

Nachhaltige Wettbewerbsvorteile  
durch professionelle Personalarbeit:  
Zentrale Thesen und Handlungsaufforderungen an  
Unternehmen, Politik, Verbände, Forschung und Medien!

# Manifest „Power of People“

Erstellt von Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz sowie Dipl. Ing. Silvia Buchinger und Mag. Klaudija Cavar in enger Zusammenarbeit mit ReferentInnen und TeilnehmerInnen des Jahresforums für die Personalwirtschaft 2006  
„Power of People“  
in Rust am Neusiedler See, 27. / 28. April 2006.

Freie Verteilung und Einstellung sofern das Originaldokument nicht verändert wird.

## Summary

Personalarbeit ist nicht Selbstzweck. Sie soll vielmehr zur Verbesserung der Wettbewerbsposition von Unternehmen und letztlich nachhaltig zum Unternehmenserfolg beitragen.

Gleichzeitig geht es um den Wirtschaftsstandort Österreich. Um ihn langfristig im immer intensiver werdenden globalen Wettbewerb zu stabilisieren, brauchen wir nicht nur – wie immer und zu Recht betont wird – neue Technologien. Wir brauchen weiterhin auch MitarbeiterInnen mit hoher Qualifikation und aktuellem Wissen, die hoch motiviert und in einem optimierten Umfeld arbeiten.

Gefordert sind dabei Unternehmen, Politik, Verbände, Forschung und Medien. Sie müssen sich über die Diskussion um das Lohnniveau hinausgehend verstärkt mit personalwirtschaftlichen Fragen beschäftigen.

Welche Fragen hier im Mittelpunkt stehen sollten und welche Antworten bereits vorhanden sind beziehungsweise eindeutig noch fehlen – darum ging es beim diesjährigen Jahresforum für die Personalwirtschaft in Rust. Die zentralen Ergebnisse der Konferenz sowie der zuvor bei den ReferentInnen durchgeführten Expertenbefragung wurden in das vorliegende Manifest „Power of People“ zusammengeführt.

Danach besteht in folgenden fünf Aktionsfeldern unmittelbarer Handlungsdruck:

**Ältere MitarbeiterInnen als gesamtwirtschaftliches Thema!** Dieser Punkt taucht gegenwärtig regelmäßig in Sonntagsreden und netten Broschüren auf, hat aber noch nicht den Einzug in die praktische Personalarbeit gefunden. Fatal, dass es hier noch nicht einmal ansatzweise Einigung über die Richtung gibt, in die Unternehmen und Politik vorgehen sollten. Hier besteht Forschungs- und Konsensbildungsbedarf.

**Moderne Arbeitswelt als differenziertes Gestaltungsfeld!** Trotz Aufschwunggefühl ist das Betriebsklima angespannt und bei den Mitarbeitern durch hohe Unsicherheit gekennzeichnet. Eine Personalarbeit vor dem Hintergrund zunehmenden Wettbewerbs muss hier differenziert und realitätsbezogen vorgehen. Ziel ist dabei nicht ein „All-inclusive-Wohlfühlhotel“. Hier besteht vor allem ein klarer Handlungsauftrag für Unternehmen.

**PersonalmanagerInnen als kommunizierbarer Wettbewerbsvorteil!** Auch wenn dies ein altes Thema ist, scheint unter anderem angesichts der Outsourcing-Welle erneut Konkretisierungsbedarf zu bestehen. Hier sind vor allem Unternehmen gefordert, sich im Einzelfall Klarheit über den „individuellen Wettbewerbsvorteil durch

Personalarbeit“ zu schaffen – jenseits der simplen Idee eines Vorteils der kleinsten Personalkosten.

**Personalstrategie als wirkliche Funktionalstrategie!** Klare Defizite werden bei „wirklichen“ Personalstrategien gesehen, die ohne in die traditionellen Leerformeln zu verfallen und platte Powerpoint-Folien zu reproduzieren, wirksame Handlungsimpulse geben und wirksame Leitplanken für personalwirtschaftliches Handeln aufstellen.

**Flexibilisierung!** Vor allem vor dem Hintergrund der externen und unternehmensinternen Veränderungen, stellt das Postulat Flexibilisierung einen zentralen – und wie in der Expertenbefragung gezeigt – stark erfolgskritischen Faktor dar. Dabei sind es hauptsächlich Fragen rund um das Thema Arbeitszeit(-modelle), die einen eindeutigen Gestaltungsdruck verspüren.

Gute Noten stellen die befragten ExpertInnen – von 32 ReferentInnen nahmen 18 an der Umfrage teil – aus für Personalkostenmanagement, Personalverwaltung, Vergütungssysteme, Zielvereinbarungen und die Rolle als Ansprechpartner für Tarif- und Sozialpartner. Bemerkenswert auch das Thema Osteuropa, wo gerade für Österreich eine interessante standortpolitische Chance besteht.

Zukünftig interessant könnte eine betriebswirtschaftlich geprägte Auseinandersetzung mit dem Humankapital sein. Hier gibt es erste Ansätze, aber bisher aus Sicht der befragten Experten noch ein weit reichendes methodisches Defizit.

Insgesamt bedeutet dies, dass es (die oben genannten) fünf Bereiche gibt, die in Zukunft verstärkt angegangen und umgesetzt werden müssen.

Summary .....	2
Methodik .....	5
1. Aktionsfeld: Ältere MitarbeiterInnen als gesamtwirtschaftliches Thema! .....	6
2. Aktionsfeld: Moderne Arbeitswelt als differenziertes Gestaltungsfeld! .....	8
3. Aktionsfeld: PersonalmanagerInnen als kommunizierbarer Wettbewerbsvorteil! ..	9
4. Aktionsfeld: Personalstrategie als wirkliche Funktionalstrategie! .....	10
5. Aktionsfeld: Flexibilisierung! .....	11
Zentrale Stärken: Personalverwaltung und Entlohnungssystem! .....	12
Mögliche Perspektive: Humankapital als analytisches Steuerungskonzept! .....	13
Ergebnis .....	14
Expertenbefragung .....	16
Autoren, Mitwirkende und Ansprechpartner .....	20

## **Methodik**

Das Manifest „Power of People“ basiert nicht auf einer empirisch großzahligen Befragung von Unternehmen.

Vielmehr wurden die Kernaussagen des Manifestes aus den Ergebnissen der Diskussion zwischen den ReferentInnen und TeilnehmerInnen des Jahresforums abgeleitet.

Im Vorfeld der Tagung nahmen 18 ReferentInnen – von insgesamt 32 befragten ReferentInnen – an einer computergestützten Expertenbefragung teil. Weiterhin wurden die Anregungen von ungefähr 70 TeilnehmerInnen (hauptsächlich aus dem HR-Bereich), die mitdiskutiert haben, ins Manifest aufgenommen.

## **1. Aktionsfeld: Ältere MitarbeiterInnen als gesamtwirtschaftliches Thema!**

*67% aus dem Expertenpool sehen (eher) starke Veränderung durch Demografie (z.B. Alter) und 50% eine entsprechende Verschiebung auf dem Arbeitsmarkt auf uns zu kommen, sind aber nur zu 11% bzw. 6% der Meinung, dass Unternehmen darauf (eher) gut vorbereitet sind.*

*Noch deutlicher: 78% sehen eine (eher) hohe Bedeutung dieser demographischen Herausforderung. Dies ist der höchste Wert in der gesamten Befragung. Nur 0% sind der Meinung, dass die Unternehmen darauf (eher) gut vorbereitet sind. Dies ist – neben der Humankapitalbestimmung – der niedrigste Wert.*

Die empirischen Fakten: Vorausschätzung der Beschäftigtenentwicklung in Österreich

Im Jahre 2005 hatte Österreich 3.576.521 Beschäftigte, davon waren 1,1 Millionen Beschäftigte über 45 Jahre alt. Die Zahl der über 45-jährigen wird in bereits 9 Jahren – also im Jahre 2015 – auf 1,6 Millionen explodieren und das bei gleichzeitigem Rückgang der jüngeren Jahrgänge. (Quelle: Arbeiterkammer Wien)

Auch wenn sich viele inzwischen immer mehr dafür aussprechen, ältere Mitarbeiter (wieder) verstärkt in den Arbeitsprozess zu integrieren, signalisieren die Zahlen gegenwärtig eher, dass wir zwar eine Aging Society bekommen, aber nur bezogen auf Vollzeitarbeitskräfte begrenzt eine Aging Workforce (Quelle: Forschungsprojekt Universität Saarbrücken).

Dies liegt teilweise an Instrumenten wie dem Vorruhestand, aber auch an den bestehenden Personalstrategien: Danach ist es durchaus eine praktizierte Strategie, gezielt nur auf jüngere Mitarbeiter zu setzen, um so (a) Kosten zu sparen, (b) Flexibilität zu gewinnen, (c) aktuelleres Wissen zu erhalten und (d) weiterhin jüngere Mitarbeiter anzuziehen, wodurch sich – aus Sicht dieser Firmen – langfristig die Wettbewerbsvorteile erhalten lassen.

Auch wenn dies einzelwirtschaftlich unter gewissen Umständen eine Erfolgsstrategie für ein einzelnes Unternehmen sein kann, ist dies gesamtwirtschaftlich fatal, da erstens die Sozial- und Pensionsversicherungssysteme zusammenbrechen und zweitens nicht genug (junge) integrierbare Mitarbeiter zu Verfügung stehen.

