

# E-Paper: Die Vorteile der Diagnostik für die Future Workforce Planning in Zeiten des demographischen Wandels und der Digitalisierung



## E-Paper

Wissenspartner / Autoren



**Dr. Achim Wortmann**

[akawipsy.de](http://akawipsy.de)



**Sascha Rauschenberger**

[Future-Business-Consulting.com](http://Future-Business-Consulting.com)

Herausgeber

**Conplore Magazine**

## Die Vorteile der Diagnostik für die Future Workforce Planning in Zeiten des demographischen Wandels und der Digitalisierung

Die Arbeitswelt der Zukunft und mit ihr die Future Workforce Planning wird von zwei thematisch unabhängig voneinander ablaufenden, aber organisatorisch und prozessual miteinander eng verknüpften Themen geprägt sein: dem langsam fortschreitenden demographischen Wandel und der schnell Gestalt annehmenden Digitalisierung.

Ersterer hat, wie oft beschrieben, bereits heute massiv sichtbare und wird spätestens in zehn Jahren dann auch unumkehrbare bis kaum noch gestaltbare Auswirkungen auf unser Wachstum, die Produktivität und dann auch auf den wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen im globalisierten Wettbewerb haben.<sup>1</sup>

Die Digitalisierung wird parallel, als ursprünglicher Megatrend, die Unternehmen treffen und durch eben die Generation, die den demographischen Wandel „verursacht“, die sog. geburtenstarken Jahrgänge (neudeutsch: Babyboomer), geplant, gestaltet und umgesetzt werden müssen. Themen wie Industrie 4.0, Big Data und 3D-Druck sind keine trendigen Slogans der Vertriebler ihrer Anbieter. Sie sind eine Revolution in der Arbeitsorganisation, den Prozessen und dem Bild der Arbeit an sich. Ähnlich der Einführung der Fließproduktion oder der IT in den 80er – nur unter globalisiertem Wettbewerbsdruck vernetzter Prozesse. Letztlich wird sie in Deutschland innerhalb von fünfzehn bis zwanzig Jahren bis zu 7 (sieben!) Millionen Arbeitsplätze kosten, zumindest aber erheblich verändern. Vor allem in kognitiven Berufe, wie Buchhalter, Sachbearbeiter in Banken, Versicherungen und Personalabteilungen und auch in öffentlichen Verwaltungen.

**Die daraus resultierenden Umstrukturierungen organisatorischer und prozessualer Art werden vielschichtig sein und die gesamte Belegschaft querschnittlich und wiederholt(!) treffen!**

Der demographische Wandel und das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge werden bis zum Jahr 2050 einen Gesamtbevölkerungsschwund bis zu ca. 15 Millionen Menschen verursachen. Dabei waren die Parameter der Berechnung des Statistischen Bundesamtes dazu eher optimistisch gesetzt. Es wird schon in zehn Jahren, wenn die ersten Jahrgänge der Babyboomer aus der Arbeitswelt verschwinden, personaltechnisch sehr eng werden. Gerade bei Fachkräften, fachlichen und sozialen Key-Playern und Spezialisten für Digitalisierung und den dadurch bedingten Wandel, deren fachliche Voraussetzungen für die neuen benötigten Berufsbilder in vielen Unternehmen noch nicht bekannt sind.

Dennoch werden an dieser Stelle drei Herausforderungen schnell offensichtlich:

### 1.) *Innovation und Wissenstransfer*

Die alten Mitarbeiter müssen etwas Neues aufbauen (helfen), was sie auch durch die staatlich verordnete längere Lebensarbeitszeit, zusätzlich belastet. In einer Lebensphase, wo man auch gesundheitlich nicht mehr auf der vollen Höhe der Leistungsfähigkeit ist. Dazu wird ihnen der Wissenstransfer zusätzlich als strategische Größe im Unternehmen abverlangt, ohne den die neuen, aber nur im geringen Umfang und sehr wahrscheinlich auch unterhalb des Bedarfs, dazu stoßenden Kollegen, die begonnene Digitalisierung nicht umsetzen können. Zumindest nicht „in time and budget“.

