

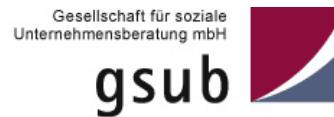
Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:



Projekt:



Business Excellence in Age Management – BEAM

Personalmanagement im demografischen Wandel und Modelle der Business Excellence

von Hans-Dieter Schat und Thomas Mühlbradt

Inhalt

Vorwort/ Zusammenfassung/ Abstract.....	2
Personalmanagement im demografischen Wandel ist ein hartnäckiges Problem	2
Was haben Betriebe bisher zur erfolgreichen Lösung hartnäckiger Probleme eingesetzt?	2
1. Lösungsansatz: Betriebswirtschaftslehre	3
2. Lösungsansatz: Business Excellenzen.....	4
Exemplarische Überprüfung.....	6
Fazit	6
Textkasten „Studiendesing“	7
Textkasten: „Für die Praxis“	8
Anmerkungen.....	9



Vorwort/Zusammenfassung/Abstract

Der demografische Wandel stellt einige Betriebe vor komplexe Aufgaben. Hier, so zeigen Betriebs-erfahrungen, reicht einfacher Werkzeugeinsatz nicht aus. Verschiedene Ansätze haben sich bewährt – was ist ihre Gemeinsamkeit? Der Text stellt ein Meta-Modell vor, das drei Dimensionen beinhaltet: die normative, die instrumentelle und die sozial-pragmatische Dimension von *Business Excellence* in *Age-Management* - BEAM. Die Berücksichtigung der drei Dimensionen ist eine Voraussetzung für erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, so das Ergebnis einer explorativen Studie.

Personalmanagement im demografischen Wandel ist ein hartnäckiges Problem

Für die Bearbeitung des demografischen Wandels in Betrieben wurden Werkzeuge entwickelt.¹ Wenn ein Unternehmen lediglich *ein* demografisches Problem zu bewältigen hat, so verspricht der Einsatz eines gut entwickelten Werkzeugs auch Erfolg. Hier ist also keine Kritik an der Entwicklung und Anwendung von Werkzeugen intendiert. Aber gerade, dass trotz gut ausgearbeiteter Werkzeuge der demografische Wandel in Betrieben auf eine Jahrzehnte lange Diskussion zurückblicken kann, stimmt nachdenklich. Die aktuell zu beobachtende Fülle der Veranstaltungen, Publikationen und Projekte zum demografischen Wandel in Betrieben legt ebenfalls nahe, dass hier noch ungelöste Fragen liegen. Daher erscheinen vor der Ermittlung und Umsetzung konkreter demografieorientierter Personalmaßnahmen grundsätzlichere Überlegungen angezeigt.

Was haben Betriebe bisher zur erfolgreichen Lösung hartnäckiger Probleme eingesetzt?

Personalmanagement im demografischen Wandel ist eine hartnäckige und komplexe Aufgabe. Als weitere Beispiele für hartnäckige und komplexe Aufgaben in Betrieben können genannt werden:

- die Sicherung der Qualität
- die ganzheitliche Steuerung von Unternehmen
- die Abstimmung von Personalmaßnahmen in einem Unternehmen so, dass diese von den Beschäftigten als konsistent wahrgenommen werden.

Diese beispielhaft genannten Aufgaben haben im Laufe der Jahre jeweils funktionierende Lösungsansätze gefunden. Total Quality Management führt in Betrieben tatsächlich zu einer Verbesserung des Qualitätsniveaus. Die Balanced Scorecard hilft zu einer ganzheitlichen Steuerung von Unternehmen.² Die einschlägigen Fragestellungen zeigen Betrieben tatsächlich den Weg zum „Great Place to Work“.

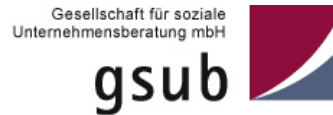
Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:



Projekt:



Wenn also die genannten Konzepte unterschiedlich ausgestaltete Managementkonzepte sind, deren hauptsächlich gemeinsamer Nenner darin besteht, dass sie ihre Wirkung entfalten, dann kann gefragt werden, was die wirksamen Gemeinsamkeiten sind.