Gegenwärtige Reaktionen auf dieses Phänomen laufen – wenn überhaupt – darauf hinaus, auf die verminderte Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer mit diversen Maßnahmen zu reagieren. Diese können sich auf betrieblicher Ebene (Alter[n] in der Unternehmenskultur verankern, betriebliche Gesundheitsförderung usw.) oder auf

politischer / nationaler Ebene (Altersteilzeit, Frühpensionen, Förderungen bezogen auf den Kündigungsschutz, Lohnnebenkostenreduktionen für ältere Mitarbeiter).

Allerdings sollte gefragt werden, ob die politische Strategie der altersspezifischen Sonderregelungen insgesamt die richtige Strategie ist: Vielmehr könnte man auch darüber nachdenken, alle (!) altersspezifischen Sonderregelungen einschließlich Vorruhestandsregelungen und altersspezifische Entlohnungsbestandteile zu streichen, um auf diese Weise wieder Marktmechanismen herzustellen.

Einigkeit herrschte bei zwei Punkten, nämlich der Verringerung des Senioritätsprinzips und bei einer generellen (nicht altersspezifischen) Förderung des Gesundheitsmanagement. Offen muss bleiben, ob der Gesetzgeber tatsächlich Betriebe langfristig dazu zwingen kann, ältere Mitarbeiter verstärkt zu beschäftigen.

Gegenwärtig existiert offensichtlich ein Zielkonflikt zwischen Unternehmen, die (teilweise kurzfristig) eine Optimierung der Belegschaft in Richtung auf „jung und dynamisch“ anstreben und der volkswirtschaftlichen Gesamtbetrachtung, die gerade auch eine Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen erfordert.

Sinnvoll dürfte in jeden Fall eine Strategie sein, bei der man Beschäftigungsmodelle für ältere Mitarbeiter in der Praxis öffentlichkeitswirksam hervorhebt, sofern diese (a) real und nachhaltig sind und (b) ohne direkte oder indirekte Förderung aus öffentlichen Mitteln realisiert wurden.

Aber eines ist klar: Es muss rasch eine einzel- und gesamtwirtschaftlich tragfähige Lösung gefunden werden.

Es gibt also Handlungs- und Konsensbildungsbedarf.

## **2. Aktionsfeld: Moderne Arbeitswelt als differenziertes Gestaltungsfeld!**

*89% der Experten sehen Personalführung als (weitgehend/stark) erfolgskritisch, aber nur 37% als (weitgehend/umfassend) realisiert. Gleichzeitig werden Fragen wie Selbstverwirklichung (72%) und Work-Life-Balance (72%) als (eher) wichtig, aber nur zu 12% bzw. 6% als (eher) gut beantwortet angesehen. 61% erwarten in Zukunft mehr innerbetrieblichen Stress, 50% mehr innerbetrieblichen Wettbewerb. Insgesamt also eine Ausgangssituation, die aus Sicht der Experten sehr ernst zu nehmen ist!*

Alle Forschungsergebnisse und auch die Berichte der ReferentInnen signalisieren, dass gegenwärtig das Betriebsklima in Unternehmen zwar durch Aufschwunghoffnung gekennzeichnet ist, trotzdem aber als schwierig empfunden wird. Alte soziale Kontrakte der wechselseitigen Loyalität werden in dem Maße aufgelöst, wie Unternehmen Mitarbeiter aus diversen Gründen entlassen und traditionelle (österreichische) Firmen verkauft werden. Trotzdem gibt es aber – und das ist die gute Nachricht – weiterhin und zusätzlich Zonen der engen emotionalen Bindung und eines hohen individuellen sowie kollektiven Commitments.

Eine sehr schöne Veranschaulichung der „Positionierung“ österreichischer Unternehmen wurde im Zuge des Jahresforums für die Personalwirtschaft geboten. Dabei sieht sich die klare Mehrheit in einem Unternehmensumfeld, das einen sehr hohen externen und internen Wettbewerb lebt (hoher Opportunismus und hoher Darwinismus; *Darwiportunismus*). Der Gegenpol davon ist das Unternehmen, das die mentale Heimat in „der guten alten Zeit“ sieht. (Quelle: Scholz, Christian, Spieler ohne Stammpplatzgarantie – *Darwiportunismus* in der neuen Arbeitswelt, Weinheim 2003)

Moderne Arbeitswelten bedeuten ständige Änderungen (Umfeld, Kundenbedürfnisse, Mitarbeiter-Entwicklung) in globalen Märkten – hier ist es auch die Aufgabe der Personalentwicklung, rasch zu reagieren. (Quelle: Dr. Peter Pendl, Dr. Pendl & Dr. Piswanger)

Schönwetter-Kommunikation und Anspruch auf ein Unternehmen als „All-Inclusive-Wohlfühlhotel“ sollten aufgegeben werden. Stattdessen brauchen wir eine realistische sowie ehrliche Kommunikation und eine gemeinschaftliche Verständigung darauf, dass das Unternehmen Basis für eine wettbewerbsorientierte sowie langfristige Hochleistung sein muss.

Hier besteht vor allem ein klarer Handlungsauftrag für Unternehmen, sich den aktuellen Anforderungen der modernen Arbeitswelt in ihrer Differenzierung zu stellen.

### **3. Aktionsfeld: PersonalmanagerInnen als kommunizierbarer Wettbewerbsvorteil!**

*Bei der Rolle der Personalabteilung sehen die ExpertInnen (trotz einer relativ positiven Bewertung) eine deutliche Differenz zwischen der aktuellen Situation und der für die Zukunft anzustrebenden Soll-Position: Gewünscht wird die Personalabteilung (eher) als Dienstleister (83%), Business Partner (89%), Strategischer Lenker und Denker (88%) und als Spezialist für Unternehmenskultur (83%). Der aktuelle Zustand trifft in der Funktion als Dienstleister (67%) am ehesten diesem Bild – am wenigsten in der Rolle als „Strategischer Lenker und Denker“ (28%).*

An dieser Stelle soll nicht die alte Frage erneut thematisiert werden, ob der HR-Bereich bereits ein Business Partner ist oder wie er es vielleicht einmal werden könnte. Hierzu gibt es diverse Antworten und vieles hängt vom Einzelfall ab.

Viel wichtiger sind zwei aufeinander aufbauende Schritte: (a) Inwiefern kann die Personalarbeit zum Wettbewerbsvorteil des Unternehmens beitragen? Führt beispielsweise eine überragende Personalentwicklung zu einer überragenden Vertriebsmannschaft, so macht es wenig Sinn, diese auszulagern oder diese Leistungen generell am Markt anzubieten. Derartige wettbewerbsprägende ebenso wie identitätsbildende Aktivitäten verlangen (b) nach einem stark ausgeprägten HR-Bereich.

Daraus abgeleitet ergibt sich die Frage nach den vielen Hüten, die eine HR-Abteilung tatsächlich aufhaben soll und kann – vor allem wenn man bedenkt, dass noch die in Österreich umfassend wahrgenommene Funktion „Ansprechpartner für Tarif- und Sozialpartner“ hinzukommt.

Zu den Aufgaben des HR-Bereichs gehören u.a. die Schaffung und das Leben von Werten und Rollen, Kontrolle von Gesundheits- und Sicherheitsstandards und Beobachtung der Stress Levels von ArbeitnehmerInnen. (Quelle: Dipl. Ing. Thomas Abel, Borealis Central Europe)

Als Handlungsoption ergibt sich daraus eine klare Aufforderung für PersonalmanagerInnen:

„Ensure HR is at the table, not on the table!“ (Quelle: Dipl. Ing. Thomas Abel, Borealis Central Europe)

#### **4. Aktionsfeld: Personalstrategie als wirkliche Funktionalstrategie!**

*Von allen Personalmanagementfeldern sehen die ExpertInnen die mit Abstand größte Differenz zwischen (weitgehend) erfolgskritisch (83%) und (weitgehend) realisiert (28%) bei der Personalstrategie. Dies entspricht auch dem oben bereits erwähnten Defizit bei der Funktion als „strategischer Denker und Lenker“.*

Tatsache ist, dass die wenigsten Unternehmen tatsächlich eine Personalstrategie haben, die über Allgemeinplätze und beliebig austauschbare Nicht-Aussagen hinausgehen: Da steht immer der Mitarbeiter im Mittelpunkt, da geht man immer fair und ehrlich miteinander um, da handeln alle Mitarbeiter eigenverantwortlich und alle sind loyal. Dies klingt immer schön, tut niemandem weh, bleibt aber ohne Konsequenzen.

Deshalb ist eine notwendige Voraussetzung, die Unternehmens- bzw. Businessstrategie zu kennen und darauf aufbauend eine Personalstrategie zu entwickeln, die zur Erreichung der Unternehmensziele beiträgt. So entsteht eine Personalstrategie, die optimalerweise auf der einen Seite die entsprechenden Unternehmensstrategien und auf der anderen Seite die entsprechenden Personalmaßnahmen zeigt.

Fakt ist, dass auch bei hohem strategischem Know-how die „Basics“ funktionieren müssen. Also: funktionierende HR Tools und Prozesse, HR-Manager als Experten für Arbeitsrecht, Gehaltssysteme, operative Fragen, ein funktionierendes day-today System. Da MitarbeiterInnen Teil der Unternehmensmarke sind, ist es auch die Aufgabe der Personalentwicklung, die „Marke“ mitzuformen. Ein zentraler Teil der Personalentwicklung ist die Personalentwicklung in Verbindung mit dem externen und internen Employer Branding.

Dann kann HR einen strategischen Wert beitragen durch Consulting, strategische Planung, Businessplanung, Trendspotting und Trendsetting und Changemanagement. (Quelle: Dipl. Ing. Silvia Buchinger, Hewlett Packard).

