

Personalpolitik | 24.07.2014 | Lesezeit 4 Min.

Die Weitsicht macht den Unterschied

Ihre Mitarbeiter sind seltener krank, ihre Ertragserwartungen sind optimistischer und innovativer sind sie auch: Unternehmen mit einer modernen und strategischen Personalpolitik können sich von der Konkurrenz abheben. Tatsächlich aber haben nur wenige ein konkretes Konzept.

Weniger Bewerber, mehr ältere Mitarbeiter, mehr ausländische Beschäftigte – die Auswirkungen des demografischen Wandels stellen die Personalabteilungen der Unternehmen vor so manche Herausforderung. Wer auf dem Arbeitsmarkt von morgen qualifizierte Mitarbeiter finden beziehungsweise die vorhandene Belegschaft halten will, der muss sich schon etwas einfallen lassen, um das eigene Unternehmen attraktiv – und damit auch demografiefest – zu machen.

Die Konsequenz: Fand Personalpolitik in den Unternehmen früher oft nebenbei statt, ist sie heute von strategischer Bedeutung. Das gilt umso mehr, als die einst strikten Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben mehr und mehr verschwimmen und viele Arbeitnehmer inzwischen sehr konkrete Vorstellungen davon haben, wie ein modernes Arbeitsverhältnis auszusehen hat: Teilzeitmodelle und Sabbaticals gehören genauso dazu wie Handlungsfreiheit, Zielvereinbarungen, Weiterbildung oder Frauenförderung. Eine moderne Personalpolitik kann all dem Rechnung tragen und gleichzeitig die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichern. Dazu muss die Personalpolitik allerdings drei Stufen umfassen:

Stufe 1 - Komplementäre Personalpolitik. Hier geht es darum, die grundlegenden operativen Handlungsfelder abzudecken. Das beginnt mit der Personalgewinnung und

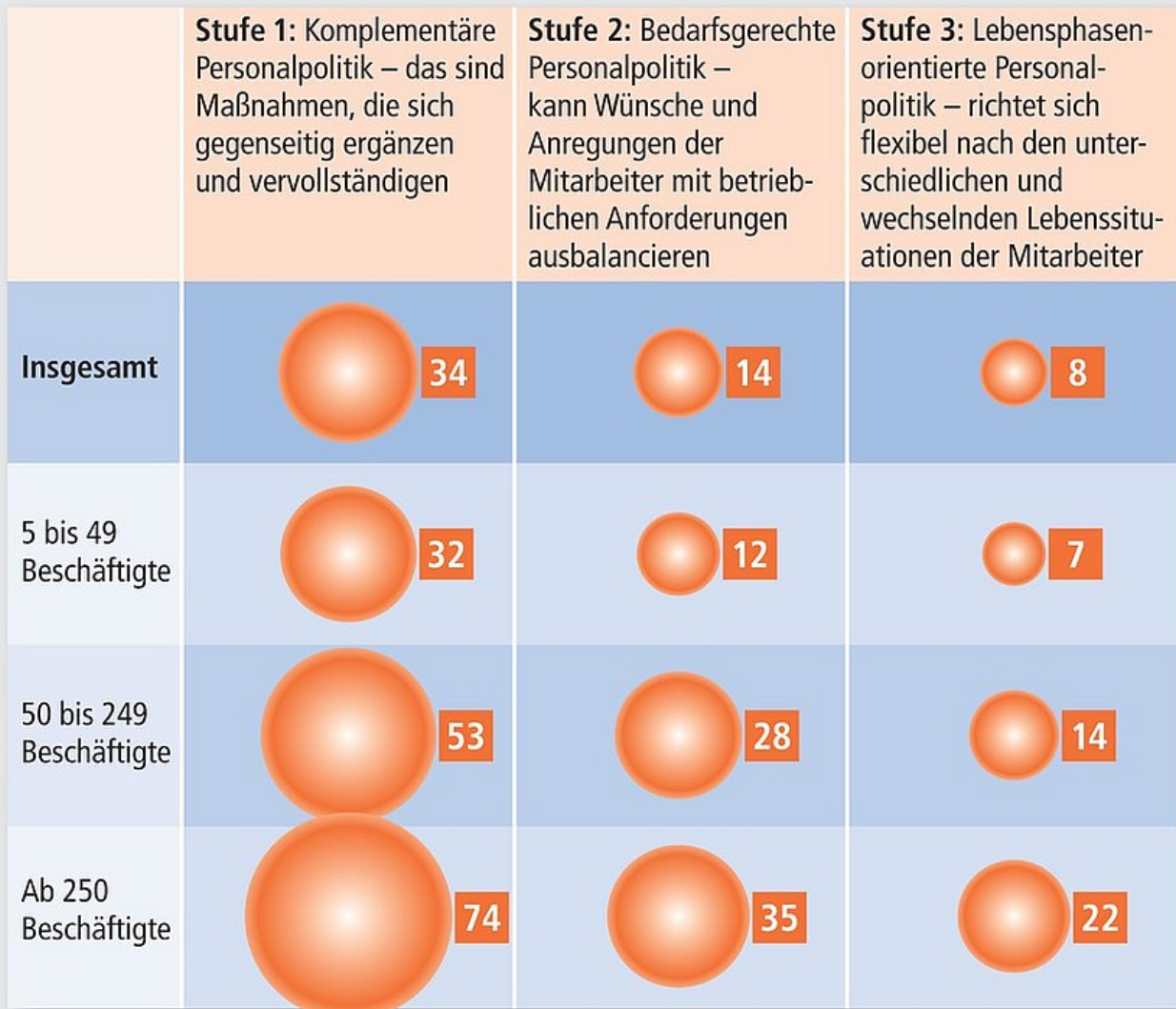
geht über die Arbeitsorganisation, die Karriereplanung, das Leistungsmanagement und die Qualifizierung bis hin zum Austritt oder zum Übergang in die Rente. Im Idealfall wird ein Mitarbeiter also über die gesamte Dauer seiner Betriebszugehörigkeit begleitet.