1. Lösungsansatz: Betriebswirtschaftslehre

Noch bevor Total Quality Management und Balanced Scorecard entwickelt wurden, stellten die enzyklopädischen Werke der großen Lehrer der Betriebswirtschaftslehre ein System der Wirkungszusammenhänge und der erfolgversprechenden Entscheidungen in Unternehmen dar. Diese systematischen Darstellungen dienten einer methodischen Unternehmensführung und übernahmen damit die gleiche Funktion wie heutige Managementmodelle. Nach dem zweiten Weltkrieg nahm in (West-)Deutschland hier die dominierende Stellung Erich Gutenberg ein. Er definierte drei Dimensionen; folgen wir seiner Darstellung für unseren Anwendungsfall: Die Entscheidung für gutes Personalmanagement muss in einem kleineren Unternehmen von der Geschäftsführung, in großen Unternehmen von Führungskräften mit entsprechender Kompetenz getroffen werden. Diese Entscheidung ist nicht zwingend, es gibt keine Argumentationsstruktur, die als einzig mögliche Entscheidung diejenige für ein aktives Personalmanagement im demografischen Wandel zulässt. Mit den Worten Gutenbergs: „Die Tatsache, daß von zwei Personen mit gleicher Erfahrung, gleichen Kenntnissen und gleichen Informationen die eine die richtige, die andere die falsche Entscheidung trifft, beruht offenbar in der Gabe, den Argumenten, die für oder gegen eine Entscheidung sprechen, das richtige Gewicht zu geben. Dieser Tatbestand ist gemeint, wenn oben gesagt wurde, daß die Leistung der Geschäfts- und Betriebsführung in einer betriebswirtschaftlich nicht zugänglichen, irrationalen Schicht wurzelt.“³ Diese Entscheidung für intelligentes und nachhaltiges Personalmanagement im demografischen Wandel muss mit der Überzeugung und den Werten der Entscheidungsträger übereinstimmen und zur Unternehmenskultur und zur Strategie des Unternehmens passen.

Personalmanagement besteht aus einzelnen Handlungen und der Anwendung von Werkzeugen, die durchdacht und gezielt eingesetzt werden. Diese Dimension adressiert eine instrumentelle oder handwerkliche Komponente, die Erich Gutenberg so zusammenfasst: „[O]hne die gedankliche Strenge planender Rationalität kann die Vielzahl und Vielfalt betrieblicher Geschehnisse nicht in eine sich in der Unberechenbarkeit technischer oder wirtschaftlicher Geschehnisse durchsetzende Form gebracht werden. Hier wird die zweite, rationale Schicht sichtbar, in der geschäftsführende Betätigung wurzelt.“⁴

Die Dritte Dimension stellt zwei miteinander verbundene Aspekte dar: Zum einen den sozialen Aspekt, den Austausch mit Kollegen innerhalb und außerhalb des Unternehmens, die Teilnahme an Erfahrungsaustauschgruppen, Konferenzen und Forschungsprojekten und auch für die Bewerbung um Auszeichnungen, Siegel und Zertifikate. Diese Dimension steht aber zum anderen für die Umsetzung. Die Schwerpunkte sind hier je nach Unternehmen unterschiedlich zu setzen: Es scheint

einige Unternehmen zu geben, für die deutlich betont werden muss, dass Maßnahmen nicht nur konzipiert und beschlossen, sondern auch umgesetzt werden müssen.⁵ Für andere Unternehmen ist dies eine Selbstverständlichkeit, die nicht weiter dargestellt werden muss. Die soziale Dimension der Vernetzung und des Austauschs ist für alle Unternehmen notwendig. Diese Überlegungen werden bereits angesprochen bei Erich Gutenberg: „Der Geschäfts- und Betriebsleitung obliegt es aber nicht nur, das Kommende zu planen, sondern auch das Geplante Wirklichkeit werden zu lassen [...] Mit dieser Aufgabe [...] tritt die dritte Wurzel geschäfts- und betriebsführender Betätigung sichtbar hervor“⁶. Hier jedoch ist eine Fortentwicklung notwendig, die bereits eine Generation nach Gutenberg sichtbar wurde. Gutenberg schrieb in der Zeit der Neckermann, Schickedanz und Mende – also von Einzelunternehmern, die als Einzelne in ihren Unternehmen „das Geplante Wirklichkeit werden lassen“ konnten. Mit zunehmender Komplexität der Unternehmen war die Konzentration der Entscheidungskompetenz auf eine Person immer weniger möglich. Gutenbergs Schüler Edmund Heinen modifizierte entsprechend das Modell seines Lehrers: „Die Zahl der mit der Faktorkombination auftretenden Entscheidungstatbestände und die zu beachtenden Gesichtspunkte im Ziel- und Informationssystem machen es notwendig, die Gesamtheit der Verrichtungen im Rahmen der Entscheidungsprozesse auf mehrere Entscheidungsträger zu verteilen. An die Stelle der Einzelentscheidung treten Entscheidungen in einer arbeitsteiligen Gruppe von Menschen, d. h. eines sozialen Systems. [...] Dritte Einflußgröße ist somit das Sozialsystem.“⁷

