

Jürgen Deller

Stefanie Kern

Esther Hausmann

Yvonne Diederichs

**Personalmanagement im demografischen Wandel**

Ein Handbuch für den Veränderungsprozess

Jürgen Deller  
Stefanie Kern  
Esther Hausmann  
Yvonne Diederichs

# **Personalmanagement im demografischen Wandel**

Ein Handbuch für den Veränderungsprozess

Unter Mitarbeit von Peter Kolb

Mit 19 Abbildungen, 6 Tabellen und 28 Expertenbeiträgen

**Prof. Dr. Jürgen Deller**

**Stefanie Kern**

**Esther Hausmann**

**Yvonne Diederichs**

Institut für Wirtschaftspsychologie

Leuphana Universität Lüneburg

Wilschenbrucher Weg 84a

21335 Lüneburg

ISBN 978-3-540-76345-1 Springer Medizin Verlag Heidelberg

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.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland vom 9. September 1965 in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtsgesetzes.

**Springer Medizin Verlag**

springer.de

© Springer Medizin Verlag Heidelberg 2008

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

Produkthaftung: Für Angaben über Dosierungsanweisungen und Applikationsformen kann vom Verlag keine Gewähr übernommen werden. Derartige Angaben müssen vom jeweiligen Anwender im Einzelfall anhand anderer Literaturstellen auf ihre Richtigkeit überprüft werden.

Planung: Joachim Coch

Projektmanagement: Meike Seeker

Lektorat: Dr. Karen Strehlow, Berlin

Einbandgestaltung: deblik Berlin

Satz: TypoStudio Tobias Schaedla, Heidelberg

SPIN: 12073320

Gedruckt auf säurefreiem Papier

2126 – 5 4 3 2 1 0

# Geleitwort von Generationenminister Armin Laschet

---



## **Wir müssen unsere eigenen Ressourcen besser nutzen**

Es war ein Fanal – das nur wenige ernst nahmen. Als die Bevölkerungswissenschaftler vor 30 Jahren erstmals eine anhaltend niedrige Geburtenrate bei steigender Lebenserwartung und damit die demografische Wende in Deutschland verkündeten, rief das in Politik und Öffentlichkeit nicht mehr als Achselzucken hervor. Wer wollte schon wissen, dass Kindermangel und eine steigende Lebenserwartung die Bevölkerung langfristig schrumpfen und das Durchschnittsalter anwachsen lassen? Tatsächlich sah alles am Anfang nicht so dramatisch aus, da der Trend lange durch die Zuwanderung nach Deutschland ausgeglichen wurde.

Inzwischen hat aber ein Umdenken eingesetzt. Immer mehr Menschen erkennen, dass wir bei der Bewältigung des demografischen Wandels stärker auf unsere eigenen Potenziale, vor allem die der Älteren, setzen müssen. Schauen wir in die Unternehmen: Neuere Untersuchungen haben ergeben, dass die Wertschätzung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Betrieben wächst. Lange Berufs- und Lebenserfahrung, ausgeprägte soziale Kompetenzen und die Führungsqualitäten Älterer sind wieder gefragt in einer Zeit, in der es zunehmend an jungen Arbeitskräften mangelt. Aber auch die Älteren selbst haben sich gewandelt. Sie sind heute oft aktiver, bildungsorientierter und selbstbewusster als die Senioren vergangener Jahrzehnte.

Kurzum: Durch die engere Einbindung der Älteren ins Personalmanagement eröffnen sich den Betrieben neue Chancen und Potenziale. Unternehmer, die dies beherzigen, sind also keine Altruisten, sondern denken kaufmännisch. Jetzt geht es darum, diese Impulse in die Fläche zu tragen. Denn noch nicht überall haben sie sich durchgesetzt.

Genau darauf konzentriert sich das neue und erste deutsche Generationenministerium in Nordrhein-Westfalen, dem mit rund 18 Mio. Menschen größten Bundesland, das über eine stark diversifizierte Wirtschaftsstruktur verfügt. Wir sind überzeugt: Der demografische Wandel ist gestaltbar – wenn es uns gelingt, die Talente, Kompetenzen, Leistungsbereitschaft und den Gestaltungswillen aller Generationen, insbesondere aber den der Älteren stärker als bisher zu nutzen. So wollen wir neue Formen der Zusammenarbeit entwickeln und anregen – zwischen dem Land und den Unternehmen, aber auch innerhalb der Betriebe: in der Belegschaft, zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern. Vieles ist denkbar. So könnten Ältere mit ihren beruflichen Kenntnissen jüngeren Mitarbeitern im Rahmen von Mentoringprogrammen zur Seite stehen. Kleinere und mittlere Unternehmen, die sich kein teures Personalmanagement leisten können, brauchen dabei unsere besondere Unterstützung.

Ebenso müssen die betrieblichen Weiterbildungsangebote stärker an die Bedürfnisse der älteren Bediensteten angepasst werden. Das gleiche gilt für das Ausscheiden aus dem Berufsleben: Nicht nur die Arbeitnehmer selbst, sondern auch die Firmen können davon profitieren, wenn die Verrentung nicht mehr abrupt, sondern fließend erfolgt.

Ältere Menschen sind ein Schatz für die Betriebe. Er muss gehoben werden – zum Nutzen für die Unternehmen und zum Wohl der Gesellschaft insgesamt.

Das Werk von Prof. Deller und seinen Koautorinnen bereichert dieses Anliegen mit wichtigen neuen Ideen und sorgt dafür, dass es in der Fachwelt intensiver wahrgenommen wird.

# Geleitwort von Dr. Norbert Bensel, Mitglied des Vorstands der Deutsche Bahn AG

---



## Wettbewerbsfähigkeit ausbauen

Herausforderungen der Gesellschaft spiegeln sich in einem großen Unternehmen in vielfältiger Weise wider. Dies gilt selbstverständlich auch für DB Logistics, dem international aktiven Ressort Transport und Logistik der Deutschen Bahn AG. Wir sind nicht nur führender Anbieter im europäischen Schienengüterverkehr, sondern auch im europäischen Landverkehr sowie in führenden Positionen der weltweiten Luft- und Seefracht.

Viele unserer Märkte, und damit auch unsere Mitarbeiter, betrifft der demografische Wandel. Dies gilt insbesondere in Europa. Belegschaften altern in einer Situation, in der beispielsweise

in Deutschland vier von zehn Unternehmen keine Mitarbeiter mehr kennen, die 50 Jahre oder älter sind.

