

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:

Gesellschaft für soziale
Unternehmensberatung mbH



Projekt:



Entwickelt im Rahmen des Projektes “Kreativität und Innovation im Demografischen Wandel” (KrIDe)

Innovationsfähigkeit im Spiegel der Altersstrukturanalyse

Dr. Thomas Mühlbradt, GOM mbH, Aachen

1. Einleitung

Die betriebswirtschaftliche Betrachtung der Innovationsfähigkeit eines Unternehmens, die durch das Online-Benchmarking unterstützt wird, kann und sollte um die Betrachtung der innerbetrieblichen Demografiesituation im Spiegel der Innovationsfähigkeit ergänzt werden. Zu diesem Zweck bedient sich KrIDe der bereits auf dem Markt existierenden Instrumente und passt sie den Anforderungen der KrIDe-Thematik „Stärkung der Innovationsfähigkeit“ an. Ein elementarer Bestandteil von Analyse und Strategieentwicklung ist die innovationsorientierte Altersstrukturanalyse (ASA).

2. Vorarbeiten

In der Regel wird es die Personalabteilung sein, die eine ASA durchführt. Eine Zusammenarbeit mit IT-Fachleuten kann erforderlich sein, wenn Datenausleitungen aus bestehenden Systemen vorzunehmen sind. Es empfiehlt sich generell, eine Projektgruppe dafür einzusetzen. In größeren Unternehmen sollte darüber hinaus ein Steuerkreis installiert werden, der Ziele und Rahmenbedingungen definiert und die ASA betriebspolitisch absichert. In einer ersten Konzeptpräsentation ist insbesondere Gelegenheit, das Vorhaben auf Schnittstellen zu anderen Zielen und Prozessen abzuklopfen und gegebenenfalls entsprechende Einflüsse zu berücksichtigen.

Soll eine ASA durchgeführt werden, so ist zunächst das Ziel zu bestimmen. Grundlegend erfasst eine ASA den Ist-Stand einer Altersstruktur einer bestimmten Gruppe von Personen, beschreibt diesen grafisch und mit Kennzahlen und erlaubt deren Projektion in die Zukunft. Welche Merkmale erfasst werden, ist abhängig vom eingesetzten Datenmodell – darauf wird weiter unten näher eingegangen.

Eine ASA ist kein personalwirtschaftliches Instrument zur längerfristigen Bewirtschaftung und Nutzung von Personendaten. Auch die Möglichkeiten zur Simulation sind begrenzt – darauf wird später noch im Kontext der Prognose einzugehen sein. Sodann ist die Reichweite der

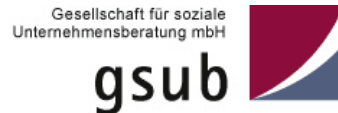
Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:



Projekt:



ASA zu bestimmen. Welche Standorte, Abteilungen und Beschäftigtengruppen sollen umfasst werden? Schließlich ist der Adressatenkreis der Analyse zu bestimmen: Für wen soll die ASA in welchem Ausschnitt und Umfang Informationen liefern und welche Anforderungen an die Aufbereitung und Präsentation der Daten stellen sich dadurch?

Da es sich um personenbezogene Daten handelt, sind die rechtlichen Anforderungen zu beachten. Handelt es sich um eine reine Analyse, sind die Rechte der Arbeitnehmervertretung zunächst nicht berührt. Es ist jedoch ratsam, sie frühzeitig zu informieren und in die Projektgruppe beziehungsweise den Steuerkreis aufzunehmen.

Die Datenschutzbestimmungen erfordern, alle personenbezogenen Daten zu vermeiden, wenn sie nicht notwendig sind (beispielsweise können statt Namen auch anonyme Nummern verwendet werden). Für Speicherung, Weiterleitung und Nutzung gilt: Der Zugriff ist nur befugten Personen erlaubt. Gegebenenfalls ist der betriebliche Datenschutzbeauftragte einzubinden.

