die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten wesentlich beeinflusst. Dies wirkt sich wesentlich auf die Fähigkeit und Bereitschaft aus, zu lernen und sich weiter zu qualifizieren. Ferner zeigt sich, dass sich „enge“ Führung negativ auf Innovationen auswirkt. Zwischen den Freiheiten, die ein Mitarbeiter hat, und der Innovationskraft eines Unternehmens besteht ein direkter Zusammenhang. Hierzu zählen z.B. auch die Einstellungen gegenüber der Leistungsfähigkeit Älterer (Defizit- versus Ressourcenansatz). Folgende Themenstellungen können exemplarisch dem Aspekt Führung und Arbeitsorganisation zugeordnet werden:

- Besteht ein latent geäußerter Unmut innerhalb der Belegschaft, den die Unternehmensleitung nicht nachvollziehen kann?
- Wie wirkt sich die Stimmung und Motivation auf die Arbeitsleistungen im Unternehmen aus?
- Ist die Kündigungsquote der Mitarbeiter zu hoch und soll der Know-how-Verlust eingedämmt werden?
- Wird eine passende Nachfolgeregelung für die Unternehmensleitung gesucht?

Arbeitsbedingungen

Unter diesem Aspekt werden sämtliche Themen des Arbeitsinhalts (physische, psychische und soziale Anforderungen), der Arbeitsumgebung sowie der Arbeitsorganisation zusammengefasst. Weiter geht es darum, inwieweit Arbeitsabläufe funktional gestaltet sind und von den betroffenen Mitarbeitern beeinflusst werden können. In der Praxis treten folgende Fragestellungen auf, die diesem Themenfeld zugeordnet werden können:

- Ist die Zusammenarbeit zwischen einzelnen Personen, Abteilungen und Bereichen dysfunktional bzw. unzureichend definiert und kommt es immer wieder zu Unstimmigkeiten und Fehlern?
- Sollen das Unternehmen oder einzelne Abteilungen reorganisiert oder verkleinert werden?
- Soll der interne Wissenstransfer zwischen erfahrenen und unerfahrenen bzw. zwischen langjährig beschäftigten und neuen Mitarbeitern optimiert und in den betrieblichen Ablauf integriert werden?

c. Evaluierungsphase:

In dieser Phase werden die initiierten und umgesetzten Maßnahmen auf Tauglichkeit und Wirkung bewertet und Rückschlüsse für das weitere Vorgehen gezogen. Es wird festgestellt, ob durch die Personalentwicklungsmaßnahmen ein positiver Unterschied zur festgestellten Ist-Situation eingeleitet wurde. Die Praxis zeigt, dass in KMU's systematische Evaluierungsprozesse mit detaillierten Kosten-Nutzen-Analysen häufig kaum etabliert werden können. Vielmehr geht es bei KMU in dieser Phase darum, die Effekte der Personalentwicklungsmaßnahmen zu reflektieren, „Lessons-Learned“ Aspekte und mögliche Probleme im Umsetzungsprozess zusammenzufassen, um zukünftig erfolgreicher agieren zu können. Dies können konkrete Kennzahlen sein (z.B. Krankheitsquote, Zahl der Weiterbildungsmaßnahmen) oder auch subjektiv empfundene Faktoren, wie z.B. die Entwicklung der Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsmotivation, oder verbesserte Kompetenzen in der Konfliktbewältigung.

Das skizzierte Vorgehen mit den drei Phasen Analyse, Umsetzung und Evaluierung ist ein gedanklicher Leitfaden, relevante Themenfelder, z.B. auch demografiegeleitete Themen, im Betrieb zu identifizieren und Lösungen zu entwickeln. Die betriebliche Praxis zeigt, dass die Analysephase mit großer Sorgfalt durchgeführt werden muss. Erfahrungsgemäß werden in dieser Phase oft voreilig Ergebnisse produziert, die den anschließenden Umsetzungsprozess behindern. Erst wenn das Themenfeld zutreffend definiert wurde und die beteiligten Akteure (Leitung und Mitarbeiter) die Fragestellung in ihrem Arbeitskontext als relevant wahrnehmen, kann eine erfolgreiche Umsetzung starten.



4. Methodeneinsatz – Best Practice

Um aktuelle Fragestellungen und Herausforderungen des Personalmanagements bearbeiten zu können, werden im Folgenden beispielhaft Methoden und Anwendungsmöglichkeiten aufgezeigt.

