

Dr. Jürgen Pfister

Rede zur 2. Zukunftswerkstatt „Strategische Personalplanung – Von Erkenntnissen zu Lösungen“ am 19. Oktober 2011 in München

Meine sehr verehrten Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

einen wunderschönen guten Morgen und herzlich willkommen zu unserer 2. Zukunftswerkstatt „Strategische Personalplanung – Von Erkenntnissen zu Lösungen“ hier in den Räumen der Allianz SE in München.

Ich möchte Ihnen zu Beginn eine kleine Geschichte erzählen, die Sie ein wenig auf das zentrale Thema der heutigen Veranstaltung einstimmen soll: Im Amazonas Gebiet – auf einer Fläche so groß wie das Saarland - kämpfen die Suruí-Indianer intensiv gegen die Abholzung ihres Lebensraumes. Aber nicht etwa mit Pfeil und Bogen, sondern mit modernsten Waffen der Informationstechnologie und der strategischen Planung. Almir Surui, der junge Häuptling der rund 1300 Surui Indianer, hat als einziger seines Volkes studiert: - Informationstechnologie und Kommunikationswissenschaften. Nach dem Studium kam er zu seinem Volk zurück mit der Mission, den Regenwald zu retten und den Lebensraum für sein Volk zu erhalten. Almir entwickelte einen 50-Jahresplan, um in den nächsten Jahrzehnten 1 Million Bäume auf dem Stammesgebiet der Surui anzupflanzen. Almirs Plan sieht vor, dem Wald durch die Einsparung von 16,4 Mio. Tonnen CO₂ einen Wert zu geben und Millioneneinnahmen im globalen Emissionshandel zu erzielen. Diese Einnahmen wollen die Surui nutzen, um ihr Volk und ihre Lebensgrundlagen vor dem Aussterben zu bewahren.

Sicher werden Sie jetzt denken: Diese Geschichte ist zu schön, um wahr zu sein. Doch weit gefehlt: Almirs 50-Jahresplan befindet sich bereits im dreizehnten Jahr seiner Realisierung. Die Suruí haben Geld gesammelt, Saatgut gekauft und damit bereits 100.000 Bäume gepflanzt. Und sie bekommen Verstärkung: Vor drei Jahren war Almir in Kalifornien und hat eine Firma namens Google besucht. Google hat die Suruí inzwischen

mit GPS-Systemen und Computern ausgestattet, die ihnen die Überwachung Ihres gesamten Stammesgebiets via Satellit ermöglicht, so dass alle Welt sehen kann, wo und wie die Surui ihre Bäume pflanzen. Die Satelliten-Überwachung trägt zudem dazu bei, dem illegalen Abholzen der Wälder Einhalt zu gebieten.

Meine Damen und Herren,

Almir Surui wäre wohl wie kein Zweiter geeignet, die Schirmherrschaft für unsere heutige Veranstaltung zu übernehmen: Er hat eindrucksvoll gezeigt, wie eine strategische Planung von Erkenntnissen zu wegweisenden Lösungen führen kann. Ich habe Ihnen diese Geschichte vom 50-Jahresplan der Surui aber auch deshalb erzählt, weil sie in einem krassen Gegensatz zu dem steht, was wir hierzulande in Wirtschaft und Gesellschaft leider viel zu oft erleben:

- Eine Planung, die selten über das Quartal und kaum über das laufende Geschäftsjahr hinaus reicht.
- Ein Handeln, das von planlosem Aktionismus geprägt ist und sich seiner Folgen und Nebenfolgen kaum bewußt ist.
- Akteure, die sich primär als reaktiv Getriebene denn als aktiv Gestaltende erleben.

Meine Damen und Herren,

anders als etwa bei der Klimakatastrophe, kann es keinerlei Zweifel geben, dass die bekannten Prognosen zum demographischen Wandel in den Ländern der europäischen Gemeinschaft, d.h. insbesondere der Rückgang und die Alterung der Erwerbsbevölkerung, in den kommenden Jahrzehnten auch tatsächlich eintreten werden. Selbst wenn die Geburtenrate von 1,4 Kindern pro Frau heute schlagartig auf die für eine stabile Reproduktion erforderlichen 2,1 Kinder steigen würde, dann würde der Bevölkerungsrückgang erst im Jahre 2080 zum Stillstand kommen.

Obwohl die Entwicklungstrends des demographischen Wandels also klar erkennbar sind, werden sie in unserer Wahrnehmung häufig unterschätzt. Es sind Zeitgestalten, die sich als schleichender Prozess entfalten und deren Auswirkungen uns erst in der mittleren Zukunft treffen werden. Die Trägheit von demographischen Prozessen hat zwar den Vorteil, dass sie lange vorhersehbar sind. Der Nachteil ist jedoch, dass sie zugleich nur langfristig steuerbar sind. Zur Bewältigung der damit verbundenen Herausforderungen

müssen wir unsere tief verwurzelten Einstellungen zu zentralen Themen wie Arbeit, Alter, Ruhestand, Gesundheitsvorsorge, Migration und Integration grundlegend verändern. Dies wird nicht auf Knopfdruck erfolgen können, sondern wird sich über lange Zeit, gewissermaßen im Schneckentempo vollziehen. Deshalb können wir die erforderlichen Veränderungsprozesse nicht auf die lange Bank schieben, sondern müssen unverzüglich damit beginnen.

