

Personalpolitik: Demografischen Wandel als Chance nutzen

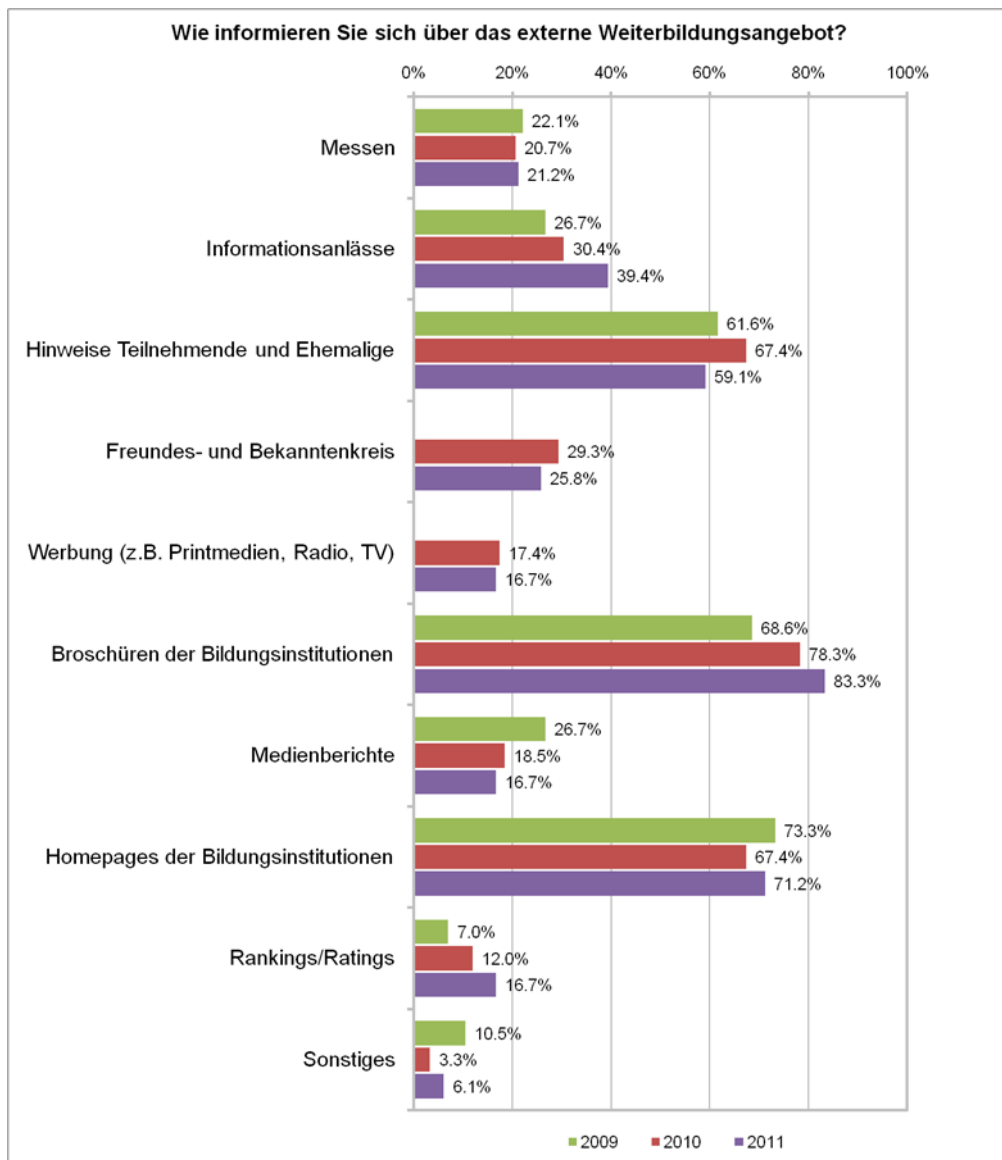
Eine jährlich durchgeführte Befragung des Instituts für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS der Fachhochschule St. Gallen zeigt, dass der demografische Wandel bei den Unternehmen zwar wahrgenommen wird, durchgängige Konzepte jedoch kaum vorhanden sind.