Hier müssen nicht nur Unternehmen umdenken, sondern auch und gerade manche Unternehmensberater, wenn sie nichts-sagende Powerpoint-Strategien regelmäßig in langen Workshop-Phasen „neu“ erfinden und mitgestalten.

Hier anzusprechen sind auch die Medien, die in vielen Fällen unkritisch diese unverbindlich-schönen Personalstrategien vom Typ „wir stellen einen Obstkorb auf“ in den Vordergrund rücken.

## 5. Aktionsfeld: Flexibilisierung!

*Eine ganz zentrale Herausforderung für die Personalarbeit ist das Postulat der Flexibilisierung. Dieses wird von 83% der Experten als (eher) hoch eingestuft, dagegen die zur Verfügung stehenden Instrumente nur zu 18% als eher gut angesehen. Hier findet man also eindeutig Gestaltungsdruck. Daher überrascht es nicht, dass das Managementfeld „Personaleinsatz“, zu dem auch die Arbeitszeitmodelle gehören, von 55% der Experten als weitgehend/stark erfolgskritisch eingestuft wird.*

Unternehmen kämpfen noch immer stark mit der fehlenden Flexibilisierung der Arbeitszeiten. Die Gründe für die Forderungen aus Unternehmenssicht sind klar: eine höhere Arbeitszeitflexibilisierung ist notwendig um Kosten gering zu halten, Qualität, Serviceleistung und Innovationsgeschwindigkeit zu erhöhen und den Arbeitseinsatz an Schwankungen anzupassen.

Sinnvoll scheinen hier die Forderungen der Industriellenvereinigung – max. Wochenarbeitszeit 60 Stunden, max. tägliche Arbeitszeit 12 Stunden, Durchrechnungszeitraum 2 Jahre – sowie die Forderungen der Wirtschaftskammer Österreich – Angleichung des Arbeitszeitgesetzes an die EU-Arbeitszeit-Richtlinie, verstärkte Regelungsmöglichkeit auf betrieblicher Ebene. (Quelle: Mag. Holger Heller, Industriellenvereinigung; Rudolf Bernscherer, Kapsch Partner Solutions)

Aber nicht nur die Arbeitszeit, sondern Flexibilität in der Zusammenarbeit mit älteren Mitarbeitern scheint noch Handlungsbedarf aufzuweisen.

## **Zentrale Stärken: Personalverwaltung und Entlohnungssystem!**

*Durchwegs gute Noten stellen die ExpertInnen der Personalverwaltung aus, die 94% als (eher) erfolgreich realisiert ansehen. Dieses positive Urteil gilt auch für Komponenten wie Stellenprofile und Fähigkeitsprofile (61 % bzw 68%). Ähnliches ergab die Bewertung für die Entlohnungssysteme, wo 59% der Experten (eher) gute Instrumente zur Beantwortung von Vergütungsfragen sehen. Immerhin 41% geben beim schwierigen Thema der variablen Vergütung ein positives Urteil ab. Trotzdem bleibt aber noch einiges zu tun, bis das Thema flächendeckend bewältigt ist.*

Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt Hewitt Associates: Unternehmen kommen mit der Leistungsdefinition und -messung von Mitarbeitern (in Bezug auf variable Vergütung) nicht immer zu Recht. In Untersuchungen, in denen 200 Top Executives befragt wurden, glauben fast die Hälfte der befragten Manager, dass Performance Management und variable Vergütungsprogramme kontraproduktives und engstirniges Verhalten fördern. (Quelle: Hewitt Associates, Variables Compensation Measurement DataBase™ und Salary Increase Survey, Dr. Paul F. Röttig).

Rund um das Thema „Variable Vergütung“ tut sich in Österreich also einiges. Im Bereich der Personalverwaltung besteht kein Handlungsbedarf, sieht man ab von der Notwendigkeit der Qualitätssicherung hinsichtlich einer dauerhaften Professionalisierung.

## **Mögliche Perspektive: Humankapital als analytisches Steuerungskonzept!**

*Dieses Thema wird aus Sicht nur weniger Experten (11%) als (eher) relevant eingestuft. Bemerkenswert dabei auch die Skepsis hinsichtlich der Qualität der vorliegenden Instrumente: So sehen nur 11% die Vorschläge zur Bewertung der „intangible assets“ und nur 0% die Vorschläge zur Humankapitalbewertung als (eher) gut an. Trotzdem ist Humankapitalmanagement als potenzielles Zukunftsfeld einzustufen, unter anderem weil es zumindest ansatzweise Antworten auf Fragen wie „Messung Wertbeitrag HR-Bereich“ liefern könnte, bei denen 76% der Experten eine Bedeutungszunahme in der Zukunft sehen.*

Seit einigen Jahren werden in Österreich die Wissensbilanzen thematisiert und teilweise – auf Universitäten – sogar gesetzlich (im UG 2002) vorgeschrieben. Im Hinblick auf die Veränderung praktizierter Systeme geht der Trend hin zu Systemen, die über eher nicht-monetär quantifizierbare Kennzahlen („Zahl der beschäftigten Frauen“) monetär bewertete Aussagen zum tatsächlichen Humankapital und seiner Zusammensetzung machen (Beispiel Oesterreichische Nationalbank; Mag. Heidi Koller). Positiv zu sehen sind derartige Systeme vor allem dann, wenn sie auf konkrete personalwirtschaftliche Steuerung hinauslaufen.