In diesem Dringlichkeitsgebot ohne akuten Problemdruck liegt eine unserer großen Herausforderungen: Wenn wir in 10 Jahren über adäquate Bewältigungsmuster in Unternehmen und Gesellschaft verfügen wollen, d.h. zu einem Zeitpunkt zu dem wir sie wirklich benötigen, dann müssen wir jetzt damit beginnen, an den erforderlichen Einstellungs- und Verhaltensänderungen zu arbeiten. Ob wir den demographischen Wandel schlicht "erleiden" müssen oder ob wir ihn gestalten und die auch damit verbundenen Chancen nutzen können, hängt wesentlich davon ab, ob wir lernen, langfristig zu denken und nachhaltig zu handeln.

Wie wir von den Surui lernen können, ist eine strategische Planung der Schlüssel zu einer nachhaltigen Zielerreichung. Gerade in Zeiten der Wissensökonomie lassen sich die unternehmerischen Ziele nur mit den Menschen als den zentralen Treibern der Wertschöpfung erreichen. Wenn Unternehmen den demographischen Wandel aktiv gestalten und ihre Ziele nachhaltig erreichen wollen, benötigen sie eine strategische Personalplanung, die eng in den gesamtunternehmerischen Planungsprozess eingebunden sein muss. Die strategische Personalplanung soll den quantitativen und den qualitativen Bedarf an Mitarbeitern einerseits und die zukünftige Entwicklung des Personalbestandes andererseits erfassen, beides systematisch im Hinblick auf die strategischen Unternehmensziele abgleichen und darauf aufbauend gezielte Maßnahmen zur Schließung der entstehenden „Lücken“ einleiten.

Das Demographie Netzwerk ddn hat die große Bedeutung der strategischen Personalplanung für die nachhaltige Erreichung der Unternehmensziele sowie die demographische Fitneß in den Unternehmen, frühzeitig erkannt. Vor rund dreieinhalb Jahren hat ddn deshalb seine erste Zukunftswerkstatt zum Thema der strategischen Personalplanung veranstaltet – damals übrigens gemeinsam mit der METRO Group in Düsseldorf.

Seinerzeit fehlte es uns noch vielfach an verlässlichen Daten, wie der Personalbestand in unseren Unternehmen strukturiert ist. Dort, wo wir über diese Strukturdaten verfügten,

wußten wir meistens nichts darüber, wie sie sich in den nächsten 5-10 Jahren unter dem Einfluß komplexer Rahmenbedingungen und alternativer Entwicklungsszenarien verändern werden. Vor allem aber fehlte es uns an geeigneten Planungsmodellen, die schließlich das Herzstück jeder strategischen Personalplanung bilden. In unserer ersten Zukunftswerkstatt im Jahre 2008 ging es uns deshalb zunächst einmal darum, leistungsfähige Planungsmodelle vorzustellen und zu diskutieren. Der Einsatz von szenariobasierten Planungsmodellen, die eine Simulation von alternativen Szenarien der zukünftigen Personalbestands- sowie Personalbedarfsentwicklung zulassen, schien uns seinerzeit das Mittel der Wahl, um die große Komplexität in der Unternehmenswirklichkeit wirksam reduzieren zu können.

Meine Damen und Herren,

seit unserer ersten Zukunftswerkstatt hat sich viel getan im Demographie Netzwerk ddn. So konnte ddn in den letzten drei Jahren nahezu eine Verdopplung seines Mitgliederbestandes auf inzwischen rund 300 Mitglieder verzeichnen. Im Jahre 2009 wurde eine hauptamtliche Geschäftsstelle in Dortmund eröffnet, die dem Netzwerk Stabilität und administrative Unterstützung gibt. Unser Einfluß im politischen Raum ist enorm gewachsen: So hat ddn Ende 2010 einen parlamentarischer Abend in Berlin veranstaltet und wurde im Februar 2011 zur Sachverständigenanhörung zum „Fachkräftemangel“ vor den Ausschuss für Arbeit und Soziales des Deutschen Bundestags geladen. Darüber hinaus hat Das Demographie Netzwerk seine politischen Positionen zur „Flexibilisierung des Rentenübergangs“ und zu den „Alternativen zur Frühverrentung“ sowie zur Verbesserung der politischen Rahmenbedingungen zur Deckung des Fachkräftebedarfs weiterentwickelt und in die Öffentlichkeit getragen. Die Zahl der regionalen Demographie Netzwerke ist in den letzten drei Jahren von zwei auf 16 regionale ddn-Netzwerke gewachsen. Das Demographie Netzwerk hat sich damit längst von einer zentralen Organisation in ein regional verankertes Netzwerk gewandelt, in dem sich auch kleinere Unternehmen am Erfahrungsaustausch beteiligen können, ohne größere Anfahrtswege in Kauf nehmen zu müssen.

Auch die Zahl der zentralen, bundesweiten Arbeitskreise hat weiter zugenommen. So hat sich im Anschluss an unsere erste Zukunftswerkstatt im ddn der Arbeitskreis „Strategische Personalplanung“ unter der Leitung von Dr. Kai Berendes gegründet. In diesem Arbeitskreis wurden in den letzten drei Jahren Erfahrungen mit dem Einsatz von szenariobasierten Planungsmodellen in der Unternehmenspraxis vorgestellt und diskutiert. Aus dem Arbeitskreis heraus entstand dann auch der erste Band der ddn –

Fachbuchreihe mit dem Titel „Strategische Personalplanung – Die Zukunft heute gestalten“, der gerade rechtzeitig zu dieser Veranstaltung fertig geworden ist. Jeder von Ihnen sollte heute bereits ein druckfrisches Exemplar in Händen halten.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

Ohne das große Engagement der Mitglieder des ddn - Arbeitskreises „Strategische Personalplanung“ wäre weder dieses Fachbuch noch die heutige Veranstaltung je zustande gekommen. Deshalb möchte ich an dieser Stelle allen Arbeitskreismitgliedern im Namen des gesamten ddn-Vorstandes zunächst einmal sehr herzlich danken. – Der Dank des ddn - Vorstandes gilt selbstverständlich auch dem Gastgeber der heutigen Veranstaltung, der Allianz SE, namentlich den Herren Werner und Basedow. Wir freuen uns sehr, dass Sie diese Veranstaltung inhaltlich und organisatorisch so kompetent und zuverlässig unterstützt haben und dass wir heute hier in dieser angenehmen Atmosphäre zu Gast sein dürfen. Ein großes Dankeschön gebührt auch den Mitarbeitern unserer ddn - Geschäftsstelle, namentlich Frau Penzenstadler und Herrn Frai, die diese Veranstaltung wesentlich mit vorbereitet und unterstützt haben. Last not least bedanken wir uns beim Bundesministerium für Arbeit & Soziales, das diese Veranstaltung ebenso wie die gesamte Arbeit des Demographie Netzwerks jederzeit unterstützt und finanziell gefördert hat.

Meine sehr geehrten Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

Wie bereits das Motto dieser 2. Zukunftswerkstatt verspricht, soll heute weniger über Planungsmodelle, sondern vielmehr über Erfahrungen und Erkenntnisse aus der mehrjährigen Anwendung der strategischen Personalplanung geredet werden. Ferner soll der Frage nachgegangen werden, inwiefern diese Planungserkenntnisse auch konkrete Problemlösungen in einzelnen Unternehmen angestoßen haben und inwiefern diese Lösungen praktisch in den Unternehmen umgesetzt wurden. Schließlich sind es erst diese Lösungen, die die betriebliche Wirklichkeit verändern und damit den Wert der strategischen Planung begründen. Wenn die strategische Planung nicht zur Wertsteigerung und zugleich zu einer neuen Qualität der Arbeit beiträgt, bleibt sie ein Papiertiger, der zwar Datenfriedhöfe produziert, aber die Unternehmenswirklichkeit unberührt läßt.

Aus meiner Sicht sollte eine leistungsfähige Personalplanung Beiträge zur Lösung von drei zentralen strategischen Fragen leisten, auf die Unternehmen in Zukunft überzeugende Antworten finden müssen:

- (1) Wie können Unternehmen ihren steigenden Bedarf an hochqualifizierten Fach- und Führungskräften mittelfristig in einem schrumpfenden Arbeitsmarkt sicherstellen?
- (2) Wie können Unternehmen sicherstellen, dass ältere Mitarbeiter ihre beruflichen Erfahrungen rechtzeitig vor ihrem Ausscheiden an jüngere Mitarbeiter weitergeben und wertvolles know how im Unternehmen verbleibt?
- (3) Wie können Unternehmen die Arbeit selbst so organisieren, dass Menschen über ihre gesamte Berufsbiografie hinweg am Arbeitsplatz lernen und ihre Kompetenzen berufsbegleitend weiterentwickeln können?

Meine sehr geehrten Damen und Herren,
liebe Kolleginnen und Kollegen,

wir dürfen gespannt und neugierig darauf sein, ob wir heute aus den Vorträgen Antworten auf einige dieser Fragen hören werden. – Und da diese Veranstaltung ja nicht nur Frontalunterhaltung liefern soll, sondern Werkstattcharakter hat, bin ich noch viel mehr gespannt, auf die Ergebnisse, die wir gemeinsam in den fünf Praxisforen erarbeiten werden. Ich wünsche uns allen eine spannende Veranstaltung mit vielen greifbaren Ergebnissen und kreativen Lösungen zur Gestaltung des demographischen Wandels und zu einer Humanisierung der Arbeitswelt in unseren Unternehmen.

Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit