

Doris Bollessen

Der fortschreitende Fachkräftemangel infolge des demographischen Wandels

**Denkbare Konzepte und Erfolgsstrategien
zur langfristigen Mitarbeiterbindung**

Bollessen, Doris: Der fortschreitende Fachkräftemangel infolge des demographischen Wandels: Denkbare Konzepte und Erfolgsstrategien zur langfristigen Mitarbeiterbindung, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH 2016

Buch-ISBN: 978-3-8428-9294-1

PDF-eBook-ISBN: 978-3-8428-4294-6

Druck/Herstellung: Diplomica® Verlag GmbH, Hamburg, 2016

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Dies gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Bearbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica Verlag GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

Alle Rechte vorbehalten

© Diplomica Verlag GmbH

Hermannstal 119k, 22119 Hamburg

<http://www.diplomica-verlag.de>, Hamburg 2016

Printed in Germany

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	III
Tabellenverzeichnis	IV
Abkürzungsverzeichnis	V
1 Einleitung	1
1.1 Problemstellung.....	1
1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit	2
1.3 Gang der Untersuchung.....	3
2 Grundlagen des demographischen Wandels und der Fachkräftemangel	4
2.1 Begriff des demographischen Wandels.....	4
2.2 Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland.....	4
2.3 Analyse der Einflussfaktoren	8
2.3.1 Geburtenrate.....	8
2.3.2 Einwanderung	8
2.3.3 Erwerbsquote	10
2.4 Auswirkungen des Erwerbspersonenpotenzials	13
2.5 Der Fachkräftemangel und seine Bedeutung.....	14
2.6 Zusammenfassung	18
3 Lösungsansätze für den demographischen Wandel	19
3.1 Alters- und altersngerechtes Arbeiten	19
3.2 Alternsgerechte Laufbahngestaltung.....	20
3.3 Altersgemischte Teams zur Wissensvermittlung	22
3.4 Work-Life-Balance.....	27
3.5 War for Talents.....	28
3.6 Zusammenfassung	30
4 Ziele der Unternehmen und Kriterien für einen erfolgreichen Umgang mit dem demographischen Wandel	31
4.1 Integration von ausländischen Fachkräften.....	31
4.2 Erhöhung der Frauenbeschäftigungsquote	34
4.3 Weiterqualifizierung des vorhandenen Personals	36
4.4 Zusammenfassung	38

5	Mitarbeiterbindung	39
5.1	Fluktuation versus Bindung.....	40
5.1.1	Theoretisches Grundmodell von Simon & March	43
5.1.2	Theoretisches Grundmodell nach Mobley	44
5.2	Einflussfaktoren auf die MA-Bindung	45
5.3	Retention-Management-Maßnahmen	47
5.4	Anreize	48
5.4.1	Materielle Anreize.....	49
5.4.2	Immaterielle Anreize.....	50
5.5	Entwicklung eines ganzheitliches Konzept.....	50
5.5.1	Wissens-Management-Konzepte	51
5.5.2	Kompetenz-Management-Konzepte	55
5.5.3	Corporate Social-Responsibility-Konzepte.....	58
5.6	Bewertung der Lösungsansätze	62
5.6.1	Delphi-Studie Wissens-Management.....	62
5.6.2	Delphi-Studie Kompetenz-Management.....	66
5.6.3	Delphi-Studie CSR-Management	69
5.6.4	Zusammenfassung.....	72
6	Umfrage zum Umgang mit dem demographischen Wandel	74
6.1	Instrumente und Messgeräte.....	74
6.2	Erprobungsphase	75
6.3	Untersuchungsdurchführung	76
6.4	Auswertung der Umfrage	76
6.5	Ergebnisse zu den einzelnen Fragestellungen und Hypothesen.....	78
6.6	Ergebnisse zu den einzelnen Strukturfragen	80
6.7	Korrelationsanalyse und Häufigkeitsverteilung	81
6.8	Kosten-Nutzenanalyse.....	83
6.9	Bewertung und Handlungsempfehlung	86
7	Schlussbetrachtung und Ausblick in die Zukunft.....	88
	Anhang	92
	Literaturverzeichnis.....	107

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung	5
Abbildung 2: Bevölkerungsvorausberechnung für das Jahr 2060	6
Abbildung 3: Bevölkerung in Deutschland in Millionen	7
Abbildung 4: Arbeitsmarktbilanz bis 2025	11
Abbildung 5: Annahmen der zukünftigen Erwerbsbeteiligung	12
Abbildung 6: Schwierige Suche nach qualifizierten Mitarbeitern	16
Abbildung 7: Der Einsatz von Instrumenten in Unternehmen	22
Abbildung 8: Kosten und Nutzen von Heterogenität und Gesamtproduktivität	25
Abbildung 9: Projekte zur Entwicklung neuer Geschäftsmöglichkeiten	29
Abbildung 10: Fachkräftemangel in Europa zwischen 2011 und 2013	33
Abbildung 11: Gründe warum Frauen in Deutschland teilzeitbeschäftigt sind	35
Abbildung 12: Weiterbildungsbeteiligung nach Altersgruppen und Erwerbstätigen	37
Abbildung 13: Externes Anreiz-Beitrags-Gleichgewicht des Unternehmens	44
Abbildung 14: Instrumente der MA-Bindung	46
Abbildung 15: Maßnahmen zur Wissensbewahrung mit hohem Stellwert	52
Abbildung 16: Bedeutung der Anspruchsgruppen für die Unternehmensführung	59
Abbildung 17: Die Identifikationshypothese	70
Abbildung 18: Diagramm zur Sicherung des fachlichen Wissens und Könnens	98
Abbildung 19: Veränderung der berufsbezogenen Kompetenzen bis zum Jahr 2020	99
Abbildung 20: Veränderung der Personalentwicklungsinstrumente	101
Abbildung 21: Verbindung zwischen Unternehmenskultur und Gesundheit	103
Abbildung 22: Zusammensetzung nach Geschlecht und Alter	103
Abbildung 23: Branchenzusammensetzung	104
Abbildung 24: Zusammensetzung nach Unternehmensgröße	104
Abbildung 25: Korrelationsdiagramm - positive Steigung -	105
Abbildung 26: Korrelationsdiagramm - positive Steigung -	106

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Bevölkerungsvorausberechnung für das Jahr 2060	7
Tabelle 2: Übersicht über die Annahmen zur künftigen Entwicklung 2009 - 2060	9
Tabelle 3: Bevölkerung der Altersgruppen im Erwerbsleben 2008, 2020 und 2060.....	13
Tabelle 4: Studienübergreifende Analyse	42
Tabelle 5: SWOT-Analyse zum Wissens-Management	54
Tabelle 6: SWOT-Analyse zu Kompetenz-Management.....	57
Tabelle 7: SWOT-Analyse zu CSR-Management	61
Tabelle 8: Zusammenfassung der Erkenntnisse zum Wissensmanagement.....	65
Tabelle 9: Zusammenfassung der Erkenntnisse zu Kompetenzmanagement	68
Tabelle 10: Zusammenfassung der Erkenntnisse über CSR-Management	71
Tabelle 11: Auswertung des Fragebogens zur Frage 1	97
Tabelle 12: Auswertung des Fragebogens zur Frage 2	99
Tabelle 13: Auswertung des Fragebogens zur Frage 3	100
Tabelle 14: Auswertung des Fragebogens zur Frage 4	102

Abkürzungsverzeichnis

Mio.	Millionen
BA	Bundesagentur für Arbeit
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
CBT	Computer Based Training
CSR	Corporate Social Responsibility
EPP	Erwerbspersonenpotenzial
FOKUS	Forschungsstelle Organisationale Kompetenz und Strategie
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
KMU	kleine- und mittlere Unternehmen
MA-Bindung	Mitarbeiterbindung
Mdn	Median
MW	Mittelwert
MINT	Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik
SD	Standardabweichung
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
V	Varianz
WBT	Web Based Training
ZAV	Zentrale Auslands- und Fachvermittlung
ZEW	Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung

1 Einleitung

1.1 Problemstellung

Viele Unternehmen in Deutschland kommen heute trotz des erfreulichen Aufschwungs nach der eingetretenen Finanzkrise an ihre Wachstumsgrenzen. Der demographische Wandel bestimmt in den kommenden Jahren die Entwicklung in Deutschland. Die immer weiter steigenden Lebenserwartungen lassen einen Bevölkerungsrückgang von derzeit 82 Millionen - nachfolgend Mio. genannt - auf 69 Millionen Menschen im Jahr 2050 prognostizieren.¹ Der Rückgang der Bevölkerung führt dazu, dass immer weniger Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Das rückläufige Angebot an hochqualifiziertem Personal öffnet durch die veränderten Altersstrukturen eine Qualifikationslücke. Spätestens wenn die Baby-Boomer-Generation der geburtenstarken Jahrgänge bis Ende der 1960er Jahre aus dem Arbeitsleben ausscheidet, beginnt der Wettlauf mit der Zeit. Die Arbeitgeber müssen dem Fachkräftemangel bereits heute mit entsprechenden Retention-Management-Maßnahmen entgegenwirken. Sie sind angehalten, ihre eigenen Potenziale auszuschöpfen und ihre Attraktivität als Arbeitgeber durch den Einsatz von strategischen Personalmanagementstrategien zu erhöhen. Bis zum Jahr 2025 werden ca. 2,4 Millionen Akademiker auf dem Arbeitsmarkt fehlen.

Gerade für die älteren Mitarbeiter müssen die betrieblichen Arbeitsbedingungen angepasst werden, um deren Erwerbsfähigkeit bis ins hohe Alter erhalten zu können. Der Einsatz gesundheitlicher Ressourcen gewinnt zunehmend an Bedeutung, um die Arbeitsfähigkeit bis zur Rente gewährleisten zu können.² Mit betrieblichen Gesundheits- und Präventionsmaßnahmen lassen sich Fehltag, Arbeitsunfälle sowie Rekrutierungs- und Fluktuationskosten reduzieren. Diese tragen damit zum einen zu betrieblichen Einsparungen bei und sichern zum anderen den zukünftigen Erfolg des Unternehmens.³ Aber auch die neue Generation der 1980er Jahre - die so genannte Generation Y -, die ihren Job wegen abnehmender Loyalität öfters wechseln, sind mit attraktiven Leistungen und Anreizen an die Unternehmen zu binden.⁴

¹ Vgl. Lindner-Lohmann, Doris/Lohmann, Florian/Schirmer, Uwe (2008), S. 11

² Vgl. Preißing, Dagmar (2010), S. 39

³ Vgl. McKinsey Deutschland (2011): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte, S. 25, URL: <http://www.mckinsey.de/>, Abruf am 23.03.2013

⁴ Vgl. Parment, Anders (2009), S. 27

Das vorhandene Human Capital der Mitarbeiter ist also durch den Einsatz entsprechender Strategien und Karriereperspektiven zu sichern, um die Fluktuations- und Personalwiederbeschaffungskosten zu senken. An dieser Stelle ist zu erwähnen, dass bei einer qualifizierten Fachkraft, die eine Betriebszugehörigkeit von nur 9 bis 12 Monate aufweist, die Personalwiederbeschaffungskosten schon bei ein bis zwei Jahresbruttogehältern liegen.⁵ An dieser Stelle setzt die Studie an.

1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit

Ziel der Studie ist es herauszufinden, mit welchen Anreizinstrumenten Fachkräfte erfolgreich an das Unternehmen gebunden werden können, um den Auswirkungen des demographischen Wandels zukünftig abzuwehren. Wichtige Fragen sind: Welche Faktoren sind für das Ausscheiden von wertvollen Mitarbeitern verantwortlich? Welche Lösungsansätze lassen sich unter Beachtung der wirtschaftlichen Kosten in den Unternehmen umsetzen? Das Buch ist wie folgt gegliedert:

Das erste Kapitel beschreibt die Problemstellung, das Ziel und den Aufbau der Arbeit sowie den Gang der Untersuchung. Das zweite Kapitel befasst sich mit den Grundlagen des demographischen Wandels und die Entwicklungsstrukturen der Bevölkerung in Deutschland. Wichtige Fragen sind: Welche Auswirkungen hat das zur Verfügung stehende Erwerbspersonenpotenzial auf die Unternehmen? Welche Rolle spielt dabei die Generation Y? Das dritte Kapitel setzt sich mit Lösungsansätzen für das Problem des demographischen Wandels aus Sicht der Unternehmen auseinander. Die wichtigste Frage ist: Welche Maßnahmen können die Unternehmen einsetzen, um damit erfolgreich umgehen zu können? Das vierte Kapitel beschäftigt sich mit den Zielen und Kriterien, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. Wichtige Fragen sind: Wie können die Unternehmen in der Zukunft wettbewerbsfähig bleiben? Welche Möglichkeiten bestehen, das Erwerbspersonenpotenzial zu erhöhen? Das fünfte Kapitel erforscht die Bedeutung der Mitarbeiterbindung sowie Fluktuationsgründe, die aus Sicht der Beschäftigten zum Ausscheiden führen. Wichtige Fragen sind: Welche Anreizinstrumente tragen zur Mitarbeiterbindung bei?