Bei der Deutsche Bahn AG haben wir viele leistungsfähige Mitarbeiter jeden Lebensalters. Gleichwohl wollen auch wir uns verbessern: Wie können wir Führung und Personalmanagement auf die Entwicklung älter werdender Belegschaften einstellen? Was bedeuten zunehmend mehr ältere Mitarbeiter für die Führung, für Innovationen, aber auch für die Systeme des Personalmanagements? Wie können wir Arbeit so gestalten, dass alle Altersgruppen im Unternehmen motiviert dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und weiter zu steigern? Wie gestalten wir lebenslanges Lernen für Mitarbeiter aller Altersgruppen?

Seit mehreren Jahren arbeiten wir zur Analyse der demografischen Situation von Gesellschaften des Ressorts Transport und Logistik mit der Lüneburger Arbeitsgruppe um Prof. Deller zusammen. Das jetzt vorgelegte Buch beschreibt unser Vorgehen, das nicht bei der Altersstrukturanalyse endet, sondern unter Einbezug unternehmensstrategischer Überlegungen die Perspektive unterschiedlicher Gruppen aus der Organisation nutzt und in Maßnahmenvorschläge umsetzt. Das Kernstück des Buches ist eine Aufstellung verschiedener Praxisbeispiele für Maßnahmen im Rahmen des Managements alternder Belegschaften. Aus meiner Sicht erfolgskritisch ist das Grundverständnis der Einbettung des gesamten Vorgehens in die Logik eines Veränderungsprozesses.

Angesichts der demografischen Veränderungen sind wir aufgefordert, Gewohntes in Frage zu stellen und vieles neu zu denken und zu entwickeln. Wir sollten diese Chance nutzen. Beispielsweise für die Umsetzung lebenslangen Lernens im Unternehmen. Viele Unternehmen investieren nicht mehr in die Ausbildung ihrer Mitarbeiter, sobald diese über 40 Jahre alt sind. In Deutschland jedoch werden die heute 40-Jährigen noch über 25 Jahre arbeiten. Der Bologna-Prozess bietet mit den gestuften Bildungsabschlüssen gute Möglichkeiten, auch in einer späteren Lebensphase einen Bachelor- oder Masterabschluss abzulegen. Hier müssen wir gemeinsam mit Politik und Hochschulen neue Wege finden, Weiterentwicklung zu ermöglichen, gemeinsame Abschlüsse anzubieten und auch durch die Anerkennung berufspraktischen Wissens den Zugang zu gestuften Abschlüssen zu ermöglichen.

Mit den notwendigen Anpassungen im System Arbeit werden wir auch die Herausforderung alternder Belegschaften erfolgreich meistern und unsere Wettbewerbsfähigkeit ausbauen.

# Vorwort

---

In den nächsten Jahren ist eine der zentralen Herausforderungen von Führung und Personalmanagement der Umgang mit alternden Belegschaften. Die Bewältigung dieses unaufhaltsamen Prozesses entscheidet, vor allem im mittelständischen Bereich, über die Zukunft von Unternehmen mit. Ausnahmslos hängt die Leistungsfähigkeit von Unternehmen davon ab, wie motiviert und fit ihre Belegschaften, aber auch wie aktuell und wettbewerbsfähig die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeiter sind. Die Zentralität des Handlungsfeldes Demografiemanagement belegt eine Studie zu den Herausforderungen des Personalmanagements in Europa bis zum Jahr 2015 der Boston Consulting Group und der European Association for Personnel Management, erschienen im Sommer 2007: Nach der Talentsuche und -förderung ist die Bewältigung des demografischen Wandels europaweit das Topthema im Personalmanagement. Dabei gaben viele Befragte an, für die beiden größten Herausforderungen, nämlich den Kompetenzverlust durch ausscheidende Mitarbeiter und alternde Belegschaften, noch keine ausgearbeiteten Konzepte zu haben. Für erfolgskritisches Handeln in diesen identifizierten Feldern bietet das vorliegende Buch wichtige Hinweise. Es zeigt einen Prozess auf, wie Risiken identifiziert und gemanagt werden können. Dieses Buch unterstützt Unternehmen also dabei, den Herausforderungen alternder Belegschaften zu begegnen. Die Rolle des Personalmanagements als strategischer Partner wird deutlich.

Verschiedene Umfragen zeigen, dass das Thema des demografischen Wandels und alternder Belegschaften auch in den Personalabteilungen deutscher Unternehmen zwar sehr präsent ist – dennoch fehlt es häufig an einer alternsgerechten Personalpolitik. Aufgrund der lange vorherrschenden Strategie der vorzeitigen Ausgliederung Älterer in Zeiten des politisch unterstützten und finanzierten »Jugendwahns« verfügen bislang nur wenige Unternehmen über Erfahrung mit Mitarbeitern über 55 Jahren und nur eine Minderheit über ein Personalmanagement, das gleichermaßen professionell die Werte und Motivationsstrukturen 25-jähriger und 65-jähriger Mitarbeiter kennt.

Oft konzentrieren sich Aktivitäten laufender und abgeschlossener Projekte zum Umgang mit dem demografischen Wandel zudem hauptsächlich auf industrienahe Branchen mit physisch anstrengenden Tätigkeiten. Fast die Hälfte aller Erwerbstätigen arbeitet derzeit jedoch im Büro oder übt büroähnliche Tätigkeiten aus. Der Fokus des vorliegenden Buches liegt daher explizit auf Büroarbeit – ein oft vernachlässigter, aber auch stark beanspruchender Bereich, in dem Prävention und alternsgerechte Arbeitsgestaltung immer wichtiger werden. Und der in einer Dienstleistungsgesellschaft an Bedeutung gewinnt.

Viele positive Beispiele des konkreten Managements alternder Belegschaften stellen wir in diesem Buch vor. Im Sinne einer »Toolbox« für Demografiemanagement führen wir beispielhafte Maßnahmen an, die nach unternehmensspezifischen Belangen gewählt werden können. Für die Auswahl der Praxisbeispiele war maßgeblich, dass diese sich innerhalb der Büroarbeitswelt anwenden lassen. Da es unserer Kenntnis nach insbesondere Großunternehmen sind, die mit bereits implementierten Maßnahmen eine Vorreiterrolle einnehmen, haben wir diese schwerpunktmäßig berücksichtigt. Die Beispiele sollen jedoch Verantwortlichen von Unternehmen unterschiedlicher Größe als Orientierung und Anregung dienen. Sie sind deshalb so beschrieben, dass sie eine gute Grundlage für eine individuelle Übertragung auch auf kleine und mittlere Unternehmen ermöglichen. Nachhaltiges Personalmanagement wendet sich daher nicht ausschließlich an ältere Mitarbeiter, sondern berücksichtigt explizit alle Altersgruppen, um deren Leistungsfähigkeit auf lange Sicht zu erhalten.

Unser besonderer Dank gilt den zahlreichen Experten aus Unternehmen, die dieses Buch mit ihren breiten Erfahrungen aus der Praxis bereichern sowie vielen ungenannten Unternehmensvertretern, die über die hier verwendeten Beispiele Auskunft erteilten. Neben praktischen Beiträgen aus Unternehmen sind Ausführungen wissenschaftlicher Experten integriert, denen Dank für ihre Vorreiterrolle in der Demografieforschung und ihre Bereitschaft zur Teilnahme an diesem Projekt gebührt. Alle Beiträge wurden den spezifischen Themenbereichen und Schwerpunkten des Buches zugeordnet. Im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes gehen die Expertenbeiträge jedoch häufig über einen bestimmten Bereich hinaus.

Die Entstehung dieses Buches wäre ohne die Unterstützung verschiedener Seiten nicht möglich gewesen. Notwendige Arbeitsgrundlagen haben die Leuphana Universität Lüneburg und die Lucas Graduate School of Business der San José State University, Silicon Valley (USA), an der der Erstautor aktuell Lucas Global Visiting Scholar ist, zur Verfügung gestellt. Das Vertrauen von Dr. Norbert Bensele, Deutsche Bahn AG, sowie Peter Schmidt, CSC Deutschland Solutions GmbH, gemeinsam mit der Lüneburger Arbeitsgruppe das Thema alternder Belegschaften anzugehen, war eine unverzichtbare Grundlage für die Entstehung dieses Buches. Die finanziellen Voraussetzungen zum Aufbau des notwendigen Fachwissens haben die Arbeitsgruppe Innovative Projekte beim Ministerium für Wissenschaft und Kultur des Landes Niedersachsen (AGIP) sowie die CSC Deutschland Solutions GmbH geschaffen. Schließlich bot der Springer-Verlag, uns gegenüber vertreten durch Herrn Joachim Coch, die Zusammenarbeit zum vorliegenden Buch an und betreute uns ausgezeichnet. Bei allen Partnern bedanken wir uns ganz herzlich. Wir hoffen, ein Buch vorzulegen, das für die Unternehmenspraxis wertvolle Anregungen und Beispiele bereithält.

Lüneburg, Hamburg und San José (USA), im Frühjahr 2008

Jürgen Deller  
Stefanie Kern  
Esther Hausmann  
Yvonne Diederichs

# Inhaltsverzeichnis

<b>1 Handlungsrahmen demografischer Veränderungen</b> .....	<b>1</b>
1.1 Demografiemanagement in Unternehmen .....	4
<i>Expertenbeitrag Karl-Heinz Stroh: Demografischer Wandel: Durch die richtige Strategie den Erfolg des Unternehmens steigern</i> .....	6
1.2 Aufbau des Buches anhand des Change-Prozesses .....	11
<b>2 Startpunkt des Prozesses: Problembewusstsein schaffen</b> .....	<b>15</b>
2.1 Bewusstmachen durch Betroffenheit .....	16
2.2 Bewusstmachen durch Medien und Netzwerke .....	17
2.3 Bewusstmachen durch eigene Mitarbeiter .....	18
2.4 Bewusstsein der Belegschaft .....	19
<i>Expertenbeitrag Mirko Sporket: Age-Management – betriebliche Motive und Umsetzungsstrategien</i> .....	20
<b>3 Strategische Analyse der demografischen Situation</b> .....	<b>25</b>
3.1 Ein systematischer Veränderungsprozess ...	26
3.2 Die Altersstrukturanalyse als Ausgangspunkt .....	28
3.3 Der strategische Kontext: Bewusstsein der Herausforderung .....	31
<i>Expertenbeitrag Markus Lompe: GO – Die Generationen-Offensive 2025 der Salzgitter AG</i> .....	34
3.4 Ziele der Altersstrukturanalyse .....	37
<i>Expertenbeitrag Anja Mücke &amp; Martina Zölch: Vom Blindflug zum Age-Controlling – Sensibilisierung für ein altersgerechtes Personalmanagement</i> .....	38
3.5 Analyse der Ausgangssituation: Inhalte der Altersstrukturanalyse .....	41
3.5.1 Personalbeschaffung .....	42
3.5.2 Personalführung: Mitarbeiterbindung .....	43
3.5.3 Personalentwicklung: Innerbetriebliche Weiterbildung .....	44
3.5.4 Personalaustritt und Übergang in den Ruhestand .....	45
3.5.5 Arbeitsgestaltung und -organisation .....	45
3.5.6 Leistungsfähigkeit erhalten und Gesundheit managen .....	46
3.6 Altersstrukturanalyse am Beispiel eines Unternehmens von DB Logistics .....	47
3.6.1 Rahmenbedingungen der Stinnes AG bei DB Logistics .....	47
3.6.2 Ausgangssituation und Vorbereitungen .....	47
3.6.3 Datenerfassung .....	49
3.6.4 Veränderungsbedarf erkennen: Datenaufbereitung und -auswertung .....	51
3.6.5 Aufbereitung und Interpretation der Ergebnisse: Neue Zielfestlegung .....	54
3.6.6 Weiteres Vorgehen und Ausblick .....	62
<b>4 Exploration der demografischen Situation</b> .....	<b>63</b>
4.1 Partizipation der Mitarbeiter: Betroffene zu Beteiligten machen .....	64
4.2 Themenbereiche der Interviews: Überblick .....	65
4.3 Vor der Analyse: Grundsätzliche Kenntnisse über Leistungsfähigkeit und Leistungsentwicklung .....	67
<i>Expertenbeitrag Michael Falkenstein: Stärken und Potenziale Älterer aus Sicht von Psychologie und Neurophysiologie</i> .....	72
<i>Expertenbeitrag Guido Hertel: Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit über die Lebensspanne</i> .....	76
4.4 Personalführung: Soziales Umfeld .....	80
4.4.1 Wertschätzung .....	80
4.4.2 Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern .....	80
4.4.3 Anerkennung von Erfahrungswissen .....	81
4.4.4 Altersgemischte Teams .....	81
4.5 Personalentwicklung: Weiterbildung .....	82
4.5.1 Betriebliche Weiterbildung .....	82
<i>Expertenbeitrag Wolfgang Gallenberger: Alt, erfahren und lernfaul?</i> .....	84
4.5.2 Lernen am Arbeitsplatz .....	89
4.5.3 Lernen in der Freizeit .....	89



4.6	Explorative Interviews am Beispiel von DB Logistics .....	90	7.2.1	Variable Vergütungssysteme .....	138
4.6.1	Methode und Auswertung .....	91	7.3	Handlungsfeld Personalführung .....	140
4.6.2	Ergebnisworkshop zur weiteren Zielfestlegung .....	93	7.3.1	Mitarbeitergespräche .....	140
<b>5</b>	<b>Themenbereiche für Datenerhebung und Situationsdiagnose .....</b>	<b>95</b>	7.3.2	Alternative Laufbahngestaltung .....	142
5.1	Personalführung .....	97	7.3.3	Age-Awareness in der Unternehmens- kultur .....	144
5.1.1	Mitarbeiterbindung und Arbeits- zufriedenheit .....	97		<i>Expertenbeitrag Monika Rühl: Personalpolitische Handlungsfelder auf der Basis einer altersneutralen Unternehmenskultur .....</i>	144
5.1.2	Fluktuationsabsichten: Zukunftsplanung außerhalb des Unternehmens? .....	99		<i>Expertenbeitrag Volker Hempel &amp; Jürgen Wentzek: Mehr ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Ja! – Und? .....</i>	148
5.1.3	Mehr als Leistung: Die »Extra Mile« .....	100		<i>Expertenbeitrag Angela Titzrath-Grimm: Erfahrungen und Sichtweisen des Daimler Konzerns zum Thema alternde Belegschaften im Managementbereich .....</i>	154
5.1.4	Stereotype: Gegenseitige Zuschreibungen in altersgemischten Teams .....	100	7.4	Handlungsfeld Personalentwicklung .....	156
5.1.5	Wertschätzung und Unterstützung durch Vorgesetzte .....	102	7.4.1	Gezielte Weiterbildung Älterer .....	157
	<i>Expertenbeitrag Agnes Joester: Vom Kundensegment 50plus zum Miteinander der Generationen .....</i>	103		<i>Expertenbeitrag Hans-Dieter Hoppe: Die Notwendigkeit von Change- management im Umgang mit dem demografischen Wandel: Ansätze für die Qualifizierung und Personalentwicklung ....</i>	158
5.2	Personalentwicklung .....	107	7.4.2	Workshops zur beruflichen Standortbestimmung .....	163
5.2.1	Weiterbildungsdaten auf breite Basis stellen .....	107	7.4.3	Förderung lebenslangen Lernens .....	166
5.2.2	Zukunft im Unternehmen .....	107		<i>Expertenbeitrag Ursula Lehr: Ältere Arbeitnehmer – eine gemachte Problemgruppe .....</i>	168
5.3	Personenbezogene Bereiche .....	107	7.5	Handlungsfeld Personalaustritt .....	171
5.3.1	Prioritäten in verschiedenen Altersgruppen .....	108		<i>Expertenbeitrag Alexander Böhne: Motivation älterer Arbeitnehmer im Kontext eines lebensphasenorientierten Personalmanagements .....</i>	175
5.3.2	Weitere biografische und persönliche Attribute .....	108		<i>Expertenbeitrag Jürgen Pfister: Thesen zur Entwicklung der Unter- nehmenskultur der METRO Group im Zeichen des demografischen Wandels .....</i>	178
<b>6</b>	<b>Übersicht Demografie- management .....</b>	<b>111</b>	7.6	Handlungsfeld Wissensmanagement .....	181
	<i>Expertenbeitrag Ursula M. Staudinger: Personalmanagement und demografischer Wandel: Eine interdisziplinäre Perspektive ...</i>	117	7.6.1	Wissenstransfer bei Einarbeitung neuer Mitarbeiter .....	182
<b>7</b>	<b>Toolbox Demografiemanagement ...</b>	<b>121</b>	7.6.2	Intergenerativer Wissensaustausch .....	184
7.1	Handlungsfeld Personalbeschaffung .....	122		<i>Expertenbeitrag Cornelia Seitz: Gut gemischt – Alt und Jung erfolgreich!?</i>	185
7.1.1	Interne Arbeitsagentur .....	123	7.7	Handlungsfeld Arbeitsgestaltung .....	188
7.1.2	Unternehmensinterne Berater .....	126	7.7.1	Arbeitsinhalt .....	189
7.1.3	Alumni-Netzwerke .....	129	7.7.2	Arbeitsort .....	190
7.1.4	Rekrutierung des Berufsnachwuchses .....	130			
7.1.5	Rekrutierung erfahrener Älterer .....	131			
	<i>Expertenbeitrag Wolfgang Merkert: Expertenpool der »Best Ager« .....</i>	133			

7.7.3	Arbeitszeit .....	191	9.3	Zukunft der Arbeit .....	264
	<i>Expertenbeitrag Jens U. Prager &amp; André Schleiter: Älter werden – aktiv bleiben</i> .....	195		<i>Expertenbeitrag Helmut Rau: Demografischer Wandel und Personalmanagement: Auch die Tarifpolitik stellt Handlungsoptionen zur Verfügung</i> .....	266
7.8	Handlungsfeld Gesundheitsförderung .....	198	9.3.1	Das Erwerbsleben verlängern .....	269
	<i>Expertenbeitrag Juhani Ilmarinen: Arbeit gemeinsam fördern – ein Gewinn für alle Beteiligten</i> .....	199		<i>Expertenbeitrag Franz Eichinger: »Reife Kunden« definieren die Anforderungen an die Menschen im Vertrieb</i> .....	270
	<i>Expertenbeitrag Adolf Michael Picard: Gesundheitsförderung bei OTTO für und durch Führungskräfte</i> .....	209	9.3.2	Ungenutztes Potenzial aufdecken .....	273
	<i>Expertenbeitrag Gabriele Freude: Vitale Führungskräfte – keine Frage des Alters</i> .....	214		<i>Expertenbeitrag Patrick M. Liedtke: Teilzeitarbeit für Ältere: Die vierte Säule</i> .....	277
<b>8</b>	<b>Umsetzung und Evaluation</b> .....	<b>219</b>	9.3.3	Arbeit im Wandel .....	281
8.1	Umsetzung sicherstellen und begleiten .....	220		<b>Anhang</b> .....	<b>283</b>
8.1.1	Stakeholder einbeziehen .....	221		Literatur .....	284
8.1.2	Personalmanagement .....	223		Kontaktdaten zu den Praxisbeispielen in Kapitel 7 .....	294
8.1.3	Kommunikation .....	225		Autorenportraits .....	297
	<i>Expertenbeitrag Peter Schmidt &amp; Ursula Matthiessen-Kreuder: Innerbetriebliche Kommunikation der demografischen Herausforderung</i> .....	229		<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>299</b>
8.1.4	Führung im Veränderungsprozess .....	232			
8.1.5	Rechtliche Rahmenbedingungen beachten .....	236			
	<i>Expertenbeitrag Volker Stief: Alternde Belegschaften und rechtliche Rahmenbedingungen</i> .....	239			
8.2	Evaluation sicherstellen .....	242			
8.2.1	Prozessevaluation .....	242			
8.2.2	Gesamthafte Evaluation .....	243			
8.2.3	Entwicklung von demografischen Controlling-Kennzahlen .....	247			
8.3	Schlussbemerkung .....	249			
<b>9</b>	<b>Ausblick</b> .....	<b>251</b>			
9.1	Auswirkungen der demografischen Entwicklung über Unternehmen hinaus .....	252			
	<i>Expertenbeitrag Geneviève Reday-Mulvey: France – Reversing the Trend of Early Retirement: Towards the Employment of Senior Workers</i> .....	253			
9.2	Dem Fachkräftemangel begegnen .....	259			
	<i>Expertenbeitrag Julia Cuntz: Neue Anforderungen durch ältere Belegschaften – Geschlechteraspekte berücksichtigen!</i> .....	260			

