
2.1 Wandel zur Wissensgesellschaft

Der durch das World Economic Forum jährlich veröffentlichte Global Competitiveness Report misst die Wettbewerbsfähigkeit zahlreicher Volkswirtschaften. Deutschland konnte sich zuletzt von Platz fünf auf Platz vier verbessern und belegt damit, wie auch in den Jahren zuvor, einen der vorderen Plätze. Eine wesentliche Stärke der Studie ist, dass zahlreiche verschiedenartige Einzelindikatoren herangezogen werden, um ein umfassendes und differenziertes Abbild der Wettbewerbsfähigkeit zu ermitteln. In Bezug auf Deutschland ist eine zentrale Erkenntnis, dass die Innovationsfähigkeit ein wesentlicher Treiber der Wettbewerbsfähigkeit ist (World Economic Forum 2015).

Innovationen entstehen durch die Generierung und praktische Umsetzung von Wissen, und Wissen ist in den letzten Jahrzehnten zunehmend zu einem bedeutenden Produktionsfaktor geworden. Der Anteil von wissensintensiven Gütern und Dienstleistungen an der gesamten Wertschöpfung steigt stetig. Dies kennzeichnet den Wandel von einer klassischen Industrie- hin zu einer modernen Wissensgesellschaft.

Die Bedeutung von Wissen für Wirtschaft und Gesellschaft wurde bereits früh erkannt, wie die Arbeiten von Max Weber oder Joseph A. Schumpeter zeigen. Doch erst in den letzten Jahren ist die Diskussion um die Wissensgesellschaft wieder stärker in den gesellschaftlichen Fokus gerückt. Zahlreiche politische Initiativen zielen mittlerweile darauf ab, Wissenschaft und Forschung gezielt zu stärken. Auf der nationalen Ebene zeugen u. a. die Exzellenzinitiative an Hochschulen, der Hochschulpakt oder die Hightech-Strategie der Bundesregierung davon. Erklärtes Ziel der Europäischen Union ist es, den „wettbewerbsfähigen und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu schaffen“

(Arnold 2012, S. 3). Nicht übersehen werden darf, dass insbesondere die Wirtschaft mit schätzungsweise ca. EUR 130 Mrd. pro Jahr substanziell zur Förderung von Innovationen beiträgt (Arnold 2012, S. 3).

Um Wissensgenerierung und letztendlich Innovationen zu ermöglichen, bedarf es hervorragend ausgebildeter Arbeitskräfte. Die Hochschulen tragen ihren Teil dazu bei. In den letzten Jahren verließen mehr Absolventen die Hochschulen als jemals zuvor. Doch dies allein wird nicht ausreichen, um nachhaltig im Wissens- und Innovationswettbewerb erfolgreich sein zu können. Der teilweise geringen Halbwertszeit von Wissen ist es geschuldet, dass insbesondere HR (Human Resources bzw. Personalabteilungen) in Unternehmen in Zukunft noch stärker gefordert sein werden. Zum einen im Bereich der Personalentwicklung, hier speziell in der Bereitstellung von Formaten zur besseren Wissensvermittlung. Zum anderen in der Personalgewinnung, die es zukünftig noch schwerer haben dürfte, herausragende Experten in ihren jeweiligen Fachgebieten für das Unternehmen zu gewinnen. Insgesamt darf wohl davon ausgegangen werden, dass die Wissensgesellschaft HR vor enorme Herausforderungen stellt. Zudem bietet diese Entwicklung auch die Chance, stärker als je zuvor einen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten.

2.2 Demografische Entwicklung

Die demografische Entwicklung beschreibt den strukturellen Wandel der Bevölkerung. Damit einhergehend werden Veränderungen bezüglich der Altersstruktur der Bevölkerung, des quantitativen Verhältnisses der Geschlechter, der Ein- und Auswanderung sowie der Entwicklung der Geburten- und Sterbezahlen analysiert und prognostiziert.

Der demografische Wandel ist kein neues Phänomen. Bereits seit Beginn der 1970er Jahre kommen in Deutschland weniger Kinder zur Welt, als notwendig wäre, um die Zahl der Bevölkerung konstant zu halten. Da sich diese Entwicklung auf die Folgegeneration fortsetzt, sinkt seitdem tendenziell die Anzahl der in Deutschland lebenden Menschen kontinuierlich. Laut Prognose des Statistischen Bundesamtes wird die Bevölkerungszahl bis zum Jahr 2050 von derzeit rund 82 Mio. auf ca. 71 Mio. abnehmen (Statistisches Bundesamt 2009).

Neben der Bevölkerungszahl verändert sich auch die Altersstruktur. Da die Menschen erfreulicherweise aufgrund des medizinischen Fortschritts immer länger leben, gleichzeitig aber weniger Kinder geboren werden, steigt der Altersdurchschnitt der Bevölkerung an. Diese Entwicklung führt dazu, dass auch die Anzahl der Erwerbsfähigen, d. h. Menschen zwischen 15 und 67 Jahren,

abnimmt. Sind aktuell noch ca. 55 Mio. Menschen im erwerbsfähigen Alter, so wird deren Zahl im Jahr 2050 voraussichtlich nur rund 40 Mio. betragen. All dies erhöht erheblich den Druck auf die Sozialsysteme und die Wirtschaft, für die es, wie im Folgenden beschrieben, wesentlich schwieriger werden dürfte, qualifizierte Arbeitskräfte zu finden. Dieser Entwicklung kann langfristig wohl nur durch eine steigende Geburtenzahl oder eine wachsende Zuwanderung entgegengewirkt werden. Der Effekt von mehr Geburten auf die Erwerbstätigenzahl wirkt sich jedoch frühestens in 15–20 Jahren aus. Die Ausweitung der Migration erscheint politisch derzeit nicht durchsetzungsfähig und würde darüber hinaus erhebliche Herausforderungen für die Integration mit sich bringen.