Einleitung

Das Weiterbildungsangebot auf Management-Stufe ist in der Schweiz sehr umfangreich und vielschichtig. Aus diesem Grund ist es für Unternehmen häufig schwierig, sich einen Überblick zu verschaffen. Eine vom Institut für Qualitätsmanagement und Angewandte Betriebswirtschaft (IQB-FHS) der FHS St. Gallen durchgeführte Studie bei den umsatzstärksten Unternehmen soll dazu beitragen, die Bedürfnisse der Unternehmen in Bezug auf die Weiterbildung des Managements zu erkennen. Ausserdem untersucht diese bereits zum fünften mal durchgeführte Studie Veränderungen sowie Trends in der Nachfrage nach Weiterbildungsangeboten.

Broschüren und Homepages als beliebteste Informationskanäle

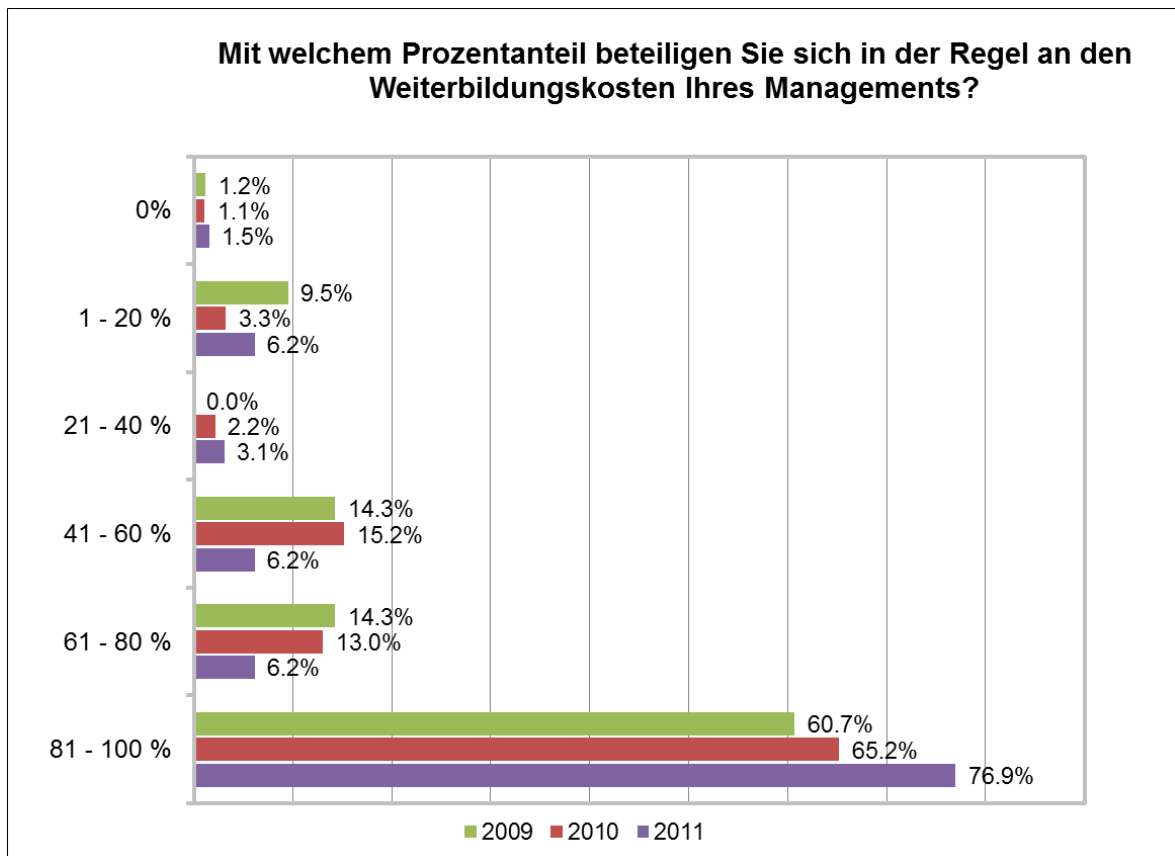
In Hinblick auf die Informationsbeschaffung standen Broschüren, Homepages sowie Hinweise von aktuellen bzw. ehemaligen Studierenden an vorderster Stelle. Ein Blick auf den Dreijahresvergleich veranschaulicht, dass sich die Präferenzen der Unternehmen in den vergangenen Jahren nicht entscheidend verändert haben. Als Konsequenz bietet es sich für Bildungsinstitutionen an, sich beim Werbeauftritt gezielt auf die erfolversprechendsten Kanäle zu konzentrieren. Immer mehr Bildungsinstitutionen nutzen zudem Social Media für die Kommunikation mit Kunden und Anspruchsgruppen. Viele entwickeln hierfür so genannte "Social Media Guidelines" für den Einsatz und den Umgang mit Social Media. Aufgrund der gesellschaftlichen Entwicklungen und den teilweise bereits stark ausgeschöpften traditionellen Werbeträgern ist damit zu rechnen, dass Social Media in Zukunft vermehrt zur Akquise und Kommunikation bzw. regelmässigen Information eingesetzt wird. Die Vorteile solcher Massnahmen liegen einerseits in der schnellen und direkten Kommunikationsform, den breiten Anwendungsmöglichkeiten sowie den geringen Kosten. Auf der anderen Seite können sie für etablierte Bildungsinstitutionen mit einem guten Image bei ungünstigen Entwicklungen auch zu einem Desaster führen. Hier gilt es den optimalen Einsatz abzuwägen.



