

Die Belegschaften werden internationaler – und älter.
Wie **Personalmanager** schon jetzt
auf diese Herausforderungen reagieren müssen.

Auf dem Radar

Bitte beachten
Sie Seite 3!

Bevor Gisela Orth durch Transsylvanien tourt, stopft sie sich die Taschen mit Kugelschreibern und Baseballkappen voll. Mit diesen Gimmicks rührt sie die Werbetrommel für ihren Arbeitgeber, den Automobilzulieferer Continental. Die 43-Jährige verkauft in Rumänien jedoch keine Reifen oder Bremsysteme. Sie sucht an den Hochschulen des südosteuropäischen Landes nach Nachwuchstechnikern, die vor Ort die Continental-Produkte weiterentwickeln sollen. Mit Karriere-Crashkursen, Topmanager-Begegnungen, Technikvorträgen und Entwicklungsprojekten, an denen die Studenten mitarbeiten, hat die Personalexpertin bereits 200 Jungingenieure für das neue Entwicklungszentrum und das Continental-Werk im siebenbürgischen Sibiu gewonnen.

Eine Investition in die Zukunft. „Weltweit qualifizierte Mitarbeiter aus den Hochschulen und der Forschung rekrutieren, die für den Aufbau von globalen Wertschöpfungsketten richtigen Standorte finden, alternde Belegschaften für den Job fithalten und die steigenden Arbeitskosten in den Griff bekommen – all das wird an Bedeutung gewinnen“, sagt Peter Fischer, Chef der Unternehmensberatung Fischer Group International in Hamburg. Viele der großen Herausforderungen, die auf die Unternehmen in den nächsten Jahren zukommen, sind Personalthemen.

Das Problem: In vielen Unternehmen haben nach den diversen Entlassungswellen und Kostensenkungsprogrammen gerade die Personalabteilungen abgewirtschaftet. Weil kein Geld mehr für Weiterbildung da war, beschränkten sich viele Personalchefs auf die Rolle von Erfüllungsgehilfen, die für die Chefetage die Drecksarbeit erledigten und vor allem den Stellenabbau verwalteten. Ihre fein formulierten Leitlinien, die den Wert des Mitarbeiters für den Unternehmenserfolg preisen, haben dadurch oft jede Glaubwürdigkeit verloren. Die Versuche der Personalmanager, ihre eigene Wichtigkeit und die der Mitarbeiter durch Rechenexempel zu demonstrieren, wurden von den Kollegen im Controlling meist nur müde belächelt.

Als einzig anerkannte Tätigkeit blieb so vielfach bloß die Rolle als Personalverwalter,

der Akten führt, Gehälter abrechnet und erster Ansprechpartner fürs Arbeitsrecht ist. Diese Routinearbeiten lagern Unternehmen inzwischen jedoch zunehmend aus. Mit der Folge, dass die Unternehmensleitung die Existenzberechtigung der Personalabteilung überhaupt infrage stellt. „Einmal zum Verwaltungsheini abgestempelt, traut weder die Belegschaft noch das Topmanagement den Personalmanagern zu, dass auch sie einen messbaren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten“, sagt Manfred Batz, Chef der Unternehmensberatung Batz + Siegler, der selbst lange als Personalchef bei Nixdorf und Heidelberger Cement tätig war.

Dass sie sich in einer tiefen Identitätskrise befinden, meinen auch die Personalchefs selbst. Knapp 60 Prozent von ihnen glauben nach einer Studie der Personalberatung Kienbaum, dass sie keinen Einfluss auf die Unternehmensstrategie haben. Nur 40 Prozent sind von ihrer Organisation und Position überzeugt.