Dabei stehen sie vor dem Paradoxon, dass viele heute Weichen stellen (müssen), von deren Auswirkungen sie später kaum noch betroffen sind. Das bedeutet auch, dass sie teilweise erhebliche Mehrarbeit leisten müssen, ohne einen direkten Nutzen davon zu haben.

<sup>1</sup> Vgl.: Sascha Rauschenberger: Joint Future Work – Ein Tsunami verändert die Arbeitswelt der Zukunft, bei: Conplore Media (2015),

## 2.) **Produktivitätsausgleich und Interessendilemma**

Die neuen Mitarbeiter werden zunehmend älter werdenden Kollegen in den Unternehmen gegenüberstehen. Sie werden zunehmend die (auch) gesundheitlich bedingt abfallende Produktivität auffangen müssen. Wahrscheinlich werden sie sogar redundant arbeiten müssen, was bei unseren sehr stringent und diversifizierten Ausbildungen zunehmend schwer werden und dauerhafte betriebsinterne (kostenintensive) Weiterbildungen und ein funktionierendes Diversity Management nötig machen wird.

Und das im Bewusstsein, dass sie ganz andere Lebens- und Arbeitsvorstellungen haben, als die Generation der älteren Mitarbeiter.

## 3.) **Multidimensionale Interessenskonflikte und Kostendruck**

Der daraus resultierende Interessenkonflikt wird nicht nur zwischen den dann drei präsenten Generationen X,Y und Z geführt werden, sondern auch zwischen Belegschaft und Management/Gesellschafter und Investoren. Der Druck in einer globalisierten Unternehmenswelt Gewinne machen *zu müssen*, wird zu Zwängen führen, die den innerbetrieblichen Frieden gefährden.

Und das dann auf die Gefahr hin, dass kostenintensiv aus- und weitergebildete und die internen Prozesse verstehende und auch motivierte Mitarbeiter die ohnehin schwindende Workforce verlassen, um sich neu- oder umzuorientieren. Mitunter auch durch externe Angebote in bisher kaum bekanntem Maßstab geschürt.<sup>2</sup>

Das klingt nach Themen, die in vielen Unternehmen nur ungern angepackt werden. Einerseits, weil sie sehr komplex sind und andererseits, weil sie kostspielig sein können. Das Risiko tragen die Initiatoren, den Ertrag erhalten aber meist die Nachfolgenden. Eine denkbar ungünstige Voraussetzung für überlebenswichtige Veränderungen, die Gesellschaftern und Investoren erklärt sein wollen.

Doch im Rahmen einer Future Workforce Planning müssen oftmals durch vergangene „Organisationsprojekte“ misstrauisch gemachte Mitarbeiter proaktiv dazu bewegt werden, genau daran mitzuwirken. Ansonsten wird so eine Planung nicht greifen, an den Interessen der Belegschaft vorbeigehen; mit den möglichen Folgekosten für erhöhte Fluktuation in einem „fallenden“ Personalmarkt, vergeudetem Personalentwicklungs- und Weiterbildungskosten und mitunter langen Vakanz- und Nachbesetzungszeiten, die zu Mehrbelastung und zusätzlicher Unzufriedenheit führen.

### **Ein schnell entstehender und sich selbst verstärkender Teufelskreis.**

So macht es Sinn, möglichst frühzeitig das zu hinterfragen, auf dem aufgebaut werden soll. Und bei einer Workforce ist das eben die Belegschaft an sich! Es wird erfolgskritisch sein, die Belegschaft vollumfänglich hinter sich zu wissen. Sie abzuholen, einzubinden und letztlich mitgestalten zu lassen.