Weiterbildungskosten – Quo vadis?

Nachstehende Abbildung zeigt, wie stark sich die befragten Unternehmen an den Weiterbildungskosten ihres Managements beteiligen. Im Vergleich zu den Vorjahren ist ein markanter Anstieg erkennbar. 76.9 % der Unternehmen gaben 2011 an, zwischen 80 bis 100 % der Weiterbildungskosten zu übernehmen. Lediglich 1.5 % der Befragten sind der Meinung, dass die Finanzierung der Weiterbildung alleinige Sache der Arbeitnehmenden sei. Grosse Konzerne betonen immer wieder, dass sie in die Fortbildung ihrer Mitarbeiter stark investieren. Aufgrund der angespannten Wirtschaftslage sind jedoch vor allem viele mittelständische und kleinere Unternehmen nicht immer in der Lage, Weiterbildungswillige vollumfänglich zu unterstützen.

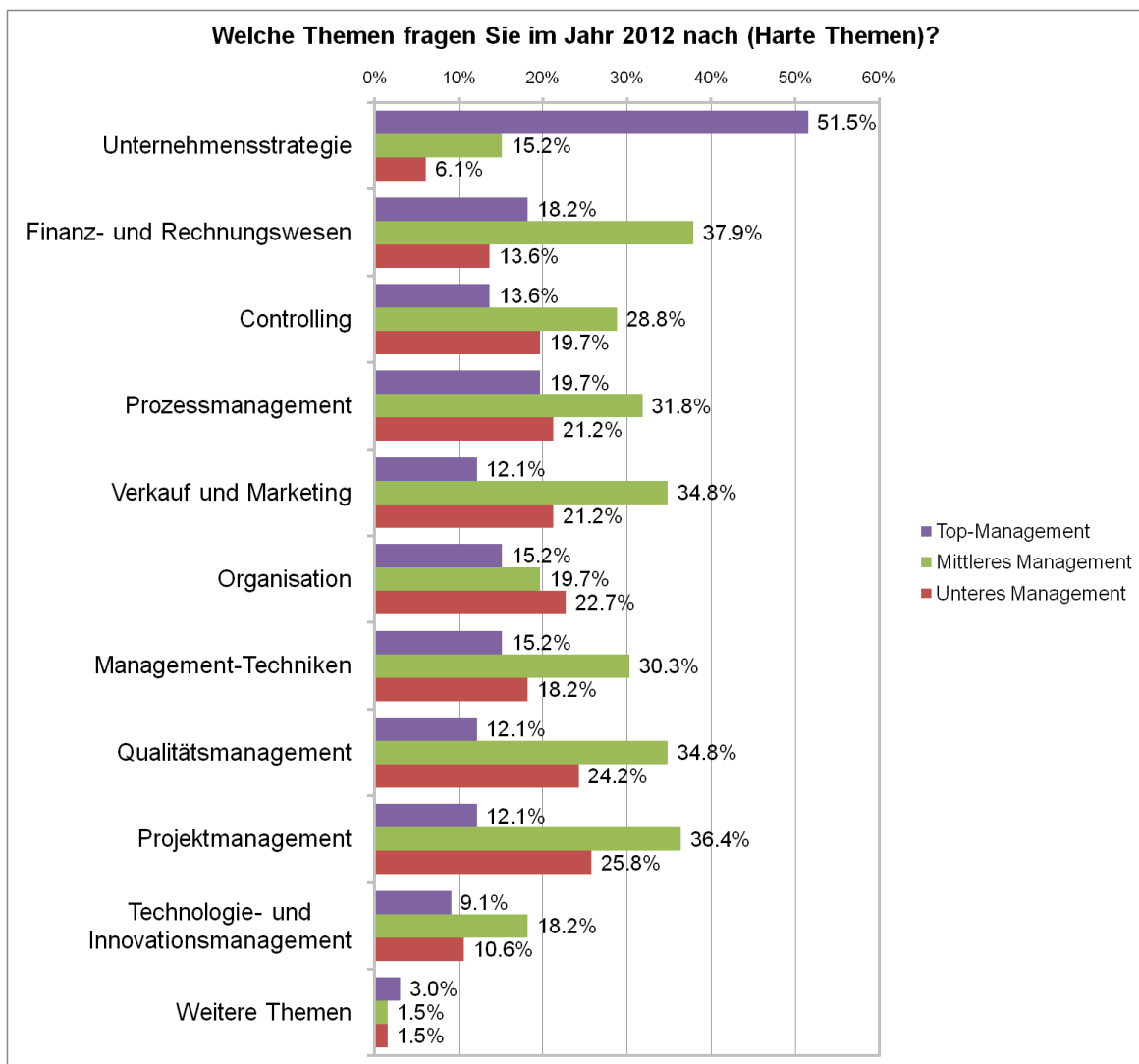
Aus diesem Grund gehen private Weiterbildungsinstitute davon aus, dass Arbeitnehmer ihre berufsbegleitende Weiterbildung künftig zunehmend selbst finanzieren müssen. Die Studienergebnisse zeigen momentan einen gegenläufigen Trend. Es bleibt spannend abzuwarten, ob diese Prognose in den nächsten Jahren im Rahmen dieser Studie bestätigt werden kann.



Top-Management: Unternehmensstrategie als Weiterbildungsthema Nr. 1

Nachfolgende Abbildung veranschaulicht, welche harten Themen von den befragten Unternehmen im Jahr 2012 nachgefragt werden. Im Bereich des Top-Managements stand das Thema Unternehmensstrategie mit 51.5 % klar an erster Stelle. Unternehmen können sich einen langfristigen Wettbewerbsvorteil nur dann sichern, wenn sie eine von der Konkurrenz differenzierende Marktpositionierung einnehmen, ihre Geschäftsprozesse auf die strategische Stossrichtung abstimmen und dabei eine klare Festlegung zugunsten einer strategischen Ausrichtung vornehmen. Bevor die Unternehmensstrategie ausgearbeitet und formuliert wird, ist eine Auseinandersetzung mit der strategischen Ausrichtung daher unerlässlich. Weitere Themen, die 2012 für das Top-Management von Relevanz sein werden, sind das Prozessmanagement sowie das