Impulstest

Ziel:	Erfassung betrieblicher Fehlbelastungen durch Stress
Methoden:	Einsatz eines standardisierten Fragebogens, Auswertungen – individuell/Gruppe, Präsentation der Gruppenergebnisse
Vorteile/Nutzen:	Beseitigung auftretender Stressoren, zielgerichtete Förderung von Ressourcen
Anwendungsebene:	Abteilungen, Arbeitsgruppen, Betrieb, einzelne Beschäftigte
Dauer/Zeitaufwand:	20 min / Person; Präsentation: ca. 1 h

Altersstrukturanalysen

Ziel:	Abschätzung des zukünftigen Personalbedarfs, der Entwicklung der Qualifikation, der Fluktuation und der Altersstruktur
Methoden:	Statistische Auswertungen und Berechnungen auf Basis aktueller Beschäftigtenzahlen
Vorteile/Nutzen:	Auf Basis der Analyseergebnisse können Ziele und Maßnahmen für folgende Handlungsfelder erarbeitet werden: Personalrekrutierung, Personalbetreuung, Personalbindung
Anwendungsebene:	Betriebe, Behörden
Dauer/Zeitaufwand:	Ca. 1 Woche
Internetverweis:	http://www.inqa.de/DE/Informieren-Themen/Diversity/Demografie/altersstrukturanalysen.html



Arbeitsbewältigungscoaching

Ziel:	Erfassung betrieblicher/struktureller Optimierungsbedarfe
Methoden:	Einzelinterviews der Mitarbeiter, Auswertungen, Zusammenfassung, Präsentation der Ergebnisse, Ausblicke zu Handlungsmöglichkeiten Beim Arbeitsbewältigungs-Coaching wird einerseits mithilfe des Arbeitsbewältigungsindex die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten gemessen und andererseits werden Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit erarbeitet
Vorteile/Nutzen:	Beseitigung von Einflüssen, die den Betriebsablauf stören
Anwendungsebene:	Abteilungen, Arbeitsgruppen, einzelne Beschäftigte
Dauer/Zeitaufwand:	1h / Person; Präsentation: ca. 1,5 h oder online
Internetverweis:	http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Publicationen/arbeitsbewaeltigungscoaching.html

Zukunftswerkstatt

Ziel:	Entwicklung eines gemeinsamen Zukunftsbildes, Identifizierung betrieblicher/struktureller Optimierungsbedarfe.
Methoden:	Zukunftswerkstatt versteht sich als Workshop, der einer Gruppe/einem Team ermöglicht, gemeinsam Zukunft zu gestalten und erste Schritte in diese Richtung einzuleiten. Dabei durchlaufen die Teilnehmer verschiedene Phasen: Standortbestimmung, künftige Handlungsfelder, ideales Zukunftsbild, Ansätze/Wege, erste Umsetzungsschritte
Vorteile/Nutzen:	Entwickeln eines gemeinsamen Bildes über einen anzustrebenden Zustand
Anwendungsebene:	Teams, Bereiche, Organisationen, Multi-Stakeholder-Gruppen, Verbände
Dauer/Zeitaufwand:	1 bis 2 Tage
Internetverweis:	http://methodenpool.uni-koeln.de/download/zukunftswerkstatt.pdf



5. Literaturverzeichnis

IHK Koblenz: Unternehmensbefragung – Personalentwicklung 2010. Im Internet unter:
<http://www.ihk-koblenz> am 22.01.2015.

Hays HR-Report 2014/15: Schwerpunkt Führung – Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz, Autoren: Silke Eilers, Kathrin Möckel, Prof. Dr. Jutta Rump, Frank Schabel. Im Internet unter : <http://www.hays.de/mediastore/pressebereich/Studien/pdf/HAYS-Studie-HR-Report-2014-2015.pdf> am 22.01.2015.

Geva-Institut 2013: Essay Führung stärken, Veränderungen meistern, Mitarbeiter binden – HR-Trends in Deutschland. Im Internet unter:
http://www.geva-institut.de/img/Human_Resource_Manager_HR-Trendstudie_062013..pdf
am 21.01.2015.

Ilmarinen J., Tuomi K.: Past, Present and Future of Work Ability: Ilmarinen, J., Lehtinen, S.: Past, Present and Future of Work Ability. People and Work- Research Reports 65, Finnish Institute of Occupational Health 2004.

Ilmarinen, J.: Towards a longer worklife - Ageing and the quality of worklife in the European Union. Finnish Institute of the Occupational Health, Ministry of Social Affairs and health, 2005.