In der Vorbereitungsphase ist ebenfalls zu klären, welches Werkzeug zur Analyse eingesetzt werden soll. In kleineren Unternehmen kann eine Tabellenkalkulationssoftware ausreichen, in größeren Unternehmen wird ein datenbankgestütztes Werkzeug erforderlich sein. Hier gibt es zwischenzeitlich einige gute Lösungen am Markt, die eine Vielzahl von Funktionen bieten und zu einem vernünftigen Preis zu haben sind. Abschließend sollte überlegt werden, ob externe Dienstleister eingebunden werden sollen. Dies bietet sich möglicherweise an, da sie über Erfahrung insbesondere beim Einsatz bestimmter Werkzeuge verfügen und daher eine Phase von Versuch und Irrtum entfällt und die ASA effizienter gestaltet werden kann.

3. Beschreibung des Ist-Zustandes

Nun geht es an die Definition des Datenmodells: Welche Informationen sollen im Rahmen der ASA erhoben werden? Als Kerndaten gelten:

- Demografische Informationen: Geburtsdatum, Geschlecht
- Organisatorische Informationen: Personalnummer, Eintrittsdatum in das Unternehmen, Stelle, Abteilung (Standort, Kostenstelle, o. a.)
- Tätigkeitsbezogene Informationen: Funktionsbezeichnung, Qualifikation und Entgeltstufe

Verwenden Sie ein leistungsfähiges Software-Werkzeug, so können Sie sich vom dort definierten Datenmodell leiten lassen. Vermutlich werden Sie nicht alle Datenarten verwenden wollen oder können, da bestimmte Informationen (noch) nicht mit vertretbarem Aufwand beschafft werden können.

Es gibt erfahrungsgemäß einige typische Problempunkte bei der Definition und beim Ausfüllen des Datenmodells. Zu klären ist unter anderem, ob Auszubildende in die ASA aufgenommen werden sollen. Das kann dann gerechtfertigt sein, wenn die Übernahmequote hoch ist. Ansonsten verzerrt es möglicherweise die Analyseergebnisse. Häufig sind auch

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:

Gesellschaft für soziale
Unternehmensberatung mbH

gsub



Projekt:



Abgrenzungsprobleme bei Altersteilzeit und Befristungen. Bei Altersteilzeit können alle Personen bei ihrem Eintritt in die passive Phase der Altersteilzeit als ausgeschieden betrachtet werden. Personen mit befristeten Verträgen können dann als unbefristet behandelt werden, wenn ihre Übernahme hoch wahrscheinlich ist. Ein weiterer Schwachpunkt ist häufig die Bereitstellung von Qualifikationsmerkmalen, da diese Informationen personenbezogen nicht vorliegen oder nicht ohne Weiteres verknüpft werden können. Hier ist abzuwägen, ob auf Informationen verzichtet werden kann oder ob Informationen zu bestimmten Merkmalen vor Beginn der eigentlichen ASA eigens hergestellt werden sollen.

Als sehr zielführend hat es sich erwiesen, die ASA nach Jobgruppen zu organisieren. Jobgruppen sind Gruppen von Stellen (Funktionen) mit ähnlichen Anforderungen, unabhängig von Standort oder Stellenbezeichnung. In einer jobgruppenbezogenen Analyse wird jeder Mitarbeiter genau einer solchen Jobgruppe zugeordnet. In einem Unternehmen mit 1000 Mitarbeitern ist erfahrungsgemäß mit 10-15 Jobgruppen zu rechnen. Jedes Unternehmen stellt sein eigenes System auf und ordnet die Mitarbeiter zu. Dieser zusätzliche Aufwand wird jedoch durch den Nutzen mehr als wettgemacht. Jobgruppen erlauben eine Gliederung in überschaubare Gruppen und sind in hervorragender Weise anschlussfähig an die späteren Bewertungs- und Planungsprozesse. Insbesondere erlauben es Jobgruppen, das Thema „Innovation“ differenziert zu betrachten, denn für jede Jobgruppe kann nun konkret reflektiert werden, welchen Bezug diese spezielle Jobgruppe zum Innovationsgeschehen hat, wie intensiv dieser Bezug ist oder welche Rolle Erfahrungswissen bei der Tätigkeit spielt. Jobgruppen unterstützen die Fokussierung in der Fragestellung – ein Umstand, der später bei der Interpretation sehr bedeutsam sein wird. So wurde beispielsweise in einem größeren Unternehmen eine Jobgruppe „Innovation“ gebildet, deren Mitglieder in verschiedenen Abteilungen angesiedelt waren und gänzlich unterschiedliche Tätigkeitsbezeichnungen hatten. Eine zusammenhängende Betrachtung dieser Personengruppe wäre anders kaum möglich gewesen.