Kritisch zu sehen ist der verstärkt zu beobachtende Versuch, die altbekannten Konzepte der Übergewinnmethode zu reaktivieren (auf Basis von Discounted Cash Flows oder Börsenkapitalisierung) und mehr oder weniger willkürlich einen „Ertrag“ auf Beschäftigtengruppen zu verteilen.

HR-Manager müssen sich auch bei der ökonomischen Bestimmung des Humankapitals engagieren, denn schließlich ist das Humankapital (neben Markenwert) ein zentrales Intangible Asset, das den Firmenwert ausmacht.

## Ergebnis

Für Unternehmen ist es wichtig zu sehen, dass internationaler Wettbewerb durch Globalisierung und demographische Entwicklung die Arbeitswelt verändern und damit natürlich auch die Aufgaben und das Selbstverständnis des Personalmanagements radikal beeinflussen.

Es besteht auch die Forderung an Unternehmen ältere MitarbeiterInnen als Potenzial wahrzunehmen oder erst zu entdecken. Das bisherige Austauschen der „älteren MitarbeiterInnen“ mit den „jüngeren MitarbeiterInnen“ ist aufgrund der Demographie-Situation nicht mehr möglich. Welche Chancen haben Unternehmen, wenn sie auf „ältere Mitarbeiter“ setzen? Hierzu zählt vor allem die Tatsache, Erfahrungs-Know-how nicht zu verlieren sondern zu nutzen. Ein weiterer wichtiger Gedanke ist, dass es durch die Alterung der Bevölkerung spezifische Märkte gibt, die von „älteren“ Kunden bestimmt werden, dafür brauchen Unternehmen gerade ältere Mitarbeiter – Seniorenmärkte verlangen nach MitarbeiterInnen, die ein spezifisches Verständnis für die Zielgruppe haben. Ein guter Mix zwischen MitarbeiterInnen in allen Altersgruppen ist für Unternehmen zu empfehlen.

Ebenfalls an Unternehmen gerichtet ist die Feststellung, aus dem Defizit und Mangel an Selbstverständnis Konsequenzen zu ziehen: Es bedarf einen Fokus auf die Verzahnung der Personalstrategie mit der Unternehmensstrategie um wirklich nachhaltig gute Personalarbeit zu machen, deren Erfolg (bewiesener Beitrag zur Verwirklichung der Unternehmensziele) nachweislich messbar ist.

Der Appell an Politik und Verbände ist einerseits mehr Flexibilisierung der Arbeitswelt samt den dazugehörigen Arbeitsbedingungen, um den globalen Standortwettbewerb zu sichern. Modelle, wie z.B. von der Industriellenvereinigung vorgeschlagen, (60/12/10/2) sind ein Gebot der Stunde und ein Instrument, das um Interessensausgleich bemüht ist (Vorteil für Unternehmen und MitarbeiterInnen).

Andererseits sollten Förderlandschaften für „ältere MitarbeiterInnen“ nach Effektivitätskriterien durchforstet werden. Denn die Frage, was Förderungen für die Betroffenen wirklich bringen, ist noch immer unklar. Die Entwicklungen sollen weg von der Barmherzigkeit der „älteren MitarbeiterInnen“ hin zur Hebung und Nutzung des Potenzials und Schaffung – speziell für die Bedürfnisse „älterer MitarbeiterInnen“ – angepasster Arbeitsbedingungen.

Für die Forschung ergibt sich klarer Handlungsbedarf in der betriebswirtschaftlichen Durchdringung der Herausforderung „älterer MitarbeiterInnen“. Hier ist langfristig nur über die betriebswirtschaftliche Perspektive eine Verhaltensänderung herbeizuführen.

Ebenfalls erforschungswürdig sind Konsequenzen der neuen Arbeitswelt und Steuerung des Humankapitals als betriebswirtschaftlich-analytische Aufgabe.

Die Medien sollten die angesprochenen Themen realitätsnah aufgreifen und auf Nachhaltigkeit der präsentierten „Best Practice“ Fälle achten, also „tiefer schürfen“. Hier muss es ganz klar darum gehen, Problembewusstsein zu schaffen und auch die Akzeptanz komplexerer Lösungsansätze zu fördern.

## Expertenbefragung

Bei den angegebenen Werten handelt es sich um Mittelwerte aus den Umfrageergebnissen.

