

Personalstrategie



› Die Bedeutung des demografischen Wandels für das Thema Personalstrategie

Die demografischen Veränderungen haben für die Personalstrategie weitreichende Konsequenzen. So müssen sich die personalpolitischen Maßnahmen,

wie beispielsweise bei der Personalgewinnung, -bindung und -entwicklung, an der veränderten Unternehmenssituation orientieren. Die Personalstrategie muss

also die demografischen Herausforderungen für das Unternehmen erkennen, bewerten und in einer langfristigen Personalplanung verankern.

› Hintergrund zum Thema Personalstrategie

Die Personalstrategie orientiert sich an der spezifischen Geschäfts- und Unternehmensstrategie. Sie beinhaltet alle Aktivitäten und Maßnahmen, die

- den Ausbau,

- die Pflege und
- die Nutzung

von mitarbeiterbezogenen Kompetenzen umfassen. Die Personalstrategie dient damit der nachhaltigen Umsetzung der

Unternehmensziele. Sie ist mittel- und langfristig ausgerichtet und bestimmt die Perspektiven, Prioritäten und Aufgaben der Personalführung.

› Maßnahmen und Beratungsthemen

Um dem demografischen Wandel ganzheitlich begegnen zu können, sollten sich die personalpolitischen Maßnahmen insbesondere an den folgenden Handlungsfeldern orientieren:

- **Personalführung** – Die Personalführung hat einen positiven Einfluss auf die Einstellungen und das Verhalten von Mitarbeitern und ist auf die Unternehmensstrategie und -ziele ausgerichtet. Hierzu zählen beispielsweise Mitarbeitergespräche und die Laufbahn- und Karriereplanung.

☛ Siehe Factsheets „Personalführung“ und „Mitarbeitermotivation“

- **Personalentwicklung** – unter anderem Talent, Management, Wissensmanagement/-transfer, Weiterbildung und Qualifizierung

☛ Siehe Factsheet „Personalentwicklung, Qualifizierung und Kompetenzentwicklung“

- **Personalgewinnung** – Hierunter ist die quantitative und qualitative Bereitstellung der erforderlichen Beschäftigten zu verstehen. Konkret geht es um Instrumentarien, die sich auf die Beschaffungswege und Auswahlverfahren beziehen.

☛ Siehe Factsheets „Personalbindung“ und „Personalgewinnung“

- **Personalentlohnung** – Dieses Handlungsfeld befasst sich im Kern mit der Frage einer über die gesamte Erwerbsbiografie orientierten, leistungsgerichteten Mitarbeitervergütung.

- **Unternehmenskultur** – u. a. Maßnahmen für ein gutes Betriebsklima

☛ Siehe Factsheets „Unternehmenskultur“, „Personalbindung“, „Chancengleichheit und Diversity“, „Arbeitgeberattraktivität“ und „Corporate Social Responsibility (CSR)“

- **Organisationsentwicklung** – u. a. Maßnahmen zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und einer alter(n)sgerechten Arbeitsplatzgestaltung

☛ Siehe Factsheets „Organisationsentwicklung“, „Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung“ und „Lebensphasenbezogene Arbeitszeitmodelle“

- **Wissensmanagement** – Ziel ist es, das vorhandene Mitarbeiterwissen zu nutzen und zu bewahren. Dieses Handlungsfeld erläutert Strategien, die dem Wissenstransfer und dem intergenerativen Wissensaustausch dienen.

☛ Siehe Factsheets „Umgang mit Wissen“ und „Unternehmensnetzwerke und Kooperationen“

- **Arbeitsgestaltung** – Hierunter fallen Maßnahmen zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung, einer alter(n)sgerechten Arbeitsplatzgestaltung sowie Aufgabenverteilung.

☛ Siehe Factsheets „Lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodelle“, „Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung“ und „Betriebliche Gesundheitsförderung“

- **Gesundheitsmanagement** – Hierzu zählen beispielsweise Maßnahmen der Betrieblichen Gesundheitsförderung, die dem Erhalt und der Förderung von Arbeitsfähigkeit dienen, Maß-

nahmen zur Wiedereingliederung von Langzeiterkrankten und Maßnahmen im Arbeits- und Gesundheitsschutz zur Vermeidung von Gesundheitsgefahren

☛ Siehe Factsheets „Betriebliches Gesundheitsmanagement“, „Betriebliche Gesundheitsförderung“, „Erhalt und Förderung von Arbeitsfähigkeit“, „Betriebliches Eingliederungsmanagement“, „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ und „Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung“

- **Verrentung** – unter anderem Maßnahmen, die auf die Weiternutzung der Kompetenzen von ausscheidenden Beschäftigten ausgerichtet sind

Wie vorgehen? – Eine Bewertung der sich infolge der demografischen Veränderungen abgeleiteten Personalstrategie und hieraus zu entwickelnder personalpolitischer Maßnahmen kann durch die folgenden Instrumente erreicht werden:

- **Altersstrukturanalyse** – Die Altersstrukturanalyse betrachtet nicht nur die betriebliche Altersstruktur, sondern differenziert auch nach Geschäfts- und Funktionsbereichen, Standorten, Personen- und Altersgruppen sowie Qualifikationen und Kompetenzprofilen. Sie fördert durch die grafische Gegenüberstellung von SOLL und IST auch ein frühes Problembewusstsein im Umgang mit dem demografischen Wandel.

☛ Siehe Factsheet „Altersstrukturanalyse“

■ **Strategische Personalplanung** – Thematisch verbunden mit der Altersstrukturanalyse ist die Strategische Personalplanung (Strategic Workforce Planning). Hierbei geht es darum, Szenarien abzubilden und den Personalbestand und voraussichtlichen Personalbedarf über einen definierten

Zeitraum zu prognostizieren.

■ Strategieworkshops mit Vertretern der Unternehmensführung und des Personalverantwortlichen und der Bereichsverantwortlichen zum Abgleich von Unternehmens- und Personalstrategie.

■ **Sensibilisierung und Qualifizierung von Führungskräften** – Die Einstel-

lungen und Erwartungen sowie das Menschenbild der Führungskräfte beeinflussen das Verhältnis zu den Beschäftigten positiv oder negativ. Außerdem sind die Führungskräfte wichtige Multiplikatoren für die Umsetzung personalpolitischer Maßnahmen im Umgang mit dem demografischen Wandel.

› Einstieg in das Thema Personalstrategie und demografischer Wandel

Für die Überprüfung der Personalstrategie sind folgende Fragestellungen geeignet und können als Einstieg in die Thematik dienen. Dabei sollten die gegenwärtig geltenden Bedingungen den zukünftigen Erwartungen des Unternehmens gegenübergestellt werden:

1. Was sind die strategischen Ziele des Unternehmens (mittel- und langfristig betrachtet)?
 - › Wie verändern sich Geschäftsfelder und Kundenbeziehungen?
 - › In welchen Geschäftsfeldern

und in welchen Märkten wird das Unternehmen tätig?

- › Welche Produkte und Serviceleistungen werden angeboten?

2. Was sind die strategischen Ziele des Unternehmens (gegenwärtig betrachtet)?

- › In welchen Geschäftsfeldern ist das Unternehmen tätig?
- › Aktuelle Kundenbeziehungen, Geschäftsfelder, Produkte und Servicedienstleistungen?

3. Welches Personal ist erforderlich, um die strategischen Ziele umsetzen zu können?

4. Sind die Unternehmenskultur und die personalpolitischen Maßnahmen im Hinblick auf die strategischen Ziele hinreichend?