4. Prognose der Entwicklung

Die Altersstruktur soll nicht nur im Ist-Zustand abgebildet, sondern auch in ihrer Entwicklung prognostiziert werden. Als Prognosehorizont bietet sich ein Wert zwischen 5 und 10 Jahren an. Dazu bieten leistungsfähige Software-Werkzeuge ebenfalls Funktionen. Unabdingbar dafür ist es aber, sich vorab Gedanken darüber zu machen, welche Annahmen der Prognose zu Grunde liegen sollen. Zu bestimmen sind (jobgruppenspezifisch) folgende Parameter für den gewählten Simulationszeitraum:

- Annahmen zur Veränderung des Personalbedarfs vor dem Hintergrund von Geschäftsentwicklung und Rationalisierungseffekten als prozentualer Wert (Standardannahme ist hier ein unveränderter Bedarf)

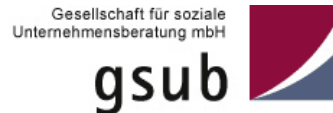
Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:



Projekt:



- Annahmen zum Verrentungsalter (Standardannahme ist hier die gesetzliche Regelung)
- Annahmen zur Fluktuation innerhalb des Unternehmens (Stellen- oder Standortwechsel) und nach außen (Ausscheiden aus dem Unternehmen) als prozentualer Wert

Dabei kann man mit den handelsüblichen ASA-Werkzeugen auch einzelne Varianten berechnen. Allerdings wird dies bei einer größeren Zahl von variablen Parametern recht mühselig. Will man also in eine umfangreiche strategische Personalplanung mit Szenario-bildung eintreten, stoßen diese Werkzeuge an ihre Grenzen. Das ist beispielsweise der Fall, wenn man Übergänge zwischen bestimmten Jobgruppen (interne Fluktuation) abbilden und automatisch in der Prognose berücksichtigen will. Benötigt werden dann spezielle Software-Lösungen, die jedoch um ein Vielfaches teurer sind.

5. Aufbereitung und Präsentation

Sind die Daten verarbeitet, stellt sich die Frage der Darstellung der Ergebnisse. Eine grafische Darstellung wird dabei stets ein wesentlicher Bestandteil sein. Die Abbildung 1 zeigt eine solche Darstellung für ein mittelständisches Unternehmen. Dabei werden 10 Altersklassen verwendet, deren jeweilige quantitative Ausprägung grafisch sowie in absoluten und prozentualen Werten angegeben ist.

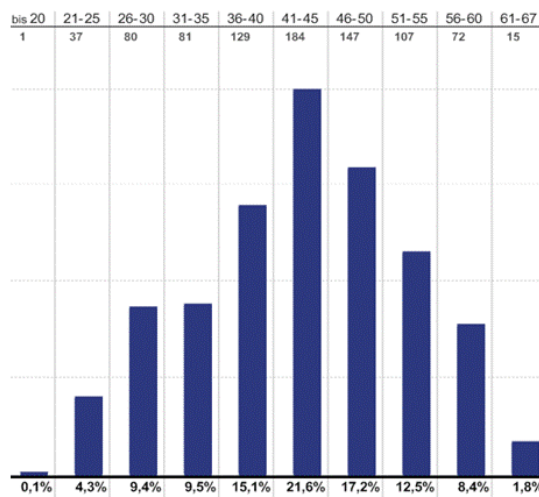


Abbildung 1: Altersstruktur eines Unternehmens

Werden Jobgruppen verwendet, so ist eine Darstellung für Ist-Stand und Prognose für jede Jobgruppe zu erstellen.

Gut geeignet für die Auswertung sind darüber hinaus tabellarische Zusammenstellungen wichtiger Kennzahlen. Zentral sind dabei die Größen Durchschnittsalter sowie die Anzahl



Mitarbeiter bis 30 Jahre und über 50 Jahre, ferner Angaben zum Ersatzbedarf. Dieser ergibt sich aus dem Verrentungsgeschehen in Verbindung mit den Prognoseannahmen.