Finanz- und Rechnungswesen. Für das mittleren Management stehen 2012 voraussichtlich die Themen Finanz- und Rechnungswesen, Projektmanagement sowie Verkauf & Marketing und Qualitätsmanagement im Vordergrund. Im Bereich des unteren Managements wurden die Weiterbildungsthemen Projektmanagement, Qualitätsmanagement sowie Organisation am häufigsten genannt. Von weitaus geringerer Bedeutung war auf diesem Level das Finanz- und Rechnungswesen.

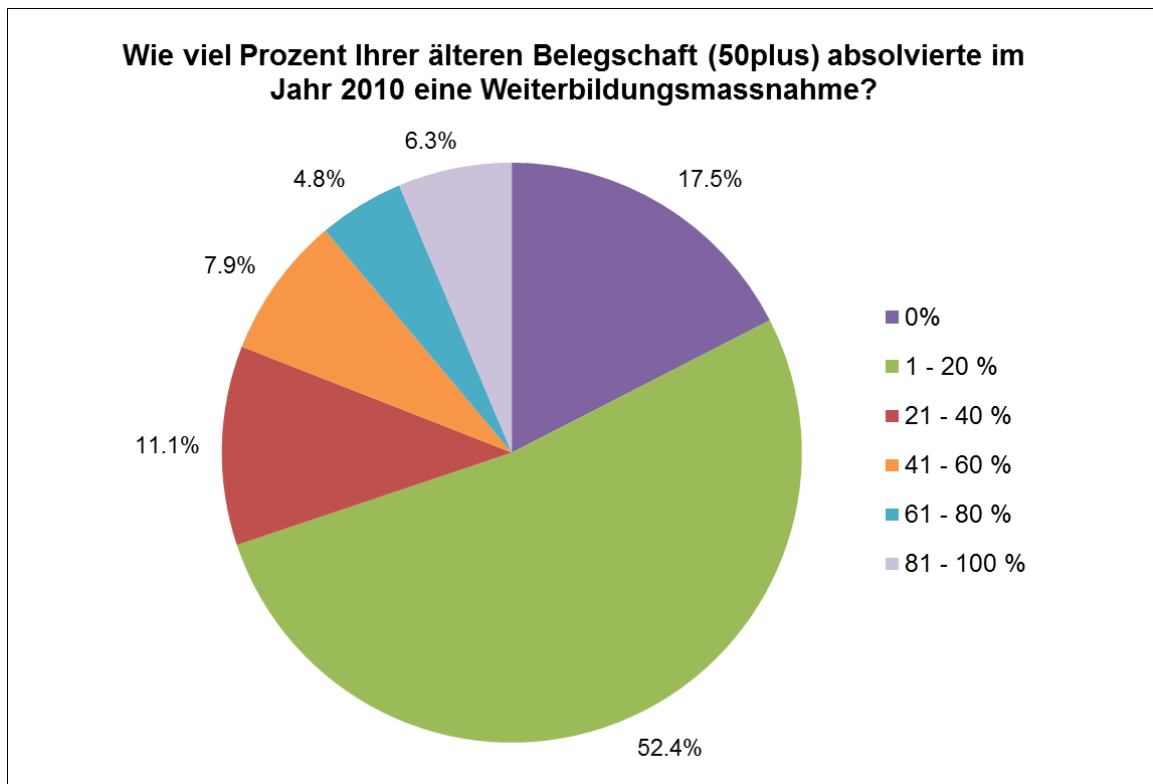


Auch Arbeitskräfte 50plus müssen sich weiterbilden

Aus aktuellem Anlass befasste sich die Studie in der diesjährigen Befragung mit den Themen „Herausforderung Arbeitskräfte 50plus“ sowie dem „demografischen Wandel im Unternehmen“. Trotz langjähriger Erfahrungen sowie tendenziell gut ausgeprägten fachlichen und sozialen