**Durch
Entlassungen
haben die
Personalmanager
an Ansehen
verloren**

In naher Zukunft könnte sich das wieder ändern. Denn Personalthemen geraten wieder stärker in den Fokus. „Die Unternehmen sind auf Wachstumskurs und spüren dabei häufig, dass ihnen eine überzeugende Personalstrategie fehlt“, meint der Unternehmensberater Wolfgang Looss aus Berlin. So mehren sich die Anzeichen, dass der Ende der Neunzigerjahre heraufbeschworene „Krieg um Talente“, der »

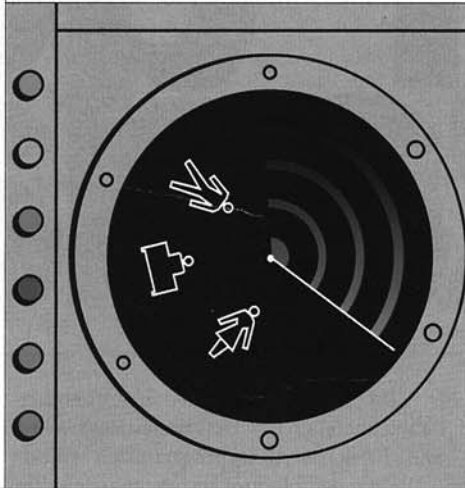
Kampf um die besten Absolventen, nach seinem Erlöschen mit dem Platzen der New-Economy-Blase nun ernsthaft aufflackert. Und das auf der ganzen Welt.

Schon heute kann einer Umfrage des Deutschen Industrie- und Handelskammertages zufolge jedes sechste deutsche Unternehmen freie Stellen nicht besetzen, weil es an geeigneten Fachkräften fehlt. Selbst Mittelständler internationalisieren ihr Geschäft immer stärker und suchen im Ausland nach geeigneten Mitarbeitern. Wenn sie die Erwartungen ihrer Kunden erfüllen wollen, muss sich die Globalisierungsstrategie früher oder später auch in der Belegschaft widerspiegeln.

Bei Continental möglichst früher. Personalvorstand Thomas Sattelberger setzt ganz bewusst Personal-Scouts wie Gisela Orth ein, um neue Standorte im Ausland schnell hochzuziehen und an globale Standards anzupassen. Bereits seit 2003 arbeitet die Personalmanagerin daran, Continental in Rumänien zu einer begehrten Arbeitgeber-Marke zu machen. Gleichzeitig unterstützt sie rumänische Professoren dabei, sich mit Fachwissen an deutschen Forschungsinstituten einzudecken, rüstet die Hochschulen mit der neuesten Technik aus und sorgt so dafür, dass sich die angehenden Ingenieure schon während ihres Studi-

Standorte auf den Radar zu bekommen, an denen es neben Kunden auch die richtigen Fachleute gibt, die außerdem zu wettbewerbsfähigen Konditionen zu haben sind.

Der Weg ins Ausland ist für Unternehmen eine Option, um dem drohenden Arbeitskräftemangel zu begegnen. Sie steht jedoch nicht allen Unternehmen offen. „Luftfahrtingenieure kosten überall in der Welt mehr oder weniger dasselbe, und unsere großen Flugzeugwerften lassen sich auch nicht so leicht abbauen und 500 Kilometer weiter weg wieder aufbauen wie eine Konservenfabrik“, sagt ein Manager des Flug-



darauf vor, dass der Kampf um die kreativsten Köpfe eine neue Stufe erreicht. Adidas beschäftigt 24 000 Mitarbeiter in 100 Ländern, jedes Jahr gehen 60 000 Bewerbungen bei dem Unternehmen ein. Die Sorge, ausreichend Nachwuchstalente zu finden, dürfte der Markenhersteller deshalb eigentlich nicht haben. Dennoch plant Malessa, sein internationales Talent-Management noch in diesem Jahr auf neue Füße zu stellen. Sein Ziel: „Wenn sich eine junge Frau in Japan bei uns bewirbt, soll sie auch in Holland eine Stelle bekommen können.“ Um die Bewerbungen viel versprechender Kandidaten wirklich standortunabhängig den zuständigen Managern bei Adidas weltweit passgenau zuleiten zu können, wollen die Bayern erst einmal eine einheitliche IT-Plattform aufbauen.

