

# Mittendrin im demografischen Wandel

Was Personalmanager tun müssen, um den demografischen Wandel zu bewältigen, berichtet

Markus Rimser vom

EUROFORUM-Kongress

Ende 2008 in München.

Der demografische Wandel: Einst als drohender Tsunami (vgl. Holliger Magazin TRAiNiNG 7/2005) bezeichnet, müsste er doch schon lang alle Personalisten auf den Plan gerufen haben, intensiv an der Bewältigung demografischer Risiken zu arbeiten oder zumindest ihre Personalmanagementinstrumente auf demografische Tauglichkeit und Wirksamkeit zu überprüfen. Denkste! 2009 ist das Jahr der großen Krisen – welch herrliche selbsterfüllende Prophezeiung – und Wirtschafts- und Finanzdesaster zwingen Unternehmen zum Personalabbau bzw. verdrängen den demografischen Wandel aus allen Schlagzeilen. »Ein folgenschwerer Fehler« meint Dr. Gottfried Richenhagen vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales (Nordrhein-Westfalen), »denn der demografische Wandel fängt nicht 2015 an, sondern wir stecken mittendrin.« Den Umfragen und Statistiken zufolge sind 15 % aller Unternehmen durchaus bemüht, Ideen und Lösungen für ein an die Demografie angepasstes Personalmanagement zu erarbeiten, 50 % kennen zumindest die Thematik, 35 % haben bis dato noch keinerlei Gedanken daran gesetzt, für ein nachhaltiges Personalmanagement zu sorgen.

- Krankenstände nehmen deutlich zu.
- Erfahrungswissen geht rapide verloren.
- Der Wettlauf um die besten Talente nimmt zu (war for talents).

Das Fazit dieses Kongresses ist darin zu sehen, dass sich der demografische Wandel für Unternehmen nicht als Projekt, sondern als ganzheitliches, nachhaltig und systematisch geplantes Personalmanagement bewältigen lässt.

Ausgehend von einer umfassenden Altersstrukturanalyse können die Risiken der qualitativen und quantitativen Personalnot im gesamten Unternehmen, in einzelnen Abteilungen oder Funktionsgruppen evaluiert und Rekrutierungsprozesse darauf ausgerichtet werden.

Nach Prof. Erika Regnet profitieren die Recruiter momentan ohnehin von den doppelten Jahrgängen der Bachelor-Umstellung an den Universitäten, sodass es für die vorausblickende Talentsuche keinen besseren Zeitpunkt gibt als jetzt. Doch nicht nur die Personalfindung wird zum unerlässlichen Erfolgsfaktor, sondern auch dessen Bindung ans Unternehmen: Individuelle Vergütungs- und Personalentwicklungsinstrumente bieten hier eine gute Basis, High Potentials langfristig an das Unternehmen zu binden.

## Der Kongress

In einem Punkt sind sich alle Referenten des EUROFORUM-Kongresses einig: Wir müssen jetzt handeln, denn die Alterung von Bevölkerung und Unternehmen erreicht in fünf bis sieben Jahren ihre dramatischste Änderung: Die Pyramide wird dann keine mehr sein und die Risiken liegen auf der Hand:

- Wettbewerbsfähigkeit und Innovation sinken.
- Mismatches am Arbeitsplatz nehmen zu (misfits zwischen Stelle und Bewerber).

## Employee-Assistance-Programme

Da die bestehenden Belegschaftsstrukturen zunehmend altern, muss ein generationenübergreifendes Aus-, Fort- und Weiterbildungswesen implementiert werden. Neue Technologien, permanente Um- und Neustrukturierungen in allen Wirtschaftssektoren setzen auf Seiten der Mitarbeiter eine lebensbegleitende Lernbereitschaft sowie auf Seiten der Unternehmen entsprechend didaktische Mittel im Berufs- und Bildungswesen voraus: »Wir müssen den

Fokus von innerbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen auf die heute 40-Jährigen legen.

Denn, wenn die betriebliche Weiterbildung bei 40 aufhört, brauchen wir uns nicht wundern, wenn die 55-Jährigen keine Employability haben!» (Erika Regnet)

Zur Employability gehört aber auch der proaktive Umgang mit dem eigenen Alterungsprozess und den dazugehörigen Lebensphasen: Die Pflegebedürftigkeit der eigenen bzw. Schwiegereltern, der Umgang mit der eigenen physischen und psychischen Belastbarkeit, Irritation durch neue Werte (auch in Bezug auf die Arbeits erledigung bzw. Arbeitsabläufe, Identifikation mit der Arbeit und dem Unternehmen etc.) sorgen oft dafür, dass die Leistungserbringung emotional und motivational unmöglich erscheint. Die Folge: lange Krankenstände und psychische Beeinträchtigung. Employee-Assistance-Programme scheinen hier der neue Trend in Großkonzernen zu sein. So vergeben

z. B. SAP und O2 Germany Mitarbeiterunterstützungsprogramm-Aufträge an

externe psychosoziale Dienstleister und bieten rund um die Uhr kostenlose Beratungsleistungen in Bezug auf Gesundheit, Bewegung,

Ernährung, Suchtberatung, Raucherentwöhnung, Umschuldung und Schuldnerberatung etc. an. Natalie Lotzmann (SAP): »Diese Investition rechnet sich in jedem Fall, denn im Schnitt nutzen 5 bis 20 % unserer Mitarbeiter die zur Verfügung gestellten Fitness- und Beratungsangebote.«

## Noch lebt die Chance.

### Aber viel Zeit bleibt nicht mehr.

## Österreich weit abgeschlagen

Im Gesamteindruck zeigt sich deutlich, dass gerade betriebliche Gesundheitsförderung im Zuge der Demografiebedingten Problemstellung einen Aufschwung erlebt – scheinbar ein Thema, das sich gut vermarkten lässt. Auch beim geselligen Beisammensein in Pausen sowie nach dem

Kongress hört man an allen Ecken die Personalisten frohlocken: »So wirklich ernst nehmen tut bei uns den demografischen Wandel keiner, aber er liefert immerhin soviel Aufmerksamkeit, dass sich der eine oder andere Personalbudgetposten argumentativ erhöhen lässt.«

Wie sieht die Situation am österreichischen Markt aus?

Während in Deutschland zumindest Euphorie und Interesse für das Thema spürbar ist, lässt sich das in Österreich vermissen. Nicht nur, was das Interesse am Thema betrifft – auch die aktuellen EU-Studien zeigen, dass Österreich in den Zielsetzungen der Lissabon-Strategie (u. a. Anhebung der Beschäftigung ab 50) zu Recht auf den untersten Plätzen und von den Best-Practice-Beispielen aus Skandinavien weit abgeschlagen liegt.

Noch lebt die Chance, aus der drohenden Krise Potenziale zu erwecken und damit den Grundstein für wirtschaftlichen und sozialen Erfolg für nachfolgende Generationen zu legen. Aber viel Zeit bleibt nicht mehr! □

So macht Ihre HR  
eine gute Figur:  
[www.dpw.at](http://www.dpw.at)

sage

dpw, a Sage company