Kompetenzen fällt es älteren Personen häufig schwer, eine feste Anstellung zu finden bzw. sich im fortgeschrittenen Alter weiterzubilden. Mittlerweile hat dies auch die Politik erkannt und entsprechende Fördermassnahmen beschlossen. Aber auch in den Unternehmen beginnt ein Umdenken. Hinzu kommt, dass in bestimmten Bereichen zunehmend über einen Fachkräftemangel geklagt wird. Mit einigen Fragen zu diesen Aspekten wollte das Forschungsinstitut unter anderem in Erfahrung bringen, wie stark Weiterbildungsmaßnahmen bei älteren Arbeitskräften gefragt sind und welche Formen der Weiterbildung für die ältere Belegschaft in Frage kommen.

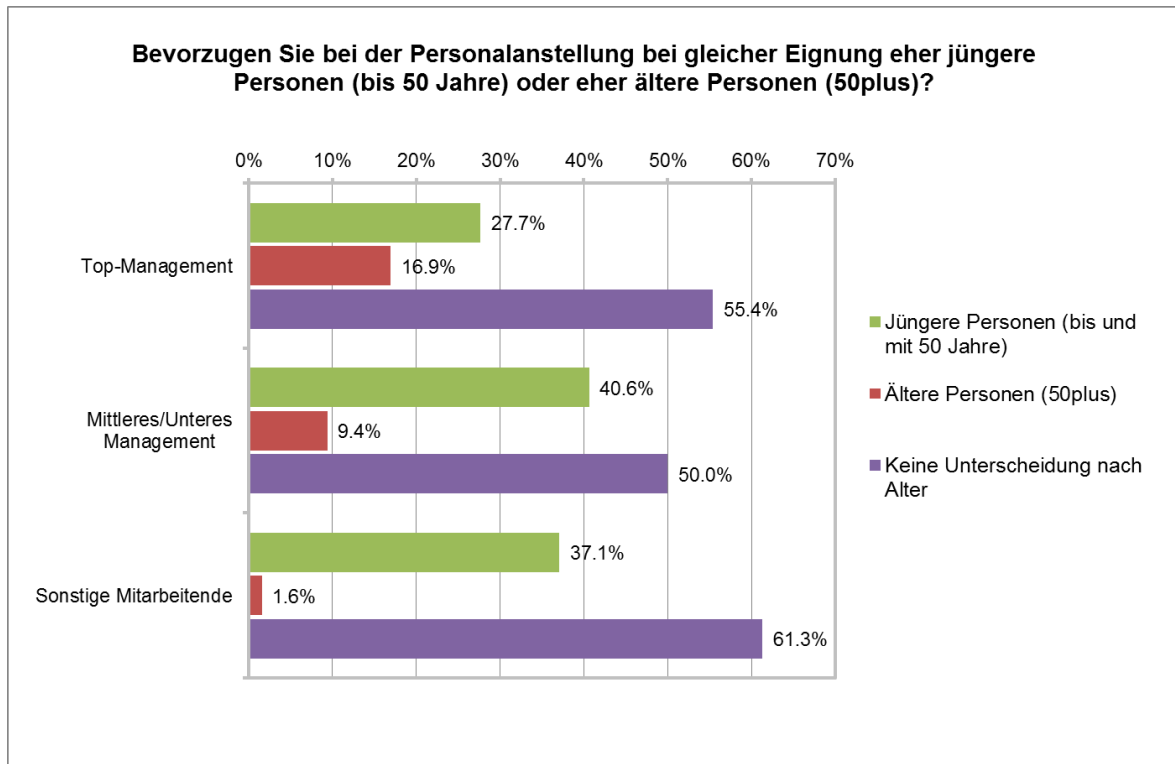
Wie aus der folgenden Abbildung ersichtlich, absolvierten bei den befragten Unternehmen 17.5 % der Arbeitskräfte 50plus im Jahr 2010 keine Weiterbildungsmaßnahme. Lediglich bei 6.3 % der Unternehmen besuchten über 80 % der älteren Belegschaft einen Weiterbildungskurs.