Ein immenser Aufwand. Steht das System jedoch, könnte es handfeste Wettbewerbsvorteile bringen. Denn gerade Personalabteilungen, die auf kulturell gemischte Teams Wert legen, müssen bei nahezu jeder Stellenbesetzung Bewerber aus anderen Kulturen in den Kreis der möglichen Kandidaten einbeziehen. Eine Sisyphusarbeit, die ohne ausgereifte Systematik und globales Datenmanagement auf Dauer nicht handhabbar ist. Schließlich sollen am Ende nicht nur die Teams bunt besetzt sein, son-

Der Krieg um Talente flackert wieder auf. U

ums mit genau den Themen befassen, die sie in der anschließenden Praxis gut gebrauchen können.

Das Engagement von Continental in Rumänien hat gute Gründe: In Deutschland werden gute Ingenieure zur Mangelware. Die es gibt, haben wenig Lust, nach Osteuropa umzusiedeln. Continentals Kunden, die großen Automobilhersteller, ziehen aber in Osteuropa zurzeit eine Fabrik nach der anderen hoch.

Dass sein Unternehmen deshalb vor Ort mit eigenen Betriebsstätten und Entwicklungszentren vertreten sein muss, steht für Personalchef Sattelberger außer Frage. Klar ist für ihn aber auch, dass er als Verantwortlicher für das globale Arbeitskostenmanagement eine Schlüsselrolle für das Gelingen der globalen Wachstumsstrategie des Unternehmens hat. „Seit zwei Milliarden Arbeitskräfte aus Asien, Südamerika und Osteuropa auf den internationalen Arbeitsmarkt hinzugestoßen sind, ist der relative Preis von Arbeit im Verhältnis zum zur Verfügung stehenden Kapital massiv gefallen“, sagt Sattelberger. Für ihn bedeutet das, weltweit ständig die

zeugbauers Airbus. Allein in Deutschland hat das Unternehmen im vergangenen Jahr rund 1000 neue Mitarbeiter eingestellt, aktuell sucht es weitere 500 Ingenieure.

Erfahrene Fachkräfte, die Projekte leiten können, fließend Englisch sprechen, Kenntnisse in der Luftfahrttechnik haben und dazu noch bereit sind, durch die Welt zu jetten, sind jedoch rar gesät. Deshalb bemüht sich Airbus derzeit auch um ältere Ingenieure aus anderen Branchen und bereitet sie in mehrmonatigen Qualifizierungskursen an der Hamburger Hochschule für Angewandte Wissenschaften auf die speziellen Anforderungen im Flugzeugbau vor. Ihr Talentscouting betreiben die Hanseaten längst in ganz Europa. Auf Messen und an Universitäten von Skandinavien bis Italien rollen sie den Nachwuchingenieuren den roten Teppich aus, um ihnen einen Job in Deutschland schmackhaft zu machen.

Die aufwendige Talentsuche ist nicht auf die High-Tech-Branche beschränkt. Auch Matthias Malessa, Personalchef des Sportartikelherstellers Adidas, bereitet sich

darüber auch die besten Leute im Unternehmen landen.

Der Aufgabe stellt sich auch der Konsumgüterhersteller Henkel. „Langfristig soll unser Personalmix unserer Kundenstruktur entsprechen“, sagt der stellvertretende Personalchef Fridtjof Helemann. Produkte und Dienstleistungen sollen von denen entwickelt und vermarktet werden, die sich am besten in die Käufer hineinversetzen können. Für die Henkel-Personaler bedeutet das bei einem Umsatzanteil im Ausland von 70 Prozent und einer sehr breiten Produktpalette, dass die Belegschaft internationaler und der Frauenanteil gesteigert werden muss. Um das zu erreichen, hat das Unternehmen für einzelne Abteilungen einen idealen Personalmix bestimmt. „Damit die Manager überprüfen können, wie weit sie von dieser Idealbesetzung entfernt sind, haben wir ein so genanntes Diversity-Cockpit entwickelt“, sagt Helemann. Das Informations-System macht transparent, ob die Besetzung nach Geschlecht und Nationalität stimmig ist.