**Wie erfolgskritisch sind diese Personalmanagementfelder?  
 Welche der folgenden Personalmanagementfelder sind in der Praxis bereits  
 erfolgreich realisiert?**

Personalmanagementfelder	Erfolgskritisch	Erfolgreich realisiert	Differenz
Personalstrategie	4,3	2,7	1,6
Analyse des Personalbestandes	3,9	2,7	1,3
Personalführung	4,6	3,5	1,1
Personalmarketing	3,4	2,7	0,7
Personalentwicklung (z.B. Fortbildung,...)	4,3	3,8	0,6
Personalcontrolling	3,4	3,0	0,4
Bestimmung des richtigen Personalbedarfs	3,8	3,4	0,4
Personalbeschaffung	4,2	4,1	0,1
Informationsmanagement (z.B. EDV, eHRM)	3,2	3,2	0,0
Personalfreisetzung (z.B. Kündigungen,...)	3,5	3,6	-0,1
Personaleinsatz (Arbeitszeitmodelle,...)	3,8	4,1	-0,3
Personalkostenmanagement	3,6	4,1	-0,5
Personalverwaltung	3,1	4,8	-1,7

1= nicht realisiert/erfolgskritisch ... 5= umfassend/stark erfolgskritisch

**Wie stark beeinflussen die folgenden Umweltveränderungen in Zukunft die  
 personalwirtschaftliche Arbeit?**

**Wie gut sind Unternehmen auf die genannten Veränderungen vorbereitet?**

Umweltveränderungen	Einfluss des Trends	Unternehmen vorbereitet?	Differenz
Demographische Veränderungen	3,8	2,3	1,6
Verschiebungen am Arbeitsmarkt (Mangel)	3,7	2,3	1,4
Gesellschaftliche Veränderungen (Werte,...)	3,4	2,5	0,9
Qualifikationsveränderungen	3,4	2,8	0,7
Wirtschaftliche Veränderungen (EU)	3,3	3,2	0,1
Gesetzlich (z.B. Kündigungsschutz)	3,1	3,1	0,0
Technologie (neue IT-Systeme)	3,3	3,4	-0,1
Migration	2,9	3,0	-0,1

1= schwach/schlecht ... 5= stark/gut

**Wie schätzen Sie die Relevanz folgender Herausforderungen für die personalwirtschaftliche Praxis ein? Wie gut sind die Instrumente zur Bewältigung der genannten Herausforderungen?**

Herausforderungen und Instrumente	Relevanz Herausforderung	Qualität der Instrumente	Differenz
Ältere Arbeitnehmer	4,1	2,2	1,8
Flexibilisierung	4,3	2,5	1,8
Innere Kündigung	3,8	2,6	1,2
Bewertung "intangible assets"	3,6	2,4	1,1
Wissensmanagement	3,8	2,7	1,1
Work-Life-Balance	3,6	2,5	1,0
Fluktuation	3,7	2,8	1,0
Professionalisierung P-Arbeit	3,9	3,1	0,8
Humankapitalbestimmung	3,1	2,5	0,6
Mangelnde Loyalität MA	3,3	2,7	0,6
Schaffung von Standards HR-Arbeit	3,5	3,0	0,5
Stress am Arbeitsplatz	3,3	2,9	0,5
Mergers & Acquisitions	3,4	3,0	0,4
Leistungsbeurteilung	3,9	3,5	0,4
Verunsicherung der Mitarbeiter	3,4	3,0	0,4
Produktivitätssteigerung	3,6	3,4	0,2
Komplexität IT	3,3	3,3	0,0
Steuerung der Belegschaft	3,1	3,1	0,0
Stellenabbau	3,3	3,3	0,0
Kostenreduktion	3,4	3,5	-0,1
Vergütungsfragen	3,5	3,7	-0,2

1= gering/schlecht ... 5 = hoch / gut

**Wie erfolgreich werden folgende Instrumente und Methoden Ihrer Meinung nach in der personalwirtschaftlichen Praxis eingesetzt?**

Einsatz von Instrumenten und Methoden	Erfolgreich	
Mitarbeiterbefragungen	3,7	
Stellenprofile und Stellenbeschreibungen	3,7	
Persönliche Fähigkeitsprofile	3,6	
Employee Self Service	3,4	
Elektronische Personalakten	3,3	
Weiterbildungscontrolling	2,9	
Imageanalysen am Arbeitsmarkt	2,7	
Sabbaticals /Bildungsurlaub	2,7	
Wissensbilanzen	2,7	
Balanced Scorecard	2,6	
Instrumente zur Humankapitalbewertung	2,4	

1= nicht erfolgreich ... 5= erfolgreich

**Wie schätzen Sie die Bedeutung folgender Themen aus Sicht der Mitarbeiter ein?  
 Wie gut sind die Antworten, die Unternehmen gegenwärtig Ihren Mitarbeitern zu  
 den genannten Themen geben?**