2.3 Fachkräftemangel

Der demografischen Entwicklung ist es geschuldet, dass die Anzahl an Erwerbspersonen in den kommenden Jahrzehnten deutlich zurückgehen wird. Wenngleich der Fachkräftemangel noch nicht flächendeckend existiert, so spüren ihn doch zahlreiche Unternehmen und Berufsverbände bereits heute. Betroffen sind schon jetzt einzelne Regionen und verschiedene Berufsgruppen. Beispielsweise beklagen Unternehmen aus der Maschinen- und Fahrzeugbauindustrie in Bayern oder Baden-Württemberg einen Mangel an Ingenieuren. Zahlreiche Ausbildungsplätze können im Handwerk seit Jahren nicht besetzt werden, es fehlt vermehrt an Pflegepersonal, ein Engpass an Ärzten in ländlichen Regionen zeichnet sich ab und die Nachfrage nach Spezialisten in den MINT-Berufen (Mathematik, Ingenieurwesen, Naturwissenschaften, Technik) übersteigt regelmäßig das Angebot auf dem Arbeitsmarkt.

Die Frage ist schon lange nicht mehr, ob ein Fachkräftemangel existiert, sondern in welchem Ausmaß er Deutschland in Zukunft treffen wird. So geht das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung davon aus, dass im Jahr 2020 ein Fachkräfteengpass von ca. 3 Mio. zu erwarten ist, im Jahr 2025 sogar 5,4 Mio. (Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung 2010). Dies führt aller Voraussicht nach zu einem spürbaren Rückgang an Wettbewerbsfähigkeit, da der mit dem Fachkräftemangel einhergehende Wertschöpfungsverlust nicht vollständig über eine steigende Arbeitsproduktivität aufgefangen werden kann. Bereits jetzt erleiden Unternehmen laut einer Studie von Fraunhofer IAO und BITKOM im Durchschnitt einen fachkräfteinduzierten Umsatzrückgang von 8,5 % pro Jahr (Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation o. J.).

Was in der Vergangenheit gut funktioniert hat, nämlich offene Stellen zeitnah über Personalgewinnung auf dem Arbeitsmarkt zu decken, wird zukünftig immer

schwieriger. Vorausschauende Unternehmen und HR sind daher mehr als je zuvor gefordert zu handeln und der Problematik des zunehmenden Fachkräftemangels zu begegnen.

2.4 Mitarbeiter-Engagement und Fluktuation

Die emotionale Bindung von Mitarbeitern an ihren Arbeitgeber und damit ihr Engagement und die Motivation bei der Arbeit, was auch als *Employee Engagement* bezeichnet wird, ist in den letzten Jahren von einem reinen HR- zu einem Führungsthema geworden. Es wird nicht mehr die Frage gestellt, ob das Engagement für den Unternehmenserfolg wichtig ist, sondern wie es sich aufrechterhalten und im Idealfall steigern lässt.

Um sich ein Bild vom Stand des Engagements der Mitarbeiter machen zu können, führen immer mehr Unternehmen entsprechende Befragungen durch. Für eine deutschlandweite Betrachtung kann auf den bekannten Gallup Engagement Index verwiesen werden, der auf einer umfangreichen Studie zur Arbeitsplatzqualität basiert und seit dem Jahr 2001 in regelmäßigen Abständen erhoben wird. Die letzte Erhebung aus dem Jahr 2016 brachte dabei hervor, dass der Anteil der Mitarbeiter, die hoch engagiert sind, und der Anteil derjenigen, die innerlich bereits gekündigt haben, bei jeweils 15 % lag. Der Großteil von 70 % zeigt laut der Studie eine relativ geringe emotionale Bindung, was sich negativ auf Fehlzeiten, Produktivität, Rentabilität, Kundenbindung und vor allem Kündigungsabsicht auswirkt. Problematisch ist auch die hohe Fluktuation in einer gering gebundenen Belegschaft – jeder Dritte ist bereits heute aktiv auf Jobsuche (Gallup 2017).

Nicht jede aktive Jobsuche führt zu einer Kündigung und damit zu einem Anstieg der Fluktuation. Im Durchschnitt lag diese jedoch in den letzten Jahren bei rund einem Drittel, wenngleich die Fluktuationsrate stark von der jeweiligen wirtschaftlichen Lage, der Branche, der Region und dem beruflichen Anforderungsniveau abhängt (Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2016).



<http://www.springer.com/978-3-658-19976-0>

Das High Potential Management
Wie Unternehmen erfolgskritische Stellen gezielt und
richtig besetzen können

Weinert, S.

2018, IX, 54 S. 9 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-19976-0