Gleichzeitig hilft es, die Belegschaft an den demografischen Wandel in der Kundenstruktur anzupassen. „Damit der Altersmix künftig noch stimmt, müssen wir verstärkt junge Absolventen für uns begeistern“, erklärt Ina Claasen, Leiterin des Henkel Recruitment. „Aber auch unsere Kundenschaft wird älter. Deshalb brauchen wir zukünftig erfahrene Fachkräfte, die sich in eine Seniorin versetzen können, die ihre Haare färben will.“

Die Folgen des demografischen Wandels zu managen, wird in den kommenden Jahren neben der Internationalisierung die größte Herausforderung für die Personalabteilungen sein (siehe Kasten). Das Problem: „Gewohnt daran, alte Mitarbeiter problemlos durch junge ersetzen zu können, betreibt das Gros der Unternehmen Personalpolitik immer noch mit einem Zwei-bis-drei-Jahres-Horizont“, sagt Stephan Teuber, Vorsitzender des Fachverbandes Personalmanagement im Bund Deutscher Unternehmensberater (BDU).

Das dürfte sich schon bald ändern: In den neuen Bundesländern gibt es in diesem Jahr erstmals mehr Arbeitnehmer über 50 als unter 30 – im Westen wird diese Schwelle im Jahr 2008 erreicht. Hinzu kommt: 2009 läuft die Altersteilzeitregelung aus, mit der Betriebe Mitarbeiter ab 55 in den Vor-

fitieren beide: Der Ältere kann vom Jüngeren die Technik lernen, der Jüngere wiederum erlebt hautnah, wie man Projekte verantwortlich vorantreibt.

Gute Erfahrungen mit Tandems hat die Deutsche Bank in Pilotprojekten gemacht. Im Geschäftsfeld Private Wealth Management sind Tandems heute schon an der Tagesordnung. Besonders bei Nachfolgeregelungen und Erbschaftsfragen hätte sich gezeigt, dass Zweierteams aus einem älteren Berater und einer Nachwuchskraft auf der Kundenseite gut ankämen.

Da es immer schwieriger wird, junge Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu finden, müssen die Unternehmen auch lernen, vorhandene Mitarbeiter besser einzusetzen und weiterzuentwickeln. „Die Fahne lebenslangen Lernens wurde bislang eher von wirtschaftlich naiver Sozialpädagogik hochgehalten“, meint Continental-Manager Thomas Sattelberger. Wenn überhaupt profitierten von Bildungsangeboten nur die so genannten High Potentials. „Unternehmen sollten sich lieber darauf konzentrieren, auch ihre Facharbeiter und Fachspezialisten ohne Führungsfunktion durch Weiterbildung fit zu halten“, sagt Sattelberger.

Dass sich das lohnt, hat der Bochumer Verein Verkehrstechnik erfahren. Das Un-

Wie Unternehmen auf die Alterung ihrer Belegschaft reagieren können.

Die Einkaufsabteilung bestellt nur noch Bürolampen mit hohen Luxwerten, die Kollegen dehnen bei der Mittagsgymnastik ihre Wirbelsäule, in der Kantine gibt es Vollwertkost, und das Management hält Kontakt mit ehemaligen Mitarbeitern, um Auftragsspitzen und krankheitsbedingte Ausfälle durch erfahrene Projektarbeiter abzufedern.

Möglichkeiten, sich auf die Folgen des demografischen Wandels vorzubereiten, gibt es viele. Um gezielt handeln zu können, muss das Topmanagement wissen, wann, wie und in welchem Umfang ein Unternehmen von der Überalterung der Belegschaft, dem Nachwuchsmangel, dem Wissensverlust durch gehäufte Renteneintritte und altersbedingte Krankheitsausfälle betroffen sein wird. Mit einer Altersstrukturanalyse können Personalabteilungen ihre Chefetage auf das Problem aufmerksam machen.

Angebote dafür gibt es inzwischen viele. So haben zum Beispiel die betriebswirtschaftlich ausgerichteten Demografie-Experten der Initiative rebequa (Regionale Beratung und Qualifizierung in NRW) acht Demografietypen identifiziert und passende Handlungsempfehlungen für sie entwickelt.