Themen aus Mitarbeitersicht	Bedeutung	Qualität der Antwort	Differenz
Selbstverwirklichung	3,9	2,4	1,6
Worklife-Balance	3,8	2,4	1,5
Lebenslanges Lernen	3,6	2,4	1,1
Dauerhafte Arbeitsplätze	3,8	2,7	1,1
Karriereberatung	3,4	2,4	1,0
Betriebliche Altersvorsorge	3,9	2,9	1,0
Flexibilisierung der Arbeitszeit	4,1	3,1	1,0
Coaching / Mentoring	3,6	2,7	0,9
Gesundheitsberatung	2,7	2,0	0,7
"Unternehmen als Heimat"	3,2	2,6	0,6
Zielvereinbarung	4,1	3,5	0,6
Finanzberatung	2,3	1,9	0,4
Variable Vergütungssystem	3,6	3,2	0,4

1= gering / schlecht ... 5 = hoch / gut

**Welche Rolle nimmt die HR-Abteilung gegenwärtig ein? Welche der genannten  
 Rollen sollte die HR-Abteilung Ihrer Meinung nach in Zukunft einnehmen?**

Rolle HR-Abteilung	Sollte zukünftige Rolle sein	Aktuelle Rolle	Differenz
Strategischer Lenker und Denker	4,2	2,8	1,5
Business Partner	4,3	3,1	1,2
Wertschöpfungscenter	3,5	2,4	1,1
Spezialist für Unternehmenskultur	4,3	3,4	0,9
Profit -Center	2,7	2,3	0,4
Shared Service Center	3,3	2,9	0,4
Dienstleister	4,2	4,1	0,1
Ansprechpartner für Tarif- u. Sozialpartner	3,4	3,6	-0,2
Outsourcing-Kandidat	1,8	2,6	-0,8

1= nein .... 5 = ja

**Zum Abschluss noch einige Trendeinschätzungen:**

Trendeinschätzung	Tendenz	
Bedeutung HR als Business Partner	3,8	
Messung des Wertbeitrages des HR-Bereiches	3,8	
Coaching / Mentoring etc.	3,7	
Innerbetrieblicher Stress	3,5	
Innerbetrieblicher Wettbewerb	3,5	
Personalcontrolling	3,5	
Zentralisierung der Personalarbeit	3,4	
Anzahl MA im Unternehmen pro MA im HR-Bereich	3,2	
Budgets für Personalentwicklung	3,1	
Stärke der Sozialpartner / Mitbestimmung	2,7	

1= fallend ... 5 = steigend

(n=18)

## **Autoren, Mitwirkende und Ansprechpartner**

Dieses Manifest wurde von Herrn Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz (Universität des Saarlandes, E-Mail: scholz@orga.uni-sb.de ), Frau Dipl. Ing. Silvia Buchinger (Hewlett Packard, E-Mail: Silvia.Buchinger@hp.com ) und Frau Mag. Klaudija Cavar (Business Circle, Projektleiterin PoP 06, E-Mail: cavar@businesscircle.at ) verfasst. Es spiegelt die Meinungen der befragten Referenten (gekennzeichnet mit \*) sowie die Fragestellungen und Inputs der TeilnehmerInnen und ReferentInnen des Jahresforums für die Personalwirtschaft wider.

DI Thomas Abel\*  
Mag. Rudolf Bernscherer\*  
DI Silvia Buchinger\*  
Mag. Sonja Eitler\*  
DI Dr. Thomas Fent  
Dr. Josef Fesel\*  
Hedwig Fuhrmann  
Dr. Sieglinde Gahleitner\*  
Mag. Holger Heller  
Mag. Gerhard Hirczi  
Dipl. Kfm. Peter Holliger\*  
Dr. Christoph Klein  
Dr. Heinz Klinkhammer\*  
Wolfgang Klösch, MSc, MAS  
Mag. Heidi Koller\*  
Mag. Renate Lugmair\*  
Christopher Mair  
Univ.-Prof. Dr. Franz Marhold  
Erich Neuwirth  
Dr. Peter Pendl\*  
DI Erik Peyer  
Mag. Dr. Barbara Pobeheim  
Dr. Conrad Pramböck\*  
Dr. Paul Röttig\*  
Mag. Sonja S. Schloemmer, MBA, MAES\*  
Univ.-Prof. Dr. Christian Scholz  
Dkfm. Dr. Siegfried Sellitsch  
Mag. Wolfgang Steigenberger\*  
Mag. Dr. Volker Viechtbauer, LL.M.\*  
Mag. Birgit Weber-Wesely  
Michael Würzelberger, MAS\*  
Mag. Peter Zulehner\*

Das nächste Jahresforum für die Personalwirtschaft – Power of People PoP 07 findet am 26./27. April 2007 statt.