Sich dabei an dem zu orientieren, was bei anderen gut funktioniert, nutzt nicht immer – dazu sind die Anforderungen in den einzelnen Unternehmen einfach zu unterschiedlich. Wichtiger, als irgendwelchen Trends hinterherzulaufen, ist es, eine Personalpolitik zu etablieren, deren einzelne Bestandteile aufeinander aufbauen und sich ergänzen.

Schon diese erste Stufe einer modernen Personalpolitik wird längst nicht von allen Firmen gemeistert. Vor allem Betriebe mit weniger als 50 Mitarbeitern tun sich schwer – im Gegensatz zu den großen Unternehmen, die meist eine eigene Personalabteilung haben, fehlen den kleinen die Zeit, das Personal und das Geld dafür (Grafik):

Die drei Stufen einer modernen Personalpolitik

So viel Prozent der Unternehmen praktizieren folgende Personalpolitik (Mehrfachnennungen)



Befragung von 1.561 Unternehmen in Deutschland im Frühjahr 2013; Quelle: IW-Personalpanel

Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2014 IW Medien · iwd/30

Von den großen Firmen praktizieren drei Viertel eine komplementäre Personalpolitik - von den kleinen

Betrieben tut dies nur ein Drittel

Stufe 2 - Bedarfsgerechte Personalpolitik. Nachdem die Basis mit Stufe 1 gelegt ist, werden zusätzlich die Bedürfnisse der Mitarbeiter analysiert, mit den Anforderungen des jeweiligen Geschäftsmodells abgestimmt und - wenn sinnvoll - realisiert. Die Idee dahinter ist, dass ein Unternehmen seine Ziele letztlich nur dann erreichen kann, wenn die Beschäftigten sie mittragen.

Die Stufe 2 erreichen nur 14 Prozent der knapp 1.600 Firmen, die im Rahmen des IW-Personalpanels 2013 zu ihrer Personalpolitik befragt wurden. Auch hier sind große (über 250 Mitarbeiter) und mittlere (50 bis 249 Mitarbeiter) Unternehmen weiter als kleine.

