

Nachhaltigkeit im Personalmanagement – eine strategische Herausforderung

Gustav Kichler, Juni 2018

Im Jahr 2030 werden in Deutschland fast 5 Millionen Menschen weniger leben als noch im Jahr 2008. Bei einer gleichzeitig gestiegenen Lebenserwartung sinkt der Anteil der erwerbsfähigen Bevölkerung, also der 20- 65-Jährigen von 61% auf 55%, wobei der Anteil der über 65-Jährigen bis 2030 von 20% auf 28% zunehmen wird¹. Die deutsche Bevölkerung schrumpft also nicht nur, sondern wird auch immer älter. Aufgrund dieses demografischen Wandels sind bereits zahlreiche Unternehmen mit einem Fachkräftemangel in bestimmten Bereichen konfrontiert.

In Zukunft werden Unternehmen wohl noch stärker vor der Herausforderung stehen, genügend Mitarbeiter einstellen und so ihren quantitativen Personalbedarf decken zu können. Der angesprochene Fachkräftemangel macht aber auch deutlich, dass es vor allem darauf ankommt, Mitarbeiter mit bestimmten Qualifikationen und Kompetenzen - wir sprechen hier vom qualitativen Personalbedarf – zu finden. Gelingt dies nicht, müssen Mitarbeiter im Unternehmen ausgebildet und weiterqualifiziert werden. Sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren – Stichwort Employer Branding - um ausreichend neue und den Anforderungen entsprechend qualifizierte Mitarbeiter anzusprechen, wird somit immer bedeutsamer. Gleichzeitig sind Unternehmen gefordert, die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu erhalten, sowie deren qualifikatorische Leistungsfähigkeit zu fördern und zu unterstützen.

Die 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit

Demografischer Wandel und Fachkräftemangel: Es ist schnell einzusehen, daß es sich hier um ein strategisches Thema handelt. Wenn wir uns den Nachhaltigkeitsbegriff vor Augen führen², sind alle 3 Dimensionen der Nachhaltigkeit, *Umwelt* (Ökologie), *Wirtschaft* (Ökonomie) und *Soziales* im Rahmen einer verantwortungsvollen Personalarbeit zu adressieren. Ökonomische Ziele betreffen beispielsweise eine hohe Arbeitsproduktivität, optimale Personalkosten, rechtzeitige Verfügbarkeit und angemessene Entlohnung. Soziale Ziele betreffen ein gutes Betriebsklima, die Bewältigung von Konflikten, die Work-Life-Balance und die Zufriedenheit und Anerkennung der Mitarbeiter. Ökologische Ziele adressieren das sogenannte

Green HRM (Human Ressourcen Management)³: Bewerber legen immer mehr Wert auf einen „grünen Arbeitgeber“. Gemäß einer europäischen Studie³ verzichteten 15 Prozent der Angestellten in Industrie- und Schwellenländern auf ein höheres Gehalt, um dafür in einem „grünen“ Unternehmen arbeiten zu können⁴

Der strategische Ansatz

Eine nachhaltige Strategieentwicklung im Personalmanagement unterscheidet sich nicht grundsätzlich vom normalen Prozess einer strategischen Planung: Üblicherweise wird zuerst einmal die Ausgangslage (Innensicht, Umfeldsicht und Risikoanalyse) evaluiert und dann werden darauf aufbauend Ziele, Maßnahmen sowie Kontrollen festgelegt. In einem ersten Schritt ist es sinnvoll, sich einen Überblick über die Qualitäten der vorhandenen Mitarbeiter zu verschaffen. Diesen Überblick verschafft uns die HR-Portfolio Analyse nach Odiorne⁵. Dabei werden Mitarbeiter anhand Ihres Potentials *in Routiniers, Nachwuchs, Stars* und *Problemmitarbeiter* eingeteilt (siehe Abb. 1).

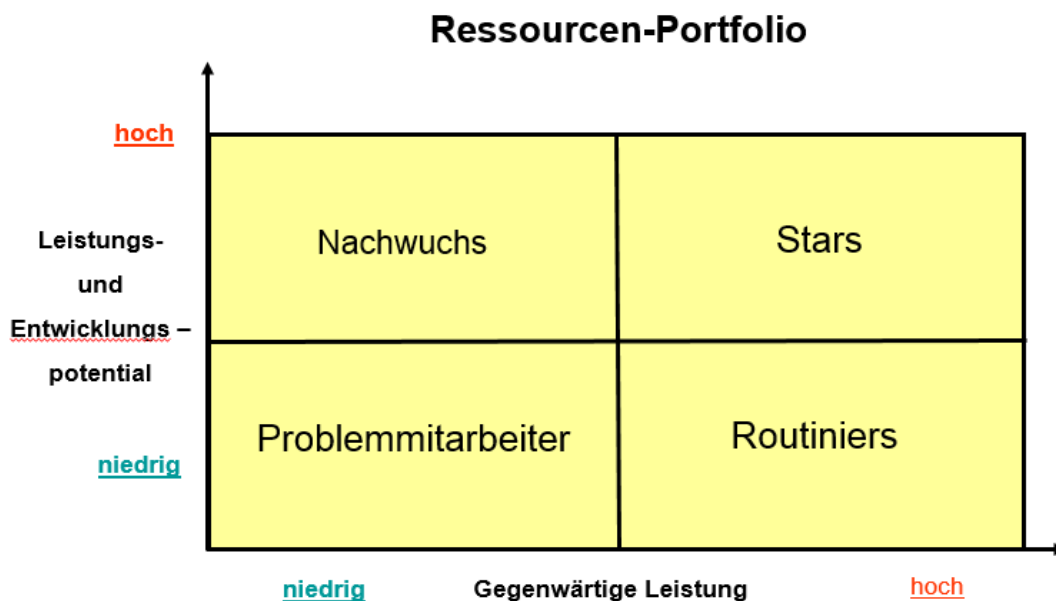


Abb.1: Ressourcen-Portfolio von Odiorne (modifiziert)

Routiniers sind Mitarbeiter, die in quantitativer und qualitativer Hinsicht eine hohe gegenwärtige Leistung zeigen, auf der anderen Seite besitzen sie kein großes Entwicklungspotential. Dem **Nachwuchs** werden Mitarbeiter zugeordnet, die gegenwärtig eine eher niedrige

Leistung zeigen, bei denen aber ein hohes Leistungs- und Entwicklungspotential vermutet werden darf. Als **Stars** gelten Mitarbeiter, die sowohl eine sehr hohe Leistung zeigen als auch noch über Entwicklungspotential verfügen. Bei sogenannten **Problemmitarbeitern** stellt sich die Frage ob ein veränderter Zustand (neue Aufgaben, andere Voraussetzungen) eine Verbesserung der miserablen Leistungsbereitschaft bewirken könnte. Es mag verführerisch sein, das Unternehmen ausschließlich mit *Stars* zu besetzen, aber auch diese haben Nachteile. So sind sie in der Regel sehr teuer, vom Wettbewerb begehrt, und das Unternehmen muss mehr in die Mitarbeiterbindung investieren, damit sie nicht verloren gehen. Empfehlenswert ist also ein Mix aus *Stars*, die das Unternehmen weiterbringen sollen, *Routiniers*, die das Unternehmen am Laufen halten und *Nachwuchs*, der sich entweder in die Gruppe der *Stars* oder *Routiniers* entwickeln kann. Ein nachhaltig orientiertes Personalmanagement berücksichtigt bereits an dieser Stelle eine gute Altersverteilung, ein ausgewogenes Genderverhältnis und - sofern international ausgerichtet – eine gute interkulturelle Mischung im Personalstand.

Umfeld- und Risikoanalyse

Der wichtigste Indikator ist die Verfügbarkeit von Arbeitskräften. Geht es der Wirtschaft schlecht, gibt es genügend Arbeitskräfte, geht es der Wirtschaft gut, so gibt es ein Gerangel um begrenzte Ressourcen. Zur Umfeldanalyse gehört auch das Kundenumfeld. Kunden stellen in der heutigen Zeit deutliche und veränderte Ansprüche an Fähigkeiten und Verhalten der Mitarbeiter eines Unternehmens. Die Umfeldanalyse wird mit einer Risikoanalyse abgerundet, die das Engpassrisiko (fehlende Leistungsträger), Austrittsrisiko (Austritte von Leitungsträgern) und Motivationsrisiko (zurückgehaltene Leistung) evaluiert.

Maßnahmen

Meist lassen sich aus einer profunden Situationsanalyse heraus die Ziele einer nachhaltigen Personalstrategie sehr schnell formulieren. Die sich daraus ergebenden Maßnahmen zur Zielerreichung können von vielfältigster Natur sein. Im quantitativen Bereich fallen alle Maßnahmen an, die mit der Werbung, Einstellung, Auswahl und Integration von neuen Mitarbeitern zu tun haben. Aus der Bedarfsplanung sollte hervorgehen, wo und wann im Unternehmen neue Mitarbeiter gebraucht werden. Maßnahmen im qualitativen Bereich sprechen die Klärung des Entwicklungsbedarfes an. Es gilt zu planen, mit welchen Methoden Weiterbildung sichergestellt werden kann.

Resilienzaufbau

Unter Resilienz wird die Widerstandsfähigkeit von Menschen gegenüber belastenden Lebensumständen verstanden. Resilienz wird im Personalmanagement allgemein als Kompetenz verstanden, mittels effektiver Nutzung individueller und sozialer Ressourcen, psychische Belastungen zu bewältigen und dadurch psychische und physische Fehlbeanspruchungen zu verhindern. Resilienz ist demnach trainierbar. Auf Nachhaltigkeit bedachte Maßnahmen fördern den Resilienzaufbau und zielen ganz allgemein auf das Wohlbefinden der Mitarbeiter ab. In einer Langzeitstudie konnte festgestellt werden, daß dieses sogenannte Wohlbefinden - definiert hier über hohe Arbeitszufriedenheit, hohes Arbeitsengagement, niedriges Befinden von Burn-out – sich relativ stabil über die Zeit für ältere Mitarbeiter zeigt. Bei jüngeren Mitarbeitern dagegen waren die Befunde weniger stabil. Die Autoren erklären diesen Befund mit Arbeitsplatzunsicherheit aber auch mit enttäuschten Erwartungen, mit denen vor allen Jobanfänger konfrontiert sind⁶.

Bei einer gezielten, auf das Individuum abgestimmten Resilienzförderung geht es zunächst um den Aufbau sogenannter Schutzfaktoren. Als zentrale Schutzfaktoren gelten eine realistische Selbst- und Fremdwahrnehmung, die Fähigkeit Emotionen in ihrem Ausdruck kontrollieren zu können (Selbststeuerung, Emotionen-Management), soziale Kompetenz, Umgang mit Stress sowie die Stärkung von Selbstwirksamkeitserwartungen. Letzteres ist das Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten, die für die Leistung notwendigen Handlungsabläufe organisieren und ausführen zu können. Es macht natürlich wenig Sinn „nur“ die Resilienz der Mitarbeiter gezielt zu fördern wenn nicht parallel dazu unternehmensinterne Belastungsfaktoren abgebaut werden. Wiewohl Belastungsfaktoren für jeden Mitarbeiter individuell interpretiert werden, sind Belastungsfaktoren bei einer Arbeitsverdichtung, bei Verknappung personaler Ressourcen, bei gestiegenen Erwartungen an die Führung etc. objektiv identifizierbar. Auch wenn Belastungsfaktoren sich nicht generell vermeiden lassen, kann eine nachhaltig orientierte Personalentwicklung Rahmenbedingungen fördern, die unternehmensbedingte Belastungsfaktoren reduzieren. Hierbei spielen die Förderung von Identifikationsmöglichkeiten und der Aufbau einer entsprechenden Führungs- und Kommunikationskultur eine besondere Rolle.

Wenn Sie heute in ein Unternehmen eintreten, erkennen Sie ein nachhaltiges Personalmanagement ganz einfach an der Aura eines positiven Arbeitsklimas. Sie fühlen sich sofort wohl. Arbeitsfreude liegt nicht nur in der Luft, sie ist spür- und erlebbar. Wir wissen, solch ein Arbeitsklima fällt nicht so einfach vom Himmel. Und wir wissen weiter, daß es einer im-

merwährenden, ständigen Überprüfung und Korrektur personaler Maßnahmen bedarf, um sich ein solch positives Arbeitsklima längerfristig erhalten zu können.

Trotz aller Digitalisierung und Wegrationalisierung von Arbeitskräften wird der Faktor Mensch die Schlüsselressource sein, die den Unternehmen in den nächsten Jahren die Zukunft sichert. Ein auf Nachhaltigkeit gebautes Personalmanagement ist dabei unerlässlich. Die **CONSENZUM** Managementberatung besitzt in ihrem Beratungsportfolio eine ausgewiesene Expertise in der Strategieberatung, mit einer besonderen Berücksichtigung der Nachhaltigkeit im Personalmanagement. Das schließt auch eine professionelle Unterstützung bei der Personalsuche ein.

Quellenhinweise:

- (1) Statistisches Bundesamt (Deutschland), 2015, S.19
- (2) Kichler G., (2018): Dimensionen nachhaltigen Handelns im Unternehmenskontext; Unternehmerbrief 01/2018
- (3) Doyé, T. (2016): CSR und Human Resources Management, S. 22 ff
- (4) CSR im Recruiting, karriere.at (2018): <https://www.karriere.at/blog/csr-recruiting.html>
- (5) Odiorne (1984), zitiert nach Bühner, R., (2004): Personalmanagement
- (6) Mäkikangas et al., (2016): The longitudinal development of employee well-being - a systematic review. Work & Stress, Vol 30, 1, S.61

Gustav Kichler



CONSENZUM Managementberatung * DI Gustav Kichler

Lobaugasse 6 * 1220 Wien * Tel. +49. 6991. 390 95 54

E-Mail: kichler@consenzum.com * Internet: www.consenzum.com

Erfahrung – Kompetenz – Umsetzung
