

Andrea Hammermann / Oliver Stettes

Lebensphasenorientierte Personalpolitik

Theoretisches Konzept und empirische Evidenz

Analysen

Forschungsberichte
aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Andrea Hammermann / Oliver Stettes

Lebensphasenorientierte Personalpolitik

Theoretisches Konzept und empirische Evidenz

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek.

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://www.dnb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-602-14937-7 (Druckausgabe)

ISBN 978-3-602-45555-3 (E-Book|PDF)

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

**aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages**

Herausgegeben vom Institut der deutschen Wirtschaft Köln

Grafik: Dorothe Harren

Illustration: Leo Leowald

© 2014 Institut der deutschen Wirtschaft Köln Medien GmbH

Postfach 10 18 63, 50458 Köln

Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln

Telefon: 0221 4981-452

Fax: 0221 4981-445

iwmedien@iwkoeln.de

www.iwmedien.de

Druck: Hundt Druck GmbH, Köln

Inhalt

| | | |
|----------|--|----|
| 1 | Einleitung | 4 |
| 2 | Demografischer Wandel und Personalpolitik | 6 |
| 2.1 | Herausforderungen des demografischen Wandels | 6 |
| 2.2 | Konzeption einer demografiefesten Personalpolitik | 10 |
| 2.3 | Datenquelle | 13 |
| 3 | Elemente einer demografiefesten Personalpolitik | 15 |
| 3.1 | Handlungsfelder und Maßnahmen | 15 |
| 3.2 | Planungsinstrumente | 22 |
| 3.3 | Implementierung und Flexibilität | 24 |
| 4 | Verbreitung einer demografiefesten Personalpolitik | 26 |
| 4.1 | Verbreitungsgrad | 26 |
| 4.2 | Haltungen, Vertrauenskultur und Anreize | 31 |
| 5 | Personalpolitik als Erfolgsfaktor | 33 |
| 5.1 | Stand der Forschung | 33 |
| 5.2 | Demografiefeste Personalpolitik und personalpolitischer Erfolg | 35 |
| 5.3 | Demografiefeste Personalpolitik und Unternehmenserfolg | 38 |
| 6 | Zusammenfassung | 42 |
| | Anhang | 45 |
| | Literatur | 56 |
| | Kurzdarstellung / Abstract | 61 |
| | Die Autoren | 62 |

1

Einleitung

Wie kann die Personalarbeit das Fundament für eine nachhaltig erfolgreiche Unternehmensentwicklung legen? Dies ist eine Frage, die angesichts eines bereits vorhandenen oder absehbaren Fachkräfteengpasses sowie alternativer und heterogen zusammengesetzter Belegschaften vermehrt aus einer grundsätzlichen und strategischen Perspektive gestellt werden sollte. Lange Zeit ist das Personalmanagement in Unternehmen eher stiefmütterlich behandelt worden. Der Grund: Zwar sind dessen Kosten eindeutig zuordenbar, die Erfolge werden aber häufig anderen Bereichen gutgeschrieben. Der Besuch von Absolventenmessen zur Rekrutierung oder der Aufbau einer Arbeitgebermarke etwa verursachen Kosten, die in der Personalabteilung anfallen. Der potenzielle Nutzen – etwa die Einstellung eines geeigneten Bewerbers im Betrieb – schlägt jedoch positiv in einem anderen Ressort zu Buche, etwa in Form eines Umsatzanstiegs im Verkauf. Eine erfolgreiche Personalarbeit sichtbar zu machen sowie die Geschäftsführung und die Leitungsebenen für deren Voraussetzungen zu sensibilisieren, ist kein leichtes Unterfangen.

Vielorts sind Personalmanager daher lediglich mit administrativen Aufgaben betraut. Diese Beschränkung hat das Bild und das Selbstverständnis von Personalverantwortlichen geprägt, und zwar insbesondere dort, wo keine professionellen Strukturen der Personalarbeit existieren. Heute wird jedoch die Forderung lauter, dass Personalverantwortliche als Business-Partner auf Augenhöhe stärker in strategische Entscheidungsprozesse eingebunden werden sollten (Wehner et al., 2012). Denn eine an die Notwendigkeiten der Unternehmung angepasste Personalpolitik gilt als Wettbewerbsvorteil. Sie soll an einer der wichtigsten Ressourcen des Unternehmens ansetzen: den Kompetenzen und der Leistungsbereitschaft der Beschäftigten.