5. Altersstrukturanalyse und Personalressourcen (unter anderem Kompetenzen und Profile) – jeweils im SOLL-/IST-Vergleich

› Vertiefende Beratung zum Thema Personalstrategie

Folgende Beratergruppen bieten zu folgenden Themen, die zur Personalstrategie beitragen, Beratung an:

■ Der **Arbeitgeber-Service der Bundesagentur für Arbeit** berät Unternehmen im Rahmen der Qualifizierungsberatung, wie sie mit Hilfe geeigneter Instrumente die betriebliche Situation analysieren und wichtige betriebliche Handlungsfelder identifizieren können, um darauf aufbauend eine nachhaltige Personalstrategie zu entwickeln – von der Zusammensetzung der Belegschaft, über aktuell vorhandene und künftig notwendige Qualifikationen im Unternehmen bis hin zur systematischen Personalentwicklung.

■ **Innungs-, Kammer- und Verbandsberater** beraten die Führungskräfte zur Umsetzung der Betriebsstrategie, zur Entwicklung einer Personalstrategie und sie führen Altersstrukturanalysen durch.

■ Der **Firmenservice der Deutschen Rentenversicherung** berät Unternehmen und Beschäftigte zum Leistungsspektrum der beruflichen Rehabilitation (zum Beispiel Berufsvorbereitung, betriebliche Qualifizierung, berufliche Weiterbildung) sowie zu individuellen Lösungen im Übergang zum Renteneintritt bzw. zum Rentenbezug mit Hinzuverdienst. Er berät Beschäftigte zu ihren gesetzlichen Rentenansprüchen und gibt somit Unternehmen die Möglichkeit frühzeitig zu planen.

■ **Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte und Aufsichtspersonen der Unfallversicherungsträger** beraten die Führungskräfte zum Anteil der Arbeitsgestaltung und des Gesundheitsmanagements an der Personalstrategie.

■ **Präventionsberater der Krankenkassen** beraten zu Aspekten einer alter(n)sgerichteten Arbeitsplatzgestaltung, des Gesundheitsmanagements, der Fort- und

Weiterbildung zur Erhöhung der Gesundheitskompetenz der Beschäftigten und setzen diese Maßnahmen um.

■ **Personal- und Unternehmensberater** können die Führungskräfte darauf hinweisen, wie sich die Fragen des demografischen Wandels auf die Personalstrategie, die Arbeitsorganisation, die Managementprozesse und die Personalentwicklung auswirken und welche Chancen hieraus für Unternehmen resultieren können.

■ Die zertifizierten **DEx-Berater** beraten Unternehmen und Führungskräfte – neben der Erstberatung – je nach dem Beratungsfeld, aus dem sie kommen, zu allen Aspekten der Personalstrategie.

Die Beratungsangebote können innerhalb der Beratungsfelder regional und von Anbieter zu Anbieter sehr unterschiedlich sein.

› Instrumente zum Thema

■ INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ – www.inqa-unternehmenscheck.de

Gemeinsamer Qualitätsstandard und Potenzialanalyse mit integrierter Behandlung der Maßnahmen zum demografischen Wandel. Zielgruppe: Führungskräfte von KMU, Selbstbewertungsinstrument für Unternehmen.

■ INQA-Check „Gute Personalführung“ – www.inqa-check-personalfuehrung.de

Gemeinsamer Qualitätsstandard und Potenzialanalyse mit integrierter Behandlung der Maßnahmen zum demografischen Wandel. Zielgruppe: Führungskräfte von KMU, Selbstbewertungsinstrument für Unternehmen.



**OFFENSIVE
MITTELSTAND**
GUT FÜR DEUTSCHLAND

Herausgeber: „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ – Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“
Kurfürsten-Anlage 62, 69115 Heidelberg, E-Mail: info@offensive-mittelstand.de; Heidelberg 2019

© Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, 2019 Heidelberg. Gemeinsam erstellt von BC GmbH Forschung, Wiesbaden; BGF GmbH – Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung, BG RCI – Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie, itb im DHI e. V., Mercer, Deutschland GmbH, VDSI – Verband Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz bei der Arbeit e. V. – gefördert vom BMBF/DLR, Projektträger für das BMBF „Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen“.