⁵ Vgl. Arlinghaus, Olaf/Eickmeier, Kerstin (2007), S.172

Was erscheint aus Mitarbeitersicht wichtig, um sich längerfristig an ein Unternehmen zu binden? Welche wissenschaftlichen Studienergebnisse liegen hierzu vor? Welche Anreizinstrumente sind dabei ausschlaggebend? Besteht Handlungsbedarf, und wenn ja, wie kann dieser gemessen werden? Können die aus Arbeitnehmersicht geforderten Anreizinstrumente umgesetzt werden bzw. decken sich diese mit den Anreizen aus Unternehmenssicht? Kann hierdurch die Arbeitgeberattraktivität beeinflusst werden und können daraus Wettbewerbsvorteile erzielt werden? Liegen umgekehrt wissenschaftliche Erkenntnisse zur Fluktuation aus den vergangenen Jahren darüber vor, welche Gründe zum Ausscheiden aus den Unternehmen geführt haben? Welche Studien existieren aus Arbeitgebersicht darüber, wie Mitarbeiter gehalten werden können? Wie viele Unternehmen haben ein Retention-Management-Programm? Bestehen Unterschiede, aber auch Gemeinsamkeiten, hinsichtlich der Mitarbeiterbindung zwischen Generation X und Y? Erscheinen materielle Anreize den Mitarbeitern wichtiger als immaterielle oder soziale Anreize? Gibt es Studien zu den anfallenden wirtschaftlichen Kosten und was besagen diese? Aus den zuvor gewonnenen Informationen wird dann als nächstes ein Konzept entwickelt und bewertet. Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird auf der Grundlage der erworbenen Erkenntnisse, die die Ausgangsbasis zur Hypothesenbildung bilden, im sechsten Kapitel eine deduktive, explorative Umfrage durchgeführt. Die Umfrage richtet sich an die Kommilitoninnen und Kommilitonen des 4. Semesters mit dem Studienschwerpunkt „Human Resources“, die hierzu aus Sicht der Personalverantwortlichen befragt werden. Das siebte Kapitel der Studie bilden die Schlussbetrachtung und der Ausblick in die Zukunft.

1.3 Gang der Untersuchung

Im Rahmen der Studie soll folgende Forschungsfrage untersucht und beantwortet werden: **Mit welchen Strategien können Mitarbeiter dauerhaft an das Unternehmen gebunden werden, um mit dem demographischen Wandel besser umgehen zu können?** Dabei sind weitere Faktoren, wie z. B. die finanziellen Ressourcen aufgrund der Unternehmensgröße unter Beachtung der wirtschaftlichen Kosten, zu berücksichtigen. Der theoretische Teil soll diese Fragestellung untersuchen. Es erfolgt zunächst eine Literaturrecherche der wissenschaftlichen Forschung in zwei Teilgebieten, und zwar aus der Perspektive der Mitarbeiter und aus Unternehmenssicht.

2 Grundlagen des demographischen Wandels und der Fachkräftemangel

Bevor auf die Auswirkungen und die daraus resultierenden Folgen des demographischen Wandels näher eingegangen wird, erfolgt zuvor eine Erläuterung der Begriffsdefinition und eine Darstellung der zukünftigen Bevölkerungsentwicklung.

2.1 Begriff des demographischen Wandels

Der Begriff „demographischer Wandel“ steht für eine veränderte Zusammensetzung in der Bevölkerungsgröße und der Bevölkerungsstruktur. Die Einflussfaktoren: **Geburtenrate, Lebenserwartung, Sterblichkeitsrate** und **Wanderungsrate**, tragen maßgeblich zum Wohlstand und dem wirtschaftlichen Wachstum bei und prägen die Entwicklung des demographischen Wandels.⁶

2.2 Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland

Die Alterung der Gesellschaft und die Abnahme der Bevölkerung lassen sich kurzfristig nur wenig beeinflussen. Die Lebenserwartung wird permanent durch verbesserte Lebensbedingungen und eine bessere medizinische Vorsorge erhöht. Die durchschnittliche Lebenserwartung beträgt im Jahre 2060 für Frauen 89,2 Jahre und für Männer 85,0 Jahre.⁷ Die nachfolgende Abbildung zeigt die zukünftige Bevölkerungsvorausberechnung:

⁶ Vgl. Preißing, Dagmar (2010), S. 4

⁷ Vgl. Destatis (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060, 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, S. 6 ff., URL: <https://www.destatis.de/Abruf> am 26.03.2013

Bevölkerung nach Altersgruppen

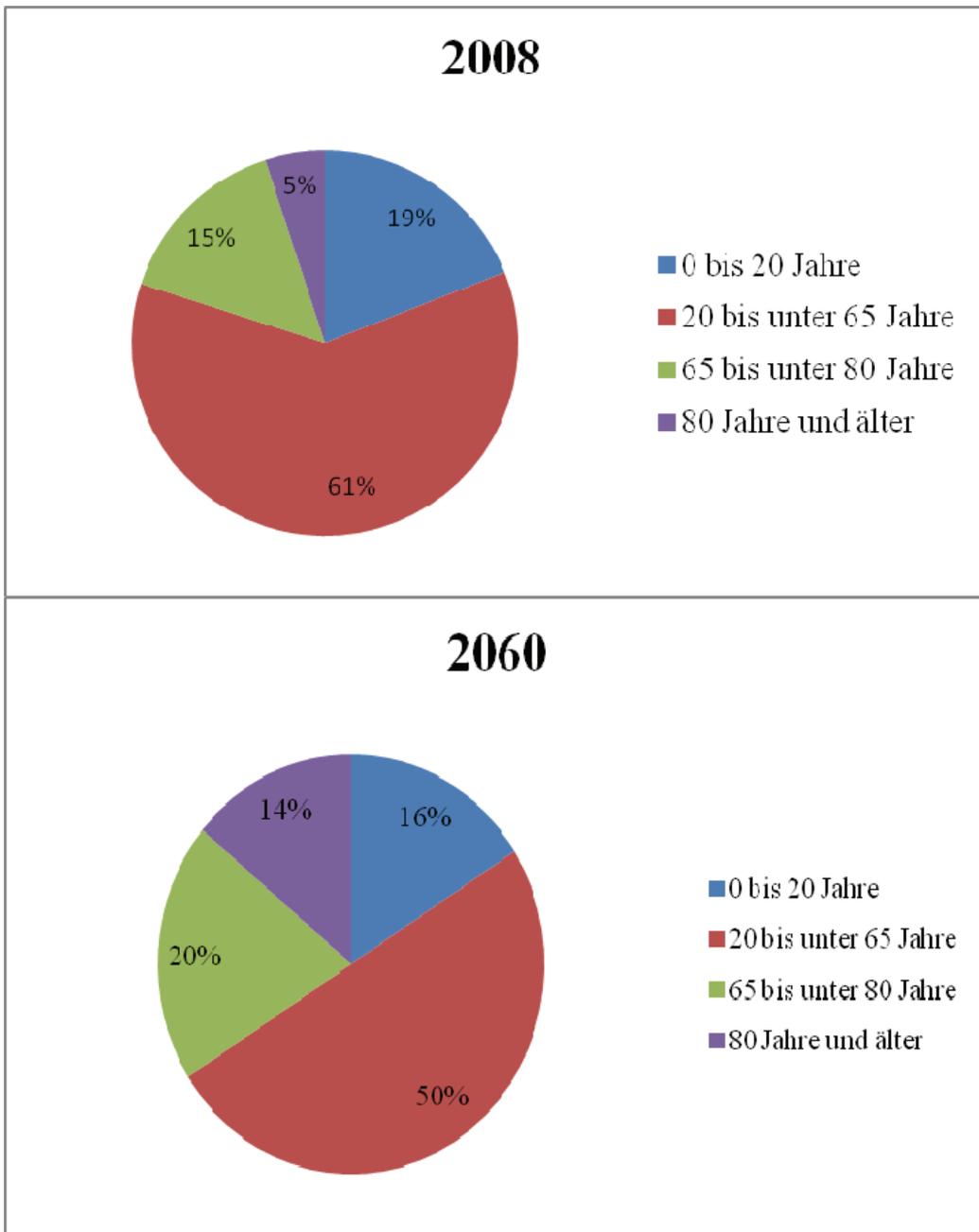


Abbildung 1: Die 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Destatis [2009], S. 16, Abruf am 26.03.2013