Und da diese Belegschaft die auf sie zukommenden Aufgaben zu stemmen haben wird, und das über Jahre, ist die Haltung/Auffassung der Belegschaft zur Unternehmenskultur oder zum Unternehmen an sich entscheidend für alle weiteren Maßnahmen.<sup>3</sup>

2 Vgl.: Sascha Rauschenberger: Future Workforce Attack: Teamhunting, active Sourcing passiver Talente und andere Recruitingstrategien als Risikofaktor für das HRM, (2014); <http://future-business-consulting.com/future-workforce-attack-teamhunting-active-sourcing-passiver-talente-und-andere-recruitingstrategien-als-risikofaktor-fuer-das-hrm/>

3 Vgl.: Sascha Rauschenberger: Unternehmenskultur: Chance und Risiko der Corporate Culture für das HRM in der Arbeitswelt der Zukunft, bei: Conplore Media (2014), <https://conplore.com/de/opportunities-and-risks-of-corporate-culture-for-hrm-in-the-working-world-of-the-future-chance-und-risiko-der-unternehmenskultur-fuer-das-hrm-in-der-arbeitswelt-der-zukunft/>

### **Es geht also um die beiden Kernfragen:**

#### **Was will die Belegschaft? Wie kann ich sie produktiv und motiviert im Unternehmen halten?**

Wenn wir ehrlich sind: das jährlich ausgewertete Mitarbeitergespräch dürfte kaum als hinreichend angesehen werden und intern durchgeführte Umfrageaktionen einen großen Angst- oder zumindest Unsicherheitsfaktor beinhalten und daher durch die Befragten inhaltlich mutwillig und bewusst „verschönt“ werden.

Reicht das, um Millionen in die Digitalisierung und weitere Millionen in die Um-, Aus- und Weiterbildung der Workforce zu investieren? Und dann weitere Investitionen in die Vermarktung der aufzubauenden Arbeitgebermarke zu stecken, um im vielzitierten *War for Talents* seinen Teil abzuschöpfen? Oder auch nur seinen Teil halten(!) zu können, da andere auch suchen?<sup>4</sup> Und wer baut Visionen, Strategien und Konzepte auf etwas auf, das er nie hinsichtlich der tatsächlichen Wirkung oder gar realen Existenz(!) im Unternehmen nach hinterfragt hat. Auf eine Wirkung, die fraglich und daher kaum für Planungen belastbar ist. Oder gar ohne organisationsdiagnostische Erkenntnisse umgesetzt werden.

Und, ein weiterer Gedanke: wie ist der Erfolg der dann letztlich getroffenen Maßnahmen als wiederkehrende Milestones im Projektverlauf möglich und dann vergleichbar? Wie sieht es dann mit der Validität aus?

Da auch mit solchen breit angelegten Befragungen ein Unruhefaktor aufkommt, ist auch die Frage zu stellen, ob es eine Diagnostik gibt, die eine solche Befragung zeitreduzierend umsetzen kann; die dann auch noch allen betriebs- und datenrechtlichen Belangen nachkommt, die hier zwingend beachtet werden müssen?

Eine Möglichkeit dazu wäre es mit einer komprimierten diagnostischen webbasierenden Methode die Befragung vom Ort der beruflichen Leistungserbringung zu trennen und so einfach zu gestalten, dass jeder diese Datenerhebung innerhalb von ein paar Minuten umfänglich abschließen kann, ohne, dass die Auswertbarkeit und damit die aufgezeigte IST-Basis der Future Workforce Planning invalide wird.

Eine solche Diagnostik müsste zunächst inhaltlich auf die zu suchenden Informationen angepasst werden. Die „eine-Methode-für-alles“ gibt es nicht. Allein schon daher, weil Unternehmen mit ihren individuell gewachsenen Strukturen und Prozessen zu unterschiedlich dafür sind.

Anreize zur Teilnahme von Mitarbeiterbefragungen dürfen nur aus Sinn und Ergebnis-Interesse bestehen! Prämien oder Belohnungen sollten ebenso vermieden werden, wie die Kopplung der Teilnahme an Vergütungsbedingungen. Das erhöht zwar die Teilnahmequoten, nicht aber die Antwortehrlichkeit. Die Brauchbarkeit der gewonnenen Informationen hängt maßgeblich von der Unterstützung der Teilnehmenden ab.<sup>5</sup>

Die Anonymität muss darüber hinaus nicht nur aus rechtlichen Gründen gewährleistet sein. Gerade bei sensiblen Themen steigt sonst die Zahl der geschönten oder sozial erwünschten Angaben stark an. Das wiederum gefährdet die Brauchbarkeit der Erkenntnisse.<sup>6</sup>

Gute Maßnahmen zur Organisationsdiagnostik können Entscheidungsträgern unermesslich wertvolle Erkenntnisse liefern. Sie zeigen Handlungsfelder, die möglicherweise vorher gar nicht im Fokus der Aufmerksamkeit waren oder verifizieren Vermutungen. Auf diese Weise können die Ressourcen des Unternehmens effizient und wirksam dort eingesetzt werden, wo die Bedarfe auch tatsächlich sind. Sie erhöhen den Nutzen und die

4 Vgl.: Sascha Rauschenberger: Future Recruiting: Die Dimensionen des "War for Talents" in der Arbeitswelt der Zukunft, (2014); <http://future-business-consulting.com/future-recruiting-die-dimensionen-des-war-for-talents-in-der-arbeitswelt-der-zukunft/>

5 Vgl.: Weichbold et al. (2006): Umfrageforschung – Herausforderungen und Grenzen. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.

6 Vgl.: Dr. Achim Wortmann (2013): Die Rolle von Persönlichkeit bei der Inneren Kündigung im Bezug zu den Prädiktoren Psychologischer Vertrag und Sensibilität für Ungerechtigkeit. Bad Oldesloe: AkaWiPsy.

Wirksamkeit der eingesetzten Mittel. Vermeiden unnütze Ausgaben und senken Kosten.<sup>7</sup>

Wenn Unternehmen im Rahmen der der Future Workforce Gestaltung Veränderungen vornehmen, stellen sie sich einer sehr komplexen Aufgabe. Die betriebliche Notwendigkeit dieser Change Maßnahmen sind vielfältig, tiefgehend und mitunter konfliktrichtig.

Zur Mitarbeiterbindung sind heute mehr denn je individuelle Retention Maßnahmen notwendig. Funktionierende Methoden wirken eher indirekt. Führung und Unternehmenskultur spielen jedenfalls nachweislich eine zentrale Rolle<sup>8</sup>. Einheitliche Incentive-Systeme reichen bei weitem nicht mehr aus. Darüber hinaus erweisen sie sich bei näherer Betrachtung immer wieder als teuer und wirkungslos. In einigen Fällen sogar als kontraproduktive Motivationskiller. Individualisierte Konzepte setzen aber personal- und organisationsdiagnostische Analysen der Leistungsmotive voraus, um ihr Potenzial voll ausschöpfen zu können.<sup>9</sup>

Tatsächlich zeigen sich in einer Studie zur Inneren Kündigung von Beschäftigten „Führung“ und „Strukturelle Probleme“ als Hauptgründe für deren ernsthafte Wechselwilligkeit.<sup>10</sup> Um Führungskräfte erfolgreich zu machen, brauchen sie aber mehr als Konflikt- und Kommunikationstrainings.

Die Erwartungen an Informationsmanagement, Moderationsfähigkeiten, situative Führungskompetenz und Projektmanagementkenntnisse sind hoch. Dazu erwarten Beschäftigte immer stärker als Individuen wahr und ernst genommen zu werden.

Doch für eine erfolgreiche situative und individualisierte Führung müssen Unternehmen schnelle und datenschutzrechtlich zulässige Methoden einführen. Sie müssen ihre Führungskräfte befähigen die Erwartungen der Beschäftigten auch erfüllen zu können.

---

7 Felfe, J. & Liepmann, D. (2008): Organisationsdiagnostik. Göttingen: Hogrefe.

8 Vgl.: Dr. Achim Wortmann (2013): Die Rolle von Persönlichkeit bei der Inneren Kündigung im Bezug zu den Prädiktoren Psychologischer Vertrag und Sensibilität für Ungerechtigkeit. Bad Oldesloe: AkaWiPsy.

Bei einer funktionierenden Future Workforce Planning spielt die Berücksichtigung von psychologischen Diagnostikmaßnahmen daher eine wichtige Rolle.