In diesem Zusammenhang werden drei zentrale Zielsetzungen einer erfolgreichen Personalarbeit angeführt (Lepak et al., 2006, 230 ff.; Paauwe et al., 2013, 4). Erstens sollen das Wissen, die Fähigkeiten und die Fertigkeiten der Beschäftigten optimal eingesetzt und anforderungsspezifisch gefördert werden. Zweitens gilt es, die Beschäftigten zu einem adäquaten Einsatz ihres Humankapitals im Sinne des Unternehmens zu motivieren. Die Interessen der Arbeitnehmer sollen durch Anreize an die Ziele und Vorstellungen des Arbeitgebers angeglichen werden, damit sie sich in dessen Sinne verhalten. Drittens soll dies den Beschäftigten auch ermöglichen, sich entsprechend

ihren Kompetenzen und ihrer Motivation aktiv ins Unternehmen einzubringen. Werden diese Ziele erreicht, hat die Personalpolitik die Voraussetzungen dafür geschaffen, dass die Fachkräftebasis im Betrieb abgesichert ist. Sie hat dann einen eigenständigen Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet.

Die entscheidende Frage lautet, wie das Personalmanagement diesen eigenständigen Beitrag leisten kann. In diesem Zusammenhang ist zunächst an die breite Palette personalpolitischer Maßnahmen und Programme zu denken, mit denen Personalverantwortliche den gesamten Werdegang beziehungsweise den betrieblichen Lebenszyklus einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters vom Eintritt in das Unternehmen bis zum Austritt begleiten können. Allerdings ist die Fokussierung auf die konkreten personalpolitischen Maßnahmen nicht hinreichend, um personalpolitische Wirkungsmechanismen abzubilden und den Zusammenhang mit dem unternehmerischen Erfolg zu bestimmen. Hierzu müssen die Maßnahmen sowohl im Kontext der strategischen Ausrichtung des Unternehmens als auch im Kontext der Mitarbeiterbedürfnisse bewertet werden. Dann kann die Personalarbeit die berechtigten Interessen beider Seiten austarieren, die sich aus den Anforderungen in unterschiedlichen betrieblichen Situationen und persönlichen Lebensphasen ergeben, und für Unternehmen und Beschäftigte gleichermaßen die Balance zwischen Flexibilität und Stabilität herstellen.

Ein personalpolitischer Ansatz, der strategische Aspekte ebenso in den Blick nimmt wie die heterogenen Bedürfnisse der Beschäftigten, bietet sich nicht nur für Unternehmen an, in denen das Personalmanagement professionalisiert ist und als eigenständige Einheit agiert. Ein solcher Ansatz sollte gerade auch von jenen Betrieben erwogen werden, in denen die Personalarbeit bislang vorwiegend als administrative Tätigkeit angesehen worden ist. Dies gilt vor allem für kleine und mittlere Unternehmen, in denen die Geschäftsführung nebenher die Funktionen des Personalmanagements wahrnimmt. Angesichts der Anforderungen aus dem täglichen operativen Geschäft fehlen hier häufig die zeitlichen Ressourcen, personalpolitische Herausforderungen aus einer strategischen, ganzheitlichen Perspektive zu betrachten. Mittel- und langfristig drohen dann Erfolgspotenziale nicht ausgeschöpft zu werden. Es ist daher zum einen wichtig, die Betriebe für eine lebensphasenorientierte Personalarbeit und deren Erfolgswirkungen zu sensibilisieren. Zum anderen sind ihnen Wege aufzuzeigen, wie sie für sich Handlungsansätze identifizieren und passende Lösungen finden können.

Die vorliegende IW-Analyse soll einen Beitrag dazu leisten, die Vorzüge einer systematischen, strategisch ausgerichteten Personalpolitik empirisch zu