2. Lösungsansatz: Business Excellence

In den 1990er Jahren verbreitete sich das EFQM Modell der Business Excellence und übernahm in gewisser Weise Funktionen, die Jahrzehnte zuvor die Systematik der Betriebswirtschaftslehre abgedeckt hatte. Mittlerweile orientieren sich 57 % der großen (>250 Beschäftigte) Betriebe des produzierenden Gewerbes am EFQM Modell der Business Excellence, unter den kleinen Betrieben (bis 49 Beschäftigte) sind es 30 %.⁸ Auch hier finden sich drei Dimensionen, in der Sprache der EFQM als *Komponenten* bezeichnet:

- „Die ‚Grundkonzepte der Excellence‘: Die Grundprinzipien, auf denen nachhaltige Excellence für jede Form von Organisation beruht.
- Das ‚Kriterienmodell‘: Die Grundstruktur, mit der die Grundkonzepte der Excellence und die RADAR-Logik praktisch umgesetzt werden.
- Die ‚RADAR-Logik‘: Ein wirksames Managementinstrument und dynamischer Bewertungsrahmen. Der Massstab für alle ambitionierten Organisationen, die nachhaltige Excellence anstreben.“⁹

Die Grundkonzepte lauten in ihrer Kurzform:

- Nutzen für Kunden schaffen
- Die Zukunft nachhaltig gestalten

- Die Fähigkeiten der Organisation entwickeln
- Kreativität und Innovation fördern
- Mit Vision, Inspiration und Integrität führen
- Veränderungen aktiv managen
- Durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfolgreich sein
- Dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen¹⁰

Bei diesen Grundkonzepten handelt sich um Überzeugungen und Werte, die EFQM selbst schreibt hierzu: „Das EFQM Excellence Modell basiert auf Europäischen Werten, die erstmalig in der ‚European Convention on Human Rights (1953)‘ und in der ‚European Social Charter‘ (überarbeitet 1996) festgehalten wurden.“¹¹ Für die betriebliche Anwendung beschreiben die Grundkonzepte „eine Geisteshaltung zur Führung und Gestaltung einer Organisation.“¹²

Die Kriterien sind die wohl bekannteste Dimension oder „Komponente“ des EFQM-Modells. (Abb. 1)