Ferner liefern Verteilungsformen interessante Informationen. Darunter versteht man das Verhältnis der quantitativen Besetzung einzelner Altersklassen zueinander. Die Unterscheidung und Typisierung der Verteilungsformen von Altersstrukturen stammt vom Fraunhofer-Institut IAO. Die Abbildung 1 zeigt beispielsweise eine sogenannte „komprimierte“ Altersstruktur, die in Betrieben häufig anzutreffen ist. Daneben gibt es jugend- und alterszentrierte sowie balancierte Altersstrukturen. Je nachdem, um welche Tätigkeit (Jobgruppe) es sich handelt, können solche Informationen eine gewisse Bedeutung erlangen und zur Bewertung der ASA-Ergebnisse beitragen.

Auf Basis der Typologie des IAO hat die GOM eine Darstellung entwickelt, die zudem eine Übersicht über eine größere Anzahl von Jobgruppen ermöglicht. Sie operationalisiert die Typologie des IAO auf Grundlage von Daten aus der ASA, so dass eine eindeutige Zuordnung von empirischen Verteilungen zu Verteilungstypen möglich wird. Zusätzlich wird dabei die Verteilungsform „U-förmig“ berücksichtigt. Die Abbildung 2 zeigt für das Unternehmen aus Abbildung 1 eine Darstellung aller dort definierten 13 Jobgruppen nach Verteilungsart. Wie in der ersten Darstellung liegt auch hier der Schwerpunkt im komprimierten Typus. Allerdings weisen einige Jobgruppen deutliche Abweichungen dazu auf. Die Größe der Blasen gibt dabei die Anzahl der Mitarbeiter der jeweiligen Jobgruppe wieder.

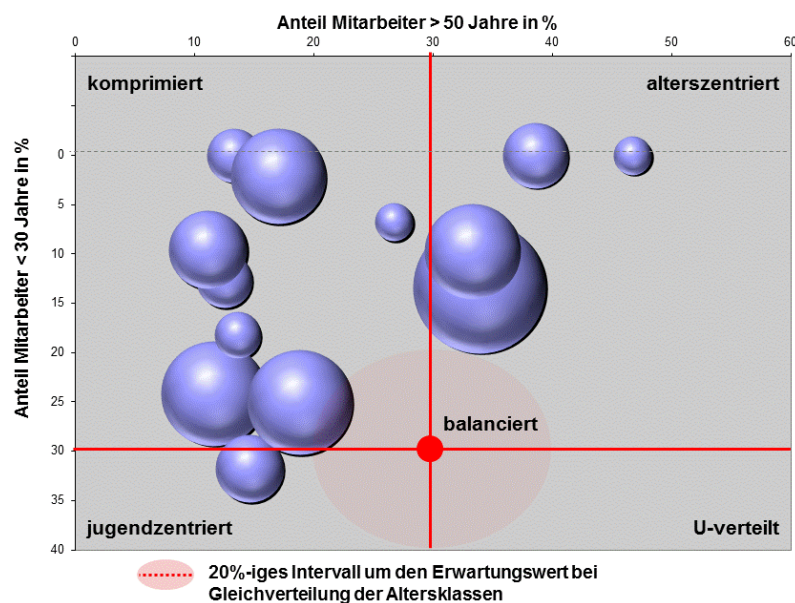


Abbildung 2: Übersicht Jobgruppen nach Verteilungsart

Zu einem Report zur ASA im engeren Sinne gehören damit folgende Bestandteile:

- Zielsetzungen, Festlegungen und Annahmen der Vorphase

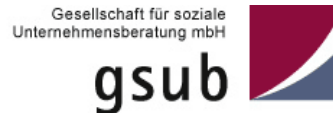
Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:



Projekt:



- Grafische und tabellarische Darstellung der Ergebnisse für Ist-Stand und Prognose
- Interpretationen und Bewertungen

Gerade letzteres stellt Beginner stets vor eine fast unlösbare Aufgabe. Es liegen eine Reihe von Verteilungen und Kennwerten vor und nun soll darauf gründend ein "demografisches Urteil" gefällt werden, zu dem sich die Akteure aber häufig gar nicht in der Lage sehen. Wichtig ist es zu erkennen, dass dies auch nur eingeschränkt möglich ist, denn in der Tat muss die ASA, um sinnvoll interpretierbar zu sein, immer in Beziehung gesetzt werden zu weiteren Informationen. Die dazu erforderlichen Schritte werden im abschließenden Abschnitt angesprochen.