# Handlungsrahmen demografischer Veränderungen

- 1.1 Demografiemanagement in Unternehmen – 4
- 1.2 Aufbau des Buches anhand des Change-Prozesses – 11

Engpässe an qualifizierten  
Mitarbeitern

Die intensive Auseinandersetzung mit der Entwicklung der Altersstrukturen in Deutschland und Europa, die derzeit in politischen, gesellschaftlichen sowie in ersten Ansätzen auch unternehmensbezogenen Kontexten zu verfolgen ist, macht deutlich, wie ernst die Auswirkungen der demografischen Veränderungen genommen werden. Der Anteil der älteren Menschen an der Bevölkerung nimmt ständig zu, da immer weniger Menschen geboren werden und die Lebenserwartung steigt (Birg, 2003). Engpässe an qualifizierten Mitarbeitern auf dem Arbeitsmarkt werden unter anderem Folge dieser Entwicklung sein. Solche Engpässe werden ab den Jahren 2010 bis 2015 erwartet (Bellmann, Hilpert, Kistler & Wahse, 2003). Bereits heute ist beispielsweise ein Mangel an Facharbeitern und Ingenieuren in bestimmten Berufen gegeben. Neben dem Mangel an Nachwuchskräften auf bestimmten Teilarbeitsmärkten müssen sich Organisationen zugleich auch auf immer älter werdende Belegschaften einstellen. Ältere Mitarbeiter, zukünftig vor allem die derzeit stärkste Bevölkerungskohorte der Babyboomer im aktuellen Alter zwischen 35 und 49 Jahren, werden langfristig Ressourcenungleichgewichte, d. h. Mangel an notwendigen Mitarbeitern, ausgleichen müssen.

Abgrenzungsversuch für  
»ältere Mitarbeiter«

**Ein Abgrenzungsversuch: Wann ist man ein »älterer Mitarbeiter«?**

Für den vorliegenden Kontext werden »ältere« Mitarbeiter nach Lehr und Kruse (2006) mit einem Alter ab etwa 55 Jahren definiert. An anderen Orten diskutierte Alterdefinitionen liegen bei 45 (z. B. Buck 2003) oder – eher für körperlich beanspruchende Tätigkeiten – bei 50 Jahren (z. B. Börsch-Supan et al., 2005). Das vorliegende Buch beschäftigt sich vornehmlich mit geistig beanspruchenden Tätigkeiten, bei denen die Leistungsfähigkeit lange aufrechterhalten werden kann. Daher gehen wir von der Altersdefinition ab etwa 55 Jahren aus – einem Alter, in dem nach der aktuellen Erhöhung des Renteneintrittsalters noch 12 Jahre im Berufsleben bleiben. Einschränkend muss hinzugefügt werden, dass diese Altergrenze aufgrund der großen Unterschiede zwischen einzelnen Personen lediglich der Orientierung dienen kann. Eine starre Grenze des Beginns von leistungsmindernden Prozessen existiert nicht. Das kalendarische Alter sagt nur bedingt etwas über die Leistungsfähigkeit und -motivation eines Menschen aus. Wichtiger für die erbrachte Leistung sind beispielsweise Lebensumstände sowie gesundheits- und leistungsförderliche Arbeitsgestaltung. Zwar beginnen Änderungen in der Lern- und Leistungsfähigkeit im Durchschnitt im Alter von etwa 60 Jahren. Einzelne Fähigkeiten nehmen im Laufe des Lebens ab. Diese Abnahmen können aber oftmals durch veränderte Arbeitsstile oder Erfahrung kompensiert werden (Baltes & Baltes, 1989; Salthouse, 1984). Für die Praxis des Personalmanagements bedeutet dies die Notwendigkeit individuellen Eingehens auf die Situation jedes einzelnen Arbeitnehmers (weitere Ausführungen zu Leistungs- und Motivationsveränderungen folgen in ► Abschn. 4.2).

Kalendarisches Alter sagt  
wenig über die Leistungs-  
fähigkeit und -motivation  
aus



Die Betrachtung von Altersgrenzen beinhaltet oft eine implizite Diskriminierung von bestimmten Altersgruppen. Um dem entgegenzuwirken, kann alternativ die Erfahrung im jeweils berufsspezifischen Bereich betrachtet werden. Bei der Auswahl von Mitarbeitern beispielsweise stellt ein konkreter Stellen- bzw. Aufgabenbezug sicher, dass nicht nach dem kalendarischen Alter beurteilt wird, ob Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen motiviert und leistungsfähig sind. Auch ein Mitarbeiter im Alter von 35 Jahren kann beispielsweise schon 18 Jahre Erfahrungen in einem spezifischen Bereich gesammelt haben.

Das rein kalendarische Alter führt auch bei einer individuenzentrierten Sichtweise nicht weiter. Neben dem kalendarischen kann außer dem biologischen Alter (vor allem körperliche Entwicklungen sind in der Gesundheitsförderung zu beachten) auch das psychologische Alter eine Rolle spielen. Das »gefühlte Alter« liegt Untersuchungen zufolge stets einige Jahre unter dem kalendarischen Alter (z. B. Barnes-Farrell et al., 2002).

Unternehmen, die sich nachhaltig erfolgreich am Markt bewähren möchten, können bereits heute Maßnahmen einleiten, um trotz der geschilderten Entwicklung über genügend qualifiziertes und motiviertes Personal zu verfügen. Auch wenn erste solcher Ansätze und Maßnahmen in einigen Unternehmen bereits entwickelt werden, ist bei der Mehrzahl der Unternehmen noch kein entsprechendes Umdenken oder gar Handeln zu bemerken. Derzeit herrscht mehrheitlich noch immer eine von Personalabbau und Jugendfixierung geprägte Logik der Personalpolitik vor, von der oftmals ältere Mitarbeiter betroffen sind (z. B. Vorruhestands- oder Altersteilzeitregelungen; Bellmann, Kistler & Wahse, 2003; Buck et al., 2000). Durch vorzeitiges Ausscheiden älterer Mitarbeiter geht Unternehmen dabei häufig wertvolles, erfolgskritisches Erfahrungswissen verloren. Dies wird aktuell in vielen Unternehmen spürbar. Allerdings wird oft erst dann versucht, verloren gegangene Kompetenzen wieder ins Unternehmen zurückzuholen, wenn der Know-how-Verlust bereits eingetreten ist. Besser ist es hingegen, frühzeitig und vorausschauend die Motivation wertvoller Mitarbeiter aufrechtzuerhalten und Erfahrungswissen zu sichern. Besonders bedeutend ist dabei, Mitarbeiter aller Altersgruppen gleichermaßen zu betrachten. Wenn auf die Bedürfnisse und Motive älterer Mitarbeiter eingegangen wird, entsteht im Unternehmen von Seiten jüngerer eine vergleichbare Erwartungshaltung. Die Aufrechterhaltung der Leistungsbereitschaft einer Gruppe kann nicht zu Lasten einer anderen gehen.

Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt stehen vor Herausforderungen, aber auch Weiterentwicklungschancen im Zusammenhang mit der fortschreitenden und beschleunigten Alterung. Dies gilt auch für jede Organisation. Mit zunehmendem Alter steigt aktuell die Arbeitslosenquote an, obwohl es immer mehr ältere Menschen auf dem Arbeitsmarkt gibt, die leistungsfähiger sind, als es Ältere jemals zuvor gewesen sind (APA Working

Personalabbau und  
Jugendfixierung in der  
Personalpolitik

Mitarbeiter gleich-  
berechtigt behandeln

Potenzial Älterer binden und entwickeln

Mangel an Erfahrungen im Umgang mit älteren Arbeitnehmern

Notwendigkeit des Umdenkens und der strategischen Neuausrichtung

Group on the Older Adult, 1998; Lehr & Kruse, 2006). Im Gegensatz zu der heute erlebten Realität wird es für Unternehmen vor dem Hintergrund der abnehmenden Anzahl potenzieller Nachwuchskräfte innerhalb von nur wenigen Jahren immer wichtiger werden, gerade das Potenzial Älterer zu binden und zu entwickeln. Dies als Chance zu erkennen, ist der erste Schritt für ein erfolgreiches Management einer alternden Belegschaft.

Initiativen der Bundesregierung (z. B. »Initiative 50plus«; BMAS, 2006) zielen vor dem geschilderten Hintergrund darauf ab, Unternehmen zu unterstützen, sich auf die Veränderungen der nächsten Jahre vorzubereiten. Vielen Akteuren in Organisationen fehlt heute jedoch das Bewusstsein für innerbetriebliche Veränderungen als angemessene Vorbereitung auf die veränderten demografischen Rahmenbedingungen. Zudem mangelt es aufgrund von Frühverrentungsmaßnahmen oft an Erfahrungen im Umgang mit älteren Arbeitnehmern. Nach dem repräsentativen Betriebspanel des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) geben 41% aller Unternehmen in Deutschland an, keine aktuellen Erfahrungen mit Beschäftigten über 50 Jahren zu besitzen (v. Eckhardstein, 2004). Einzelne Unternehmensvertreter haben die Herausforderung jedoch bereits erkannt, begnügen sich nicht mit Fensterreden und versuchen, erste operative Konsequenzen zu ziehen.

Nachfolgend werden wichtige thematische Grundlagen und Ansatzpunkte für ein Demografiemanagement in Unternehmen aufgezeigt, die zumeist in den nachfolgenden Buchkapiteln aufgegriffen und vertieft werden.

## 1.1 Demografiemanagement in Unternehmen

Die Alterung der Gesellschaft – und damit auch von Belegschaften – verlangt von Unternehmen im Regelfall tiefgreifende Veränderungen. In vielen Fällen muss die Organisation die bisherige von Personalabbau und Restrukturierung geprägte Personalstrategie deutlich weiterentwickeln, um den neuartigen Herausforderungen adäquat begegnen zu können. Die Notwendigkeit des Umdenkens und der strategischen Neuausrichtung des Personalmanagements werden deutlich, wenn erkannt ist, dass aufgrund des Nachwuchsmangels Mitarbeiter solange wie möglich gehalten werden sollten. Die größere Heterogenität der Generationen im Betrieb stellt Unternehmen dann vor besondere Herausforderungen. Zum Beispiel:

- Die Lebensarbeitszeit verlängert sich. Ältere Mitarbeiter bleiben dem Unternehmen länger erhalten. Dies bedeutet Handlungsbedarf für Arbeitsplatzgestaltung und für Anreizsysteme, um die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft aller Mitarbeiter zu erhalten.
- Kompetenzentwicklung kann nicht mehr nur ein Thema der Nachwuchsförderung sein. Auch die Leistungsfähigkeit in der zweiten Karrierenhälfte muss sich in Entwicklungsprogrammen wiederfinden.
- Wissensmanagement im Sinne eines Austausches zwischen den Generationen und einer nachhaltigen Nachfolgeplanung spielt besonders in hoch spezialisierten Bereichen eine bedeutsame Rolle.

Diese Herausforderungen – an dieser Stelle sind beispielhaft nur einige Wesentliche genannt – wollen wir im vorliegenden Buch behandeln. Mit Hilfe einer hier dargestellten ganzheitlichen und systematischen Herangehensweise können Maßnahmen fundiert abgeleitet werden. Den Ausgangspunkt bildet dabei eine Altersstrukturanalyse, auf der weitere Analysen und Ableitungen fußen.

Die in der Literatur vorgeschlagenen Herangehensweisen für Unternehmen gehen jedoch vielfach nicht über eine Altersstrukturanalyse hinaus. Eine breitere Basis ist aber dringend erforderlich, um die Leistungsfähigkeit von Unternehmen nachhaltig zu sichern. Vor diesem Hintergrund werden in diesem Kapitel die Grundzüge eines unternehmensspezifischen, umfassenden Ansatzes vorgestellt, der die Ableitung von konkreten Maßnahmen ins Zentrum stellt. Ziel des Vorhabens ist es dabei, Veränderungsprozesse anzustoßen, die sich aus der spezifischen Situation des Unternehmens ergeben und von Management, Betriebsrat und Mitarbeitern gleichermaßen getragen werden.

Für Unternehmen haben die demografischen Veränderungen massive Auswirkungen auf die Mitarbeiterstruktur sowie die Leistungsfähigkeit und -motivation der Mitarbeiter. Auf diese Folgen, und damit gleichzeitig die neuen Voraussetzungen für Arbeit, wird im Laufe dieses Buches eingegangen. Um trotz der beschriebenen Veränderungen als Unternehmen im Wettbewerb bestehen zu können, ist ein nachhaltiges Veränderungsmanagement notwendig. Das heißt zuallererst, Unternehmen müssen im Bewusstsein des demografischen Wandels notwendige Veränderungen in der Unternehmens- und Personalstrategie verankern. Damit sollen Maßnahmen, mit denen den demografischen Herausforderungen begegnet werden kann, nachhaltig implementiert und wirksam werden.

Handlungsstrategien zum Management des demografischen Wandels

Veränderungen in der Unternehmens- und Personalstrategie verankern

#### **Demografischer Wandel und nachhaltiges Personalmanagement**

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und dem Fokus dieses Buches auf das Human Resources Management gilt es, den Nachhaltigkeitsbegriff für Handlungen des Personalmanagements genauer zu definieren. Das Ziel von Nachhaltigkeit bzw. nachhaltigem Personalmanagement im hier verstandenen Sinn ist es, Mitarbeiter mit langfristig angelegten Strategien **sozial verantwortlich und wirtschaftlich sinnvoll** zu rekrutieren, zu entwickeln, sie zu binden und auch freizusetzen (Thom & Zaugg, 2004). Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit sollen damit gesichert werden. Das Personalmanagement ist also für den langfristigen Erhalt der Leistungsfähigkeit und -motivation der Ressource Personal verantwortlich. Menschen sollen somit einsatzfähig bleiben und zwar für Unternehmen, Gesellschaft und Familie. Unter Nachhaltigkeit soll im demografischen Kontext vor allem verstanden werden, Maßnahmen und Handlungen durchzuführen, die »lange anhaltend« sind. Die Veränderungen, die durch die demografischen Entwicklungen entstehen, sind nicht temporärer Natur und sollten deshalb auch mit langfristig angelegten Maßnahmen angegangen werden.



Nachhaltiges Personalmanagement

**!** Wenn im Weiteren von Nachhaltigkeit gesprochen wird, so ist damit in erster Linie gemeint, langfristig angelegte, wirtschaftlich zweckmäßige und zugleich soziale Maßnahmen abzuleiten, um den demografischen Herausforderungen begegnen zu können (vgl. Thom & Zaugg, 2004).

Einen weitreichenderen Überblick über Begrifflichkeiten und Interpretationen von Nachhaltigkeit im Personalmanagement geben Müller-Christ und Ehnert (2006).

Implementierung neuer Denkweisen

Die Nachhaltigkeit von Maßnahmen setzt vor allem auch eine Veränderung der Betrachtungsweisen und der Kultur des Unternehmens voraus. Dabei ist die Implementierung neuer Denkweisen eine wichtige Voraussetzung für demografierelevante Veränderungen im Unternehmen, z. B. im Wissensmanagement oder in der Arbeitsplatzgestaltung (Voelpel et al., 2007).

Im folgenden ► Expertenbeispiel schildert Karl-Heinz Stroh, Personalvorstand der Deutsche Bahn Netz AG, die Ziele sowie ausgewählte Maßnahmen und Erfahrungen im Management des demografischen Wandels im Deutsche Bahn-Konzern.



### Karl-Heinz Stroh

#### Demografischer Wandel: Durch die richtige Strategie den Erfolg des Unternehmens steigern

Karl-Heinz Stroh ist seit 2002 Personalvorstand der DB Netz AG und seit 2006 Leiter Personal des Vorstandsressorts Infrastruktur und Dienstleistungen. In dieser Funktion war er maßgeblich an der Etablierung des Business Partner Modells und der erfolgreichen Einführung des HR Shared Service Centers bei der DB AG beteiligt. 2007 hat er zusätzlich die Verantwortung für die Initiativen des Konzerns zu den Themen »Demografischer Wandel« und »Employability« übernommen. Als Sprecher des Vorstands des Goinger Kreises tritt er u. a. für Beschäftigung in Deutschland und Qualitätsstandards im Personalmanagement ein.

*Kontakt:* Karl-Heinz Stroh, DB Netz AG, Theodor-Heuss-Allee 5–7, 60486 Frankfurt/Main, Deutschland, Tel. +49 (0)69-265-31061, Fax +49 (0)69-265-31065, Anfragen über E-Mail: nicole.joost@bahn.de, www.db.de

### 1. Unternehmensinfo

Die Deutsche Bahn AG (DB AG) ist das größte Eisenbahn-Verkehrsunternehmen in Europa, das zweitgrößte Unternehmen der Transport- und Logistikbranche weltweit und die Nummer 1 für Mobilität in Deutschland. Mit 229.200 Mitarbeitern (davon über 48.000 außerhalb Deutschlands) erwirtschaftete das Unternehmen 2006 an 1.500 Standorten in 150 Ländern einen Umsatz von 30,053 Mrd. Euro.





## 2. Ausgangslage

Die Geschichte der DB AG beginnt 1835 mit der Eröffnung der sechs Kilometer langen Eisenbahnstrecke zwischen Nürnberg und Fürth. Trotzdem ist die Deutsche Bahn kein altes, vielmehr ein erfahrenes Unternehmen. Insbesondere im Bereich der Infrastruktur verlangt der Produktionsprozess von den Mitarbeitern den geistigen Spagat vom Zeitalter der industriellen Revolution (z. B. in mechanischen Weichenstellwerken) bis hin zu automatisierten Steuerungen von Hochgeschwindigkeitszügen. Diese Erfahrung spiegelt sich auch im Alters- und Qualifikationsmix der Belegschaft der DB AG wider. Im Gegensatz zum Durchschnittsalter der deutschen Bevölkerung, das bis zum Jahre 2050 um ca. 7 Jahre ansteigt, werden die Mitarbeiter der DB AG schon 2015 einen Altersanstieg von über 6 Jahren erreichen (2006: 43,6; 2015: 49,9). Der Anteil der Mitarbeiter über 50 Jahre wird in diesem Zeitraum von rund 30% auf über 60% der Gesamtbelegschaft ansteigen. In einigen erfolgskritischen Funktionen findet sich bereits heute ein Altersdurchschnitt von über 50 Jahren. Bei der Bahn ergibt sich die Notwendigkeit zu Handeln folglich aus dem Spannungsverhältnis zwischen dem zu erhaltenden Wissen und den zu erwartenden Veränderungen in der Alterstruktur. Nachdem diese Handlungsfelder erkannt waren, wurde bereits vor 2005 im gesamten Konzern damit begonnen, verschiedene Initiativen zur Bewältigung der bevorstehenden Herausforderungen einzuleiten. Die folgende Darstellung beschreibt deshalb den Umgang mit dem demografischen Wandel innerhalb des Strategieprozesses.

## 3. Ziele

Bei diesem Prozess standen ursprünglich zwei Ziele im Vordergrund: zum einen die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit und zum anderen die Sicherstellung qualifizierter Besetzungen. Anfang 2007 wurde dann ein Review der ursprünglichen Zielsetzung zum Umgang mit dem Thema »Employability« durchgeführt. Als neues Ziel der DB AG steht jetzt der den »Unternehmenswert steigernde Mitarbeiter« im Fokus. Dahinter verbergen sich nicht nur Ansätze zu einem produktivitätsorientierten Personaleinsatz, sondern auch die Vorstellung von einer mitarbeiterstrukturbezogenen Personalplanung und Arbeitsplatzgestaltung. Die demografische Entwicklung wird als unveränderliche Größe berücksichtigt, die Herausforderung darin gesehen, sie als Chance zu nutzen. Für die DB AG bedeutet dies die eigene Organisation mit der demografischen Entwicklung so zu versöhnen, dass sie einen Beitrag zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens leisten kann.

## 4. Umsetzung und Erfahrung

Entsprechend dem oben beschriebenen Wechsel in der Zielsetzung zur Verfolgung der Themen »demografischer Wandel« und »Employability« sollten auch die Erfahrungen in der Umsetzung von Maßnahmen zweigeteilt betrachtet werden. In der ersten Phase wurden auf der Grundlage der vier Handlungsfelder Tarifpolitik, Gesundheitsförderung, Qualifizierung und Nachwuchssicherung eine Fülle von Maßnahmen angestoßen. Jedem Handlungsfeld war ein demografienahes Risiko zugeordnet, auf dessen Beseitigung die Maßnahmen ausgerichtet waren.

**Beispiel aus der Tarifpolitik.** Als Motivationsrisiko wurde das unter anderem durch die veränderten Rahmenbedingungen für frühzeitiges Ausscheiden nur begrenzt altersgerechte Anreizsystem der DB AG erkannt. Hier ergriff der Konzern die Initiative, die Gestaltung der Lebensarbeitszeit stärker zu flexibilisieren. Ein Ergebnis ist der Ende 2005 in Kraft getretene Langzeitkontentarifvertrag. Er ermöglicht den Arbeitnehmern ein Langzeitkonto einzurichten und durch Umwand-



lung von Entgeltbeträgen, wie Urlaubsgeld oder jährliche Sonderzahlungen, sowie durch die Einbringung von Mehrarbeitsstunden eine attraktive Verzinsung zu erhalten. Bei ausreichendem Guthaben kann das Langzeitkonto dann zur Vorbereitung des individuellen Vorruhestands, für die persönliche, berufliche Qualifizierung oder unter bestimmten Bedingungen auch für die betriebliche Altersversorgung verwendet werden. Langzeitkonten bilden gleichwohl nur eine von vielen Möglichkeiten bei der DB AG zur Gestaltung eines sanften Übergangs in die »dritte Lebensphase«.

**Beispiel aus der Gesundheitsförderung.** Ein Gesundheitsrisiko im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel besteht bei der Bahn in zweierlei Hinsicht: Zum einen, weil viele der Arbeitsplätze bestimmten sicherheitsbedingten – z. B. den Tätigkeitsausschluss bei Diabetes – Auflagen unterliegen, die den Einsatz älterer Mitarbeiter aufgrund nachlassender Kraft und Kondition beschränken und zum anderen, weil ältere Mitarbeiter zwar nicht häufiger, dafür aber länger krank sind. Initiativen zur Gesundheitsförderung sind deshalb nicht nur aufgrund der unterschiedlichen Berufsbilder in den Gesellschaften der DB AG vielfältig. Beispielhaft sei hier aus der betrieblichen Praxis die Einführung von Gesundheitsunterricht für Lokführer erwähnt, durch den 2007 mehr als 12.000 Triebfahrzeugführer im Rahmen ihres regelmäßig stattfindenden Fortbildungsunterrichts Informationen und Tipps zum Thema Gesundheit erhalten haben. Im Fokus stand die Behandlung der Themenschwerpunkte Ernährung, Bewegung und mentale Fitness. Ziel war es, die Triebfahrzeugführer in ihrer Motivation zu steigern und zu befähigen, mehr für ihre Gesundheit zu tun. Hervorzuheben sind hierzu die Projekte »Fit im Süden« und »Fit im Büro«, zwei berufsgruppenübergreifende Gesundheits-Coaching-Konzepte, die 2006 mit Preisen der Initiative Selbst-GmbH e.V. ausgezeichnet wurden. Sie zeigen die vielfältigen Möglichkeiten der Gesundheitsförderung auf und schulen die Eigenverantwortung und Selbstwahrnehmung im Umgang mit der eigenen Gesundheit.

**Beispiel aus der Qualifizierung.** Die verminderte Bereitschaft älterer Mitarbeiter zur Weiterbildung führt zu einem Dequalifikationsrisiko. Im Vordergrund der Initiativen zur Qualifizierung standen deshalb Maßnahmen zur Steigerung der Lernkompetenz sowie Maßnahmen zur Motivationsförderung in Bezug auf neue Situationen. Von herausragender Bedeutung hierfür ist das