Nutzen, Aufwand und Datenschutz müssen abgewogen werden. Sie stehen sich in funktionierenden Verfahren nicht entgegen. Gute Organisations- und Personaldiagnostik berücksichtigt diese Aspekte nicht nur, sie verbindet sie synergetisch miteinander. Sie greift auf Instrumente zurück, die ihre Messgenauigkeit (und Wirksamkeit) nach wissenschaftlichen Methoden nachgewiesen haben. Solche Verfahren sind schon heute unaufwendig und preiswert.

Das richtige diagnostische Verfahren angewandt, kann eine effiziente Future Workforce Planning inhaltlich und prozessual nicht nur im Recruiting, bei der Mitarbeiterbindung, der Führung (und Führungskräfte-Entwicklung) oder bei Staffing-Entscheidungen unterstützen.

Im Rahmen des Change Managements bei der Organisationsentwicklung können gute diagnostische Verfahren Prozesse evaluieren, Verbesserungspotenziale aufzeigen, aber auch wichtige und weittragende Entscheidungen absichern.

Die ohnehin notwendigen Veränderungen durch Future Workforce Planning können so zielgerichtet mit wertschöpfungsorientierten Change Maßnahmen geplant, umgesetzt und auf ihren Erfolg hin überprüft werden. Sie tragen dabei gleichzeitig sogar zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung bei.

Denn: die Veränderungen durch die Future Workforce Planning werden nicht so sehr als Bedrohung wahrgenommen. Ganz im Gegenteil, sie zeigen der Belegschaft, dass die Entscheidungsebene sie ernst und wahrnimmt. Dies zeigt, dass sie die Herausforderungen der Zukunft verstanden hat – und sie meistern kann und will. Dadurch gewinnt sie Vertrauen und

9 Rost, K. & Osterloh, M. (2009): Management Fashion Pay-for-Performance for CEOs. *SBR*, 61, 119-149.

10 Vgl.: Dr. Achim Wortmann (2013): Die Rolle von Persönlichkeit bei der Inneren Kündigung im Bezug zu den Prädiktoren Psychologischer Vertrag und Sensibilität für Ungerechtigkeit. Bad Oldesloe: AkaWiPsy.

Loyalität. Die wesentlichen Bestandteile für ein funktionierendes sich dann auch selbsttragendes Employer Branding, das dann auch sichtbar nach außen dringen wird und die Arbeitgebermarke im Personalmarketing unterstützt.<sup>11</sup>

### Fazit:

Mit dem Einsatz geeigneter organisations- und personaldiagnostischer Verfahren kann die Future Workforce Planning von Anfang an entscheidend unterstützt werden.

- Eine zielgerichtete Einbindung in die Change Maßnahmen senkt Widerstände und wirkt vertrauensfördernd.
- Sie helfen beim Wissenstransfer, unterstützen bei der Lösung von Interessendilemmata und reduzieren Generationenkonflikte.
- Fehlentscheidungen können vermieden werden, Kosten und Folgekosten dadurch gesenkt werden.<sup>12</sup>

*Es ist wie immer: Ohne fundamentale Daten und belastbare Informationen kann eine Planung / ein Projekt das Ziel nicht erreichen!*

Das macht den Einsatz psychologisch-diagnostischer Verfahren bei der Future Workforce Planning zu einer lohnenden und nachhaltigen Investition mit kostenreduzierenden Synergieeffekten weit über Corporate Identity, Employer Branding und das Recruiting hinaus.

---

11 Vgl.: Norbert Rohloff / Sascha Rauschenberger: Joint Future Work und Marketing: Die Gefahren einer getrennten Vertriebs- und Personalstrategie für Umsatz und Personalbedarfsdeckung, bei: Conplore Media (2015), <https://conplore.com/joint-future-work-und-marketing-die-gefahren-einer-getrennten-vertriebs-und-personalstrategie-fur-umsatz-und-personalbedarfsdeckung/>

12 Future Business Consulting: Future Workforce Planning und 12 beliebte Stolpersteine (2015), <http://future-business-consulting.com/future-workforce-planning-und-12-beliebte-stolpersteine/>