6. Ergänzende Informationen

Informationen zur Arbeitsunfähigkeit im Unternehmen, zum Weiterbildungsverhalten, zum Innovationsverhalten stellen wesentliche weitere Informationsquellen dar. Aus Gründen des Datenschutzes werden sie in der Regel nicht Bestandteil der ASA sein, sondern als getrennte Informationsbestände ohne Zuordnung zu Mitarbeitern behandelt. Gelingt es, solche Informationen jobgruppenspezifisch und nach Altersklassen differenziert zu erfassen, ist das von großem Vorteil. Möglich werden damit unter anderem Projektionen, die auf der Veränderung der Altersstruktur im Prognosezeitraum basieren.

In Bezug auf das Thema „Innovation“ können Innovationskennzahlen herangezogen werden, beispielsweise Anzahl oder Umsatzanteil von neuen Produkten oder Dienstleistungen oder Anteil des F&E-Personals an der Belegschaft. Solche Zahlen können darüber hinaus zum Wettbewerb in Beziehung gesetzt werden. Weiter kommen in Frage Daten zur Beteiligung am Betrieblichen Vorschlagswesen – insbesondere falls es gelingt, diese nach Jobgruppen und Alter zu differenzieren – sowie bestehende Kooperationen mit Innovationspartnern, z. B. Hochschulen. Solche Informationen liegen in der Regel nicht ohne Weiteres vor und bedürfen zu ihrer Herstellung einigen Aufwandes. Sie erlauben aber möglicherweise interessante und bislang gänzlich unbeachtete Perspektiven auf das betriebliche Geschehen.

Zielführend ist es ebenfalls, regionale demografische Informationen zu erfassen. Je nach Standort können die demografischen Entwicklungen andere sein. Dies kann die Bewertung von Themen wie Fachkräftebedarf und -bindung durchaus beeinflussen. Für solche Auswertungen stehen mittlerweile eine Reihe von Internetquellen (z. B. Statistische Landesämter, Bertelsmann Stiftung) zur Verfügung, die vielfältige Informationen in hoher geografischer Auflösung bereitstellen. Handelt es sich um ein international agierendes Unternehmen, kann auch ein Blick über den nationalen Tellerrand hinaus relevant sein. Dazu kann man Quellen wie Eurostat u.a.m. bemühen.

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:

Gesellschaft für soziale
Unternehmensberatung mbH



Projekt:



Schließlich ist es interessant zu vergleichen, wie das eigene Unternehmen im Vergleich zur Branche positioniert ist. Solche Informationen sind schwieriger zu erhalten als regionale Daten. Als Quellen können hier regionale Kammern oder Wirtschaftsverbände angesprochen werden.

Neben dem Report bietet es sich an, zum Ende einer ASA die Ergebnisse in einem Workshop zu präsentieren und dort ausreichend Raum für Nachfragen und Diskussionen zu geben. Hat man in einem größeren Unternehmen ein Jobgruppenkonzept angewendet, können zusätzlich jobgruppenspezifische Workshops folgen, in denen jeweils relevante Teilinformationen von einem jobgruppenspezifisch zusammengestellten Personenkreis betrachtet werden. Im jobgruppenspezifischen Workshop können gewonnene Informationen zielgerichtet und effizient zusammengeführt werden. Zum Beispiel, wenn für die Jobgruppe „Innovation“ Altersstrukturdaten und -prognosen, demografische Daten aus Branche und Region sowie Innovationskennzahlen und -benchmarks aus dem Unternehmen gemeinsam betrachtet und diskutiert werden. An einer solchen Stelle wird Demografie konkret und damit für die betrieblichen Akteure fassbar.

Autor

Dr. Thomas Mühlbradt

GOM Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Mediengestaltung mbH

Lukasstraße 11

52070 Aachen