In Bezug auf die Form der Weiterbildung für die älteren Arbeitnehmenden (50plus) wurden vor allem kurze, intensive Veranstaltungen stark nachgefragt. Tagungen wurden von 40.9 % der Arbeitskräfte 50plus besucht, Kurzseminare (1-bis 2-tägige Veranstaltungen) sogar von 69.7 % der älteren Belegschaft.

Welche Rolle spielt das Alter bei der Personalauswahl?

Umdenken und Handlungsbedarf besteht sicherlich bei den Unternehmen. Gemäss der vorliegenden Studie bevorzugt und befördert ein nicht unbeträchtlicher Teil der Unternehmen eher jüngere Personen als Mitarbeiter, dies bei gleicher Eignung für eine Stelle.



Im Bereich des Top-Managements gaben 55.4 % der Unternehmen an, bei der Personalauswahl keine Selektionsunterscheidung nach Alter vorzunehmen. 27.7 % der Unternehmen gaben an, jüngere Personen (Personen bis und mit 50 Jahre) zu bevorzugen, 16.9 % der Unternehmen bevorzugten ältere Arbeitskräfte (50plus) bei der Anstellung im Top-Management.

Im mittleren und unteren Management wurde bei genau der Hälfte der Unternehmen keine Altersunterscheidung vorgenommen, 40.6 % hingegen bevorzugten jüngere Personen, lediglich 9.4 % ältere Personen.

Auf Angestelltenlevel ist die bewusste Nicht-Unterscheidung des Alters am stärksten ausgeprägt. 61.3 % der Unternehmen gaben an, bei der Angestelltenrekrutierung keine Altersunterscheidung vorzunehmen. Jüngere Personen wurden von 37.1 % der Befragten bevorzugt. Ältere Arbeitskräfte präferierten lediglich 1.6 % der Befragten. Dies bedeutet, dass auf Management-Stufe bei der Personalauswahl noch eher auf ältere Arbeitskräfte zurückgegriffen wird.

Dies könnte mit den geforderten Erfahrungswerten auf diesem Management-Level zusammenhängen.

Demografischer Wandel als Chance und Herausforderung

Personalpolitische Massnahmen für ältere Mitarbeiter wie z.B. spezifische Weiterbildung oder Laufbahnberatung nach 50 werden von den Unternehmen bisher eher spärlich angeboten. Personalpolitische Reformvorschläge wie Teilzeitarbeit gegen Berufsende, angepasste Anreizsysteme sowie arbeitsorganisatorische Massnahmen sind noch wenig verbreitet. Erfreulich ist jedoch festzuhalten, dass im Jahr 2010 bereits bei 82.5 % der Unternehmen die älteren Arbeitskräfte (50plus) mindestens eine Weiterbildungsmassnahme absolviert haben.

Allen in allem müssen sich Unternehmen zwangsläufig mit dem Einfluss von Entwicklungen wie fortlaufenden gesellschaftlichen Umstrukturierungen sowie der Alterung der Bevölkerung befassen, besonders in Verbindung mit den speziellen Bedürfnissen einer steigenden Zahl älterer Arbeitnehmenden. Angesichts dieser Entwicklungen und des verstärkten Fachkräftemangels resultierenden daraus beträchtliche Herausforderungen und Hürden für die zukünftige Personalpolitik, jedoch auch neue Chancen und Wege hinsichtlich altersspezifischer bzw. gesellschaftsgerechter Beschäftigungsformen.

Prof. Dr. Lukas Andreas Scherer, Leiter des Instituts für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS St. Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.

Daniel Jordan, wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Qualitätsmanagement und angewandte Betriebswirtschaft IQB-FHS St. Gallen, Hochschule für angewandte Wissenschaften.