Stufe 3 - Lebensphasenorientierte Personalpolitik. In der Königsdisziplin geht es schließlich darum, flexibel auf die unterschiedlichen und wechselnden Lebenssituationen der Beschäftigten zu reagieren. Das kann logischerweise nur gelingen, wenn das grundsätzliche Instrumentarium (Stufe 1) vorhanden ist und die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter sowie die betrieblichen Notwendigkeiten (Stufe 2) bekannt sind. Darüber hinaus gilt es, die Personalpolitik im eigenen Unternehmen regelmäßig auf ihre Stärken und Schwächen hin zu überprüfen.

Diese Vorgaben erfüllen aber nur wenige: Lediglich 8 Prozent der Betriebe können ihre Personalpolitik flexibel nach der jeweiligen Lebenssituation ihrer Mitarbeiter ausrichten. Auch hier sind es vor allem die großen Unternehmen, denn sie können sich den Aufwand und die Kosten eher leisten und haben zudem auch eine kritische Masse an Beschäftigten, sodass sich zum Beispiel die verschiedenen Arbeitszeitwünsche leichter organisieren lassen.

Moderne Personalpolitik kostet nicht nur, sie lohnt auch (Grafik):

Was eine erfolgreiche Personalpolitik bringt

So viel Prozent der Unternehmen haben ... (Mehrfachnennungen)

	Unternehmen mit einer Personalpolitik, die die demografische Entwicklung berücksichtigt			Andere Unternehmen
	Stufe 1: Komplementäre Personalpolitik – das sind Maßnahmen, die sich gegenseitig ergänzen und vervollständigen	Stufe 2: Bedarfsgerechte Personalpolitik – kann Wünsche und Anregungen der Mitarbeiter mit betrieblichen Anforderungen ausbalancieren	Stufe 3: Lebensphasenorientierte Personalpolitik – richtet sich flexibel nach den unterschiedlichen und wechselnden Lebenssituationen der Mitarbeiter	
... ein positives Jahresergebnis/Reingewinn	65	67	66	55
... bessere Ertragsaussichten für die nächsten zwölf Monate als im vorangehenden Jahr	37	53	56	33
... in den vergangenen beiden Jahren Innovationen auf den Markt gebracht	76	86	62	60

Befragung von 1.561 Unternehmen in Deutschland im Frühjahr 2013; Quelle: IW-Personalpanel

 Institut der deutschen Wirtschaft Köln

© 2014 IW Medien · IWD 30

Bessere Ertragserwartungen. In der IW-Befragung gaben 56 Prozent der Unternehmen mit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik an, für die nächsten zwölf Monate bessere Ertragserwartungen zu haben als im vergangenen Jahr. Von den Betrieben, die keinerlei moderne Personalpolitik betreiben, konnte das nur ein Drittel

sagen - und auch bei den tatsächlich erzielten Gewinnen schneiden sie schlechter ab.

Mehr Innovationen. Ob neue Produkte und Verfahren eingeführt werden oder das Dienstleistungsspektrum erweitert wird - Firmen, die eine der drei Stufen einer modernen Personalpolitik erklommen haben, sind insgesamt innovativer.

Weniger Krankheitstage. Wer etwas für die Gesundheit seiner Mitarbeiter tun will, muss mehr bieten als ab und zu einen Gesundheitstag. Unternehmen mit einer lebensphasenorientierten Personalpolitik haben einen umfangreichen Maßnahmenkatalog, einen strategischen Leitfaden und bieten im Einzelfall flexible Lösungen. Ihr Ertrag: Sie haben eine um durchschnittlich fast zwei Tage geringere Fehlzeitenquote als andere.

Andrea Hammermann / Oliver Stettes **Lebensphasenorientierte Personalpolitik** IW-Analysen Nr. 97, Köln 2014, 62 Seiten, 14,90 Euro Versandkostenfreie Bestellung unter: iwmedien.de/bookshop

Kernaussagen in Kürze:

- Weniger Bewerber, mehr ältere Mitarbeiter, mehr ausländische Beschäftigte - die Auswirkungen des demografischen Wandels stellen die Personalabteilungen der Unternehmen vor so manche Herausforderung.
- Personalpolitik fand in den Unternehmen früher oft nebenbei statt - ist heute allerdings von strategischer Bedeutung.
- Moderne Personalpolitik kostet nicht nur, sie lohnt auch: bessere Ertragserwartungen, mehr Innovationen, und weniger Krankheitstage.