Betriebe mit einer „jugendzentrierten Altersstruktur“ (die meisten Mitarbeiter sind unter 34 Jahre alt) sollten schon jetzt Gesundheitstrainings anbieten und Arbeitsfelder identifizieren, auf denen auch ältere Mitarbeiter tätig sein können. So können sie ihren jungen Fachkräften Perspektiven aufzeigen und sie an sich binden. Unternehmen des Typs „alterszentrierte Personalstruktur“ (die meisten Mitarbeiter sind zwischen 40 und 59) sollten verstärkt in Weiterbildung investieren. Um Nachwuchskräfte für sich zu interessieren, sollten sie Praktika, Studentenjobs, Studien- und Diplomarbeiten und auch interessante Karrierepfade bieten. Denn wenn jüngere Fachkräfte an Entscheidungsprozessen nicht beteiligt werden und keine Chance haben aufzusteigen, werden sie das Unternehmen verlassen.

Weitere Informationen gibt es unter:

www.inqa.de Best-Practice-Beispiele von Unternehmen, die den Folgen des Demografiwandels begegnen.

www.demotrans.de Online-Tool, das die Altersstruktur eines Unternehmens analysiert. Ein „Demografie-Werkzeugkasten“ zeigt mögliche Verbesserungen.

www.rebequa.de Online-Test: Zu welchem Demografietypp gehört Ihr Unternehmen?

und das auf der ganzen Welt

ruhestand schicken konnten. „Spätestens dann werden die Unternehmen nach Lösungen suchen, um mit durchschnittlich älteren Mitarbeitern Höchstleistungen zu erbringen“, meint Carsten Baye, Geschäftsführer der Kommunikations- und Unternehmensberatung healthpro in Düsseldorf.

Baye bildet zurzeit für das Land Nordrhein-Westfalen 100 Demografieberater aus, die Unternehmen helfen sollen, sich auf die neue Situation einzustellen. „Was genau auf die Unternehmen zukommt, ist mittlerweile wissenschaftlich gut aufgearbeitet. Auch die Instrumentarien, wie man mit den Problemen umgeht, sind bereits erprobt“, sagt Baye. „Jetzt muss dieses Wissen nur noch in den Betrieben umgesetzt werden.“ Zum Beispiel der Wissenstransfer zwischen alten und jungen Mitarbeitern. Eine Möglichkeit ihn gezielt zu organisieren, ist das so genannte Tandem. „Wenn man einer 55-jährigen Führungskraft die Verantwortung für ein Team übertragen will, das nur virtuell zusammenarbeitet, kann es sinnvoll sein, ihr einen jüngeren Kollegen an die Seite zu stellen“, erklärt Teuber. Davon pro-

unternehmen der Schmiedeindustrie stellte bei einer Altersstrukturanalyse seiner Belegschaft fest, dass bis zum Jahr 2012 jeder fünfte Mitarbeiter in Rente gehen und jeder Dritte älter als 55 Jahre sein wird. Weil für viele Berufsbilder in der Stahlindustrie selbst im Ruhrgebiet Nachwuchskräfte rar geworden sind, entschloss sich der 580-Mann-Betrieb in die Weiterbildung des vorhandenen Fachpersonals zu investieren.

Bis dahin kannten sich die Mitarbeiter meist nur an einem Arbeitsplatz aus und überblickten den Gesamtprozess nicht. Manche Schichten ließen sich so kaum noch besetzen. In bis zu dreimonatigen Weiterbildungen haben die erfahrenen Kräfte nun auch andere Prozessschritte kennen gelernt. Vorteil für das Unternehmen: Bei krankheitsbedingten Ausfällen und Auftragsspitzen kann es die Arbeiter jetzt flexibel einsetzen. Außerdem hat es das gesammelte Praxiswissen der Stahlarbeiter in deren Sprache dokumentiert – und kann es so auch künftigen Generationen zugänglich machen. ■

julia.leendertse@wiwo.de