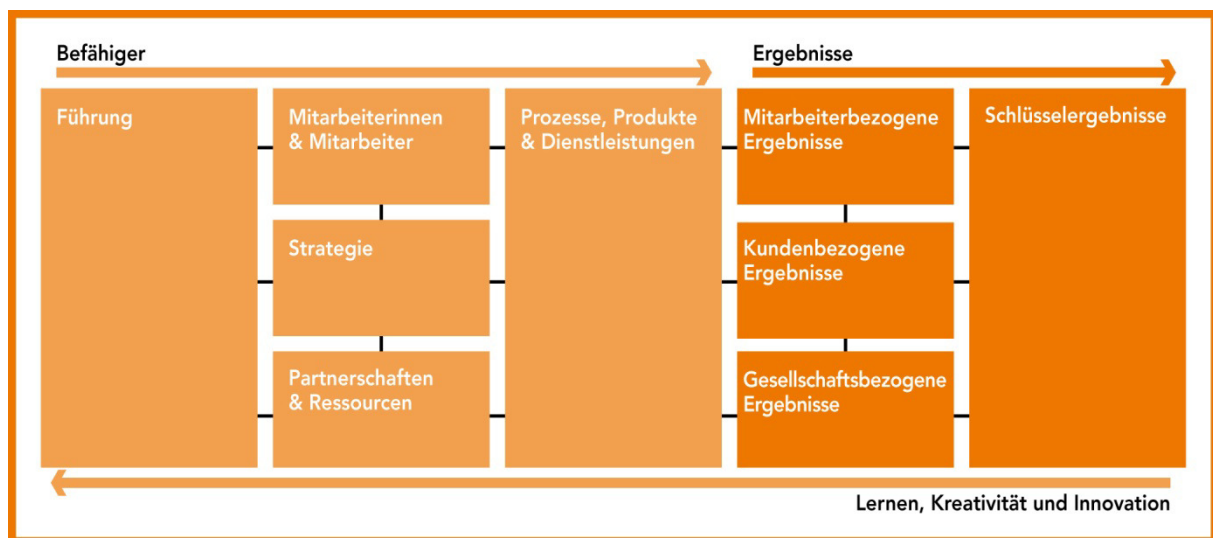


Abbildung 1: Kriterienmodell der EFQM¹³

Die neun Kriterien beziehen sich auf bekannte Disziplinen der Betriebswirtschaftslehre (Führung, Personalmanagement, Strategieentwicklung etc.). Die Betriebswirtschaftslehre bietet von Theorien und Konzepten bis zu Kennzahlensystemen und Checklisten zu jedem dieser neun Kriterien erprobte Werkzeuge und Instrumente.

Die RADAR-Logik bietet eine zweifache Funktion: „Die RADAR-Logik ist eine strukturierte Vorgehensweise, um die Leistungen einer Organisation zu hinterfragen. [...] Auch die Bewerber des EFQM Excellence Awards und entsprechender Excellence-Preise und -Anerkennungen werden anhand der RADAR-Logik bewertet.“¹⁴ Die sozial-pragmatische Dimension wird also im EFQM-Modell der Business Excellence durch die RADAR-Logik abgebildet.

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:

Gesellschaft für soziale
Unternehmensberatung mbH

gsub



Projekt:



Insgesamt wird durch das EFQM-Modell der Business Excellence „eine praktische Grundlage geschaffen dafür, dass:

- ‚Insellösungen‘ integriert werden und eine gemeinsame Ausrichtung aller Aktivitäten erfolgt
- Wissen und Erfahrungen in der Organisation transferiert werden
- das Bewusstsein für den Exzellenzansatz in der ganzen Organisation erweitert wird
- die Basis für Vergleiche der Ergebnisse mit anderen Organisationen geschaffen werden“¹⁵

Wenn sich ein Managementmodell mit den drei Dimensionen auf das Demografiemanagement bezieht, so bezeichnen wir dies als *Business Excellence in Age Management BEAM*.

Exemplarische Überprüfung

Die These von *Business Excellence in Age Management BEAM* lautet: Hervorragendes demografiebezogenes Personalmanagement setzt die intelligente Bearbeitung der drei Dimensionen voraus. Wenn diese These trägt, dann darf es im Umkehrschluss keine Betriebe geben, in denen hervorragendes demografiebezogenes Personalmanagement gezeigt wird, ohne dass alle drei Dimensionen berücksichtigt werden. Dies haben wir exemplarisch überprüft (siehe „Textkasten Studiendesign“). In allen befragten Betrieben fanden sich die drei Dimensionen, unterschiedlich, aber immer mit mittlerer bis hoher Bedeutung eingeschätzt. Als exemplarische Überprüfung ist das Ergebnis mit Vorsicht zu interpretieren. Und selbstverständlich garantiert ein Berücksichtigen der drei Dimensionen nicht den Erfolg demografieorientierten Personalmanagements: Alle Konzepte, auch das vorliegende Meta-Modell, können mehr oder weniger intelligent auf die konkrete betriebliche Situation angepasst und umgesetzt werden. Doch gemeinsam mit den Hinweisen aus der betriebswirtschaftlichen Basisliteratur und der Analyse unterschiedlicher Managementansätze kann unsere explorative Studie als deutlicher Hinweis genommen werden: Dort, wo wir hervorragende Personalarbeit im demografischen Wandel gesehen haben, fanden sich in jedem Fall die drei Dimensionen.

Fazit

Wenn ein Betrieb vor einer tatsächlichen demografischen Herausforderung steht, so verspricht einzig ein hinreichend ausgearbeitetes und der Komplexität angemessener Ansatz Erfolg. Als Meta-Konzept für diesen Ansatz schlagen wir drei Dimensionen vor: die normative, die instrumentelle und die sozial-pragmatische. Business Excellence Modelle (EFQM, Great Place to Work, u. a.) berücksichtigen die drei Dimensionen. In einer explorativen Studie mit Betrieben mit bekanntermaßen herausragendem Personalmanagement vor dem Hintergrund des demografischen Wandels zeigten sich in jedem Fall Aktivitäten in allen drei Dimensionen.

Gutes Personalmanagement überträgt nicht einfach „best practice“, sondern entwickelt einen „best fit“ zur betrieblichen Situation. Dieser kann im Wesentlichen aus der Übernahme und Anpassung eines vorgefertigten Modells bestehen (z. B.: Anwendung von EFQM oder BSC auf das Unternehmen oder als Bereichslösung à la Great place to work) oder in der Eigenentwicklung eines Managementmodells, in das das Personalmanagement eingepasst werden kann.

Textkasten „Studiendesign“

Für die explorative Studie dieses Projektes konnten wir Interviews in Betrieben durchführen, die ein exzellentes Demografie-Management aufweisen. Es wurde darauf geachtet, Unternehmen unterschiedlicher Größe zu befragen sowie Unternehmen mit und ohne expliziten Business Exzellenz Ansatz. (Abb. 2)

Branche	Größe (MA)	BE-Modell	Demografische Herausforderung
Dienstleister / Franchisezentrale	60	Engpasskonzentrierte Strategie (EKS) nach Wolfgang Mewes (externe Entwicklung, die das ganze Unternehmen adressiert)	Fachkräftemangel
Produzent / Lowtech	250	Eigenentwicklung mit Fokus Personalmanagement	Fachkräfte gewinnen und binden, Ergonomie, Gesundheit
Produzent / Hightech	1.000	Eigenentwicklung, die das gesamte Unternehmen adressiert	Innovation
Pflegeheim	250	Great Place to Work (externe Entwicklung, mit Fokus Personalmanagement)	Fachkräftemangel, Innovation
Produzent / Hightech	10.000	Eigene Anpassung des EFQM-Modells (externe Entwicklung, die das ganze Unternehmen adressiert)	Fachkräftemangel, Überalterung der Belegschaft

Abbildung 2: Beispielbetriebe des exzellenten Demografiemanagements (eigene Darstellung)

In diesen Betrieben wurden jeweils 1- bis 1½stündige, leitfadengestützte Interviews durchgeführt. Interviewpartner waren Geschäftsführer oder Personalleiter. Die ersten Fragen zielten auf die konkrete Ausgestaltung der demografie relevanten Personalmaßnahmen in der jeweiligen Business Excellence Dimension, beispielsweise:

- Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Konzept, welches verschiedene bei Ihnen stattfindende Aktivitäten im Bereich Demografie umfasst und darstellt?
- Wird dieses Konzept zur Darstellung von Aktivitäten verwendet und falls ja, wem gegenüber und bei welcher Gelegenheit?

Sämtliche Befragten bestätigten nicht nur die Existenz eines übergreifenden Konzeptes, sondern beschrieben eingehend dieses Konzept und seine Verknüpfung zu einzelnen Maßnahmen. Dieses geschah so flüssig und mühelos, dass offensichtlich war: Dies Konzept wird auch gelebt. Abschließend fragten wir für jede Dimension: „Können Sie, auf einer Skala von eins bis fünf, angeben, wie hilfreich

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:

Gesellschaft für soziale
Unternehmensberatung mbH

gsub



Projekt:



diese Aspekte für den Erfolg demografischer Aktivitäten bei Ihnen sind?“ Hier gaben die Befragten in jedem Fall mindestens einen mittleren, häufig auch einen hohen Wert an. Zumindest in explorativem Maßstab kann damit die These, wonach exzellentes Demografiemanagement die drei Dimensionen der Business Excellence umfasst, als bewährt gelten. Widerstände, Vermittlungsprobleme oder versandete Initiativen wurden in unseren explorativen Interviews nicht berichtet. Hieraus lassen sich folgende Handlungsempfehlungen für Betriebe, die exzellentes Demografiemanagement anstreben, ableiten:

- Existiert ein funktionierendes BE-Modell, sollte dieses als Plattform genutzt werden. Für ein „demografisches Tuning“ kann dabei externe Unterstützung nützlich sein
- Die Implementierung eines BE-Modells für eine Demografie-Strategie scheint hingegen eher nicht empfehlenswert
- Unternehmen können sich eigene Management-Modelle als Plattform des Demografiemanagements schaffen, darin können vorhandene interne und externe Komponenten integriert werden, um Vollständigkeit zu erreichen
- Es sollten Elemente entsprechend der Unternehmenskultur und den demografischen Schwerpunkten gewählt werden

Exzellentes Demografiemanagement sorgt dafür, dass aus gut gemeinten Maßnahmen zuverlässig auch tatsächlich gute Maßnahmen werden.

Textkasten: „Für die Praxis“

Einfache demografische Herausforderungen können durch einfachen Einsatz von Werkzeugen gelöst werden. Komplexere demografische Herausforderungen verlangen ein anspruchsvolleres Konzept. Dieses muss die drei Dimensionen (normativ, instrumentell, sozial-pragmatisch) umfassen. Die konkrete Ausgestaltung kann nicht auf das Abarbeiten von Checklisten reduziert werden. Entwicklung und Umsetzung einer Strategie für den demografischen Wandel ist eine Aufgabe, die neben Fachkenntnissen auch Wissen über die betrieblichen Gegebenheiten verlangt.

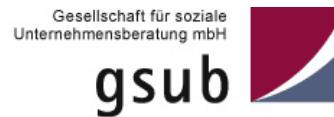
Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:



Projekt:



Anmerkungen

¹ Vgl. Weissenberger-Eibl, Marion A. und Johann Schwenk: Fünf Gestaltungsfelder des demografischen Wandels. In: zfo 01/2012 (81. Jg.), S. 42-44 sowie Adenauer u. a.: Der demografiefeste Betrieb. Köln, 2009 und BMBF-Vorhaben „Demografie-Initiative Werkzeugkasten“ 2005: <http://www.demowerkzeuge.de> zuletzt zugegriffen am 22. März 2013.

² Jung Erceg, Petra; Hans-Dieter Schat und Angela Jäger: Business Excellence Modelle: Wer setzt sie ein? Was nutzen sie? In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.): Gestaltung nachhaltiger Arbeitssysteme, Dortmund: GfA-Press 2012. Seiten 845 bis 848.

³ Gutenberg, Erich: Die Produktion. Berlin, Heidelberg, New York 1951, S. 131.

⁴ A. a. O. S. 132.

⁵ Vgl. Reinhard, Hartmut; Joachim Ritzer und Martin Leopold: Addicted to Action. In: zfo 06/2011 (80.Jg.) S. 403-411.

⁶ Gutenberg, Erich: Die Produktion. Berlin, Heidelberg, New York 1951, S. 132

⁷ Heinen, Edmund: Einführung in die Betriebswirtschaftslehre. Zitiert wird die siebente, verbesserte und erweiterte Auflage 1980, S. 51

⁸ Lay, Gunter; Hans-Dieter Schat und Angela Jäger: Mit EFQM zu betrieblicher Exzellenz. Karlsruhe 2009.

⁹ EFQM und Initiative Ludwig Erhard Preis: EFQM Excellence Modell – EFQM Model 2013. Brüssel und Oberursel 2012, hier S. 2.

¹⁰ A.a.O. S. 4

¹¹ A.a.O. S. 2

¹² Moll, André: Die Grundkonzepte der Excellence. In: Ders. und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Düsseldorf 2013. Hier S. 38.

¹³ Aus der Internet-Präsenz der Initiative Ludwig Erhard Preis https://ilep.de/f/cm_x_4d739b25a5ac5/cm_x_4bbc75f45e264/cm_x4ed2d3c4bcd21/FS4ed2d435b0072.jpg zugegriffen am 26. Mrz. 2013

¹⁴ EFQM und Initiative Ludwig Erhard Preis: EFQM Excellence Modell – EFQM Model 2013. Brüssel und Oberursel 2012. Hier S. 3.

¹⁵ Dalluege, C.-Andreas: Die Übersetzung von EFQM in den Alltag. In: André Moll und Gabriele Kohler (Hg.): Excellence-Handbuch. Düsseldorf 2013. Hier S. 124.

Autoren

Prof. Dr. Hans-Dieter Schat

FOM Hochschule für Oekonomie und Management

Rotebühlstraße 121

70178 Stuttgart

Dr. Thomas Mühlbradt

GOM Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Mediengestaltung mbH

Lukasstraße 11

52070 Aachen