

Aktuelles

## Aging Workforce

### **Aging-Workforce-Programme als Konsequenz strategischer Personalplanung**

Die regional unterschiedlichen demographischen Entwicklungen werden die Welt in politischer, ökonomischer und individueller Sicht grundlegend verändern. Die strategische Personalplanung muss den erwartbaren Folgen der mittel- bis langfristigen demographischen Entwicklung regional wie global vorausschauend begegnen. Baumgartner & Partner unterstützt Unternehmen bei der strategischen Personalplanung und wertorientierten Gestaltung von Aging-Workforce-Programmen.

- ▶ Einflussfaktoren und Kontext der Strategischen Personalplanung
- ▶ Integration der demographischen Entwicklung
- ▶ Integration mittelfristiger Trends für Regionen und Betriebseinheiten
- ▶ Handlungsfelder von Aging-Workforce-Programmen
- ▶ Wertorientierte Gestaltung von Aging-Workforce-Programmen
  
- ▶ Weitere Informationen und Kontakte

Angesichts der technologisch-wirtschaftlichen, global-politischen, gesellschaftlichen und demographischen Entwicklungen kommt der Aufgabe des Human Capital Managements, den sich laufend verändernden Personalbedarf in quantitativer, qualitativer und zeitlicher Hinsicht langfristig (kosten)optimal zu decken, eine herausragende Bedeutung zu.

Die langfristige Sicherung und Stärkung des Humanvermögens ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor und bedarf der vorausschauenden Planung der Human Ressourcen in einem zunehmend komplexer werdenden globalen Kontext. Zu den zentralen Aufgaben des Business Partner Personal zählt daher die Koordination einer an den zukünftigen Geschäftserfordernissen ausgerichteten strukturellen Personalbedarfs-, Personalentwicklungs- und Nachfolgeplanung.

## **Einflussfaktoren und Kontext der strategischen Personalplanung**

Die Komplexität der Bestimmung und Deckung des zukünftigen Bedarfs an Humanressourcen nimmt weiter zu. Langfristig gesehen tragen insbesondere die folgenden Entwicklungen zur Komplexitätssteigerung der strategischen Personalplanung bei:

- Die Globalisierung wirkt als Schlüsselfaktor für Forschung und Entwicklung, Produktion, Beschaffung und Absatz sowie zunehmend für die Sicherung und Stärkung der Human Ressourcen.
- Die technologischen Entwicklungen, insbesondere die modernen Informations- und Kommunikationstechnologien, begünstigen die weitere Virtualisierung von globalen Geschäftsprozessen und Arbeitsstrukturen und verändern dadurch die Arbeitsanforderungen.
- Die regional unterschiedlichen demographischen Entwicklungen werden die Welt in politischer, ökonomischer und individueller Sicht grundlegend verändern.

Nicht zuletzt angesichts dieser strategisch bedeutsamen Herausforderungen wird die Personalstrategie zunehmend als wichtiger Bestandteil in die Unternehmensstrategie integriert.

## **Integration der demographischen Entwicklung**

Die langfristigen demographischen Entwicklungen werden zu massiven geopolitischen Veränderungen führen und zunehmend in den Fokus politischer und wirtschaftlicher Planungen rücken. Der Alterungsprozess einer Bevölkerung nimmt direkten Einfluss auf das jeweils verfügbare Arbeitskräftereservoir als auch auf die wirtschaftliche und politische Entwicklung eines Landes mit seinen Absatz-, Beschaffungsmärkten. Die demographischen Entwicklungen verlaufen global sehr unterschiedlich:

- In einigen Ländern, z. B. in den Staaten des südlichen Afrika und des Nahen Ostens, wird sich die Bevölkerung bis 2050 verdoppeln.
- In einer zweiten Gruppe von Ländern, zu denen u. a. China, Indien, Indonesien, Bangladesh, Mexiko, USA, Großbritannien und Frankreich zählen, wird die Bevölkerung weiter wachsen, aber bis 2050 keine Verdoppelung erreichen.
- In einer dritten Gruppe von Ländern, zu denen u. a. Deutschland, die süd- und viele osteuropäische Länder sowie Japan zählen, wird die Bevölkerung schrumpfen.

In Deutschland und den anderen Industriestaaten der zuletzt genannten Gruppe nimmt die Geburtenrate bei gleichzeitig sinkender Sterblichkeit ab. Beide Entwicklungen werden die Altersstruktur grundlegend verändern und entscheidenden Einfluss auf die sozialen Sicherungssysteme, Exportabhängigkeit, Wissensressourcen und Innovationsfähigkeit dieser Länder ausüben. Im Gegensatz zur rückläufigen Bevölkerung wird in Deutschland zwar bis 2010 noch mit einem leichten Anstieg des Erwerbspersonenangebots gerechnet, danach setzt jedoch auch hier die Schrumpfungstendenz ein, weil steigendes Erwerbsverhalten, Erhöhung der weiblichen Erwerbstätigen und Zuwanderung von außen nichts mehr gegen die demographischen Grundtendenzen ausrichten können. In Deutschland stehen heute 100 Erwerbstätigen bereits mehr als 40 Personen im Rentenalter

gegenüber. Für 2050 wird der Altersquotient auf 100:80 geschätzt. Eine erhöhte Zuwanderung würde den Alterungsprozess in Deutschland zwar verlangsamen, unter realistischen Rahmenbedingungen aber nicht verhindern können. Wollte man die heutige Relation von Erwerbstätigen und Rentnern zahlenmäßig konstant halten, müssten jährlich 3-4 Millionen Menschen nach Deutschland zuwandern oder das Rentenalter müsste (rein theoretisch) auf über 75 Jahre heraufgesetzt werden.

Die strategische Personalplanung muss den erwartbaren Folgen der langfristigen demographischen Entwicklung regional wie global vorausschauend begegnen.

### **Integration mittelfristiger Trends für Regionen und Betriebseinheiten**

Neben den langfristigen Einflüssen der demographischen Entwicklung gilt es, mittelfristige Trends zu identifizieren und in die strategische Personalplanung zu integrieren. Als Folge von Globalisierung, technologischer Entwicklung, Virtualisierung der Arbeitsprozesse, demographischer Entwicklung und gesellschaftlichem Wertewandel zeichnen sich u. a. die folgenden Trends ab:

- Die Anzahl ausländischer, weiblicher und älterer Mitarbeiter nimmt zu
- Die wertvolle Gruppe der älteren Mitarbeiter gewinnt an Bedeutung und erfordert gezielte Maßnahmen zur Einbindung und Förderung
- Die Vereinbarkeit von Karriere und Familie wird vorrangige Aufgabe der betrieblichen Frauenförderung
- Wertemanagement wird zum zentralen Instrument der Gewinnung, Integration und Förderung ausländischer Mitarbeiter
- Die gesellschaftlichen Werte unterliegen einem Wandel in Richtung Lebensgenuss, Sinnsuche und Work-Life-Balance
- Die Herausforderungen, mit gesellschaftlichen Problemen und Paradoxien umzugehen, nehmen zu
- Die globale Workforce verlangt nach einer globalen Unternehmenskultur

- Bindungsbereitschaft und Loyalität der Arbeitnehmer gegenüber dem Arbeitgeber nehmen ab
- Flexibilisierungs- und Individualisierungsbedarf steigen
- Die Möglichkeiten zur Individualisierung der Arbeitszeit nehmen zu
- Virtuelle Arbeitsformen verändern Rollenbilder und Führungsarbeit
- Neue Rollenbilder wie die der Führungskraft als „Net-Workers“ entstehen
- Internes Unternehmertum wird zur zentralen Schlüsselkompetenz
- Das Führungsverständnis muss sich auf den Wertewandel einstellen
- Selbstentwicklung wird zur Normalität
- On-the-Job-Entwicklung wird bedeutsamer
- Maßnahmen der Personalentwicklung werden für den Führungsnachwuchs und für Nicht-Führungskräfte verstärkt
- Führungskräfte übernehmen vermehrt Personalentwicklungsaufgaben
- Die Förderung der Lernmotivation wird zur zentralen Aufgabe der Personalentwicklung
- Personalmarketing muss sich auf internationale Arbeitsmärkte ausrichten
- Strukturelle Personalentwicklung wird wichtiger
- Strategisches Personalcontrolling wird institutionalisiert und integriert

Sowohl die genannten langfristigen als auch die mittelfristigen Trends haben Einfluss auf die strategische Personalplanung und die beabsichtigte Sicherung des Human-Ressourcen-Portfolios hinsichtlich Quantität, Qualität, Zeit und Kosten.

## **Handlungsfelder von Aging-Workforce-Programmen**

Die Belegschaft der Unternehmen in Deutschland, aber auch in anderen Ländern wird älter. Es stellt sich daher nicht die Frage „ob“, sondern „wie“ sich die Unternehmen darauf einstellen. Ziel der Aging-Workforce-Programme ist es, durch einen ganzheitlichen Ansatz vom Personaleintritt bis zum Personalaustritt die

Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens angesichts einer veränderten Altersstruktur der Belegschaft auszubauen.

Beispiele für Handlungsfelder von Aging-Workforce-Programmen sind:

### **Personaleintritt**

Gezielte Nachwuchssicherung

- Ausbildungspolitik
- Demographieorientiertes Personalmarketing
- Nachwuchsförderung
- ...

### **Personaleinsatz**

Leistungsfähigkeit und –bereitschaft der Belegschaft steigern

- Arbeitszeitflexibilisierung
- Arbeitsplatzgestaltung
- Gesundheitsmanagement
- ...

### **Personalentwicklung**

Ständiges Training on the job

- Konzept Lebenslanges Lernen
- Know-how-Transfer / Wissensnetzwerke
- Gemischte Teams
- ...

## **Austritt**

Neugestaltung des Übergangs in die Rentenphase

- Verquickung von Altersteilzeit und Lebensarbeitszeitkonten
- Gleitender Ruhestand
- ...

## **Altersversorgung**

Anpassung an die gesetzlichen Auswirkungen

- Betriebsrente
- Zeitwertpapiere
- Cafeteria-Systeme
- ...

## **Wertorientierte Gestaltung von Aging-Workforce-Programmen**

Baumgartner & Partner unterstützt Unternehmen bei der wertorientierten Gestaltung von Aging-Workforce-Programmen. Unsere Beratungs- und Serviceleistungen umfassen:

- Trend- und Best-Practices-Studien zu Aging-Workforce-Programmen
- Konzeption von Aging-Workforce-Programmen
- Erstellung eines Business Case zu Aging-Workforce-Programmen
- Erfolgsmessung von Aging-Workforce-Programmen
- Hypothesengestütztes Online-Benchmarking zur Organisation von Aging Workforce-Programmen, Work-Life-Balance-Programmen und Diversity Management
- Integration von Aging-Workforce-Programmen, Work-Life-Balance-Programmen und Diversity Management

- Mitarbeiterbefragungen (online) zu Einstellungen und Werthaltungen im Kontext der Aging-Workforce-Problematik

Darüber hinaus unterstützen wir mit grundlegenden Analysen, Konzepten und Prozessbenchmarking unter besonderer Berücksichtigung der Aging-Workforce-Problematik:

- Kontextanalysen zur strategischen Personalplanung
- Strategische Personalbedarfsanalyse
- Strategische Personalbeschaffungsplanung
- Strategische Personalentwicklungsplanung
- Strategische Nachfolgeplanung

## Weitere Informationen und Kontakte

Auf den folgenden Seiten bieten wir Ihnen Informationen zu verwandten Themen:

### Work-Life-Balance

Work-Life-Balance-Programme und familienfreundliche Personalpolitik

▶ mehr ...

### Diversity Management

Wertorientiertes Diversity Management steigert die Human Capital Performance

▶ mehr ...

Sie sind interessiert oder haben weitere Fragen? Rufen Sie uns an oder schreiben Sie uns eine e-Mail. Wir freuen uns darauf, mit Ihnen ins Gespräch zu kommen.



HR Strategy

HR Operational  
Excellence

Talent & Performance  
Management

Compensation  
Management

Benchmarking

Ihre Ansprechpartner:

Claudia Kleb und Ralf H. Kleb

[consulting@baumgartner.de](mailto:consulting@baumgartner.de)

**Baumgartner & Partner Unternehmensberatung GmbH**

Kurze Mühren 13

20095 Hamburg

Tel: +49 (40) 28 41 64 – 0

Fax: +49 (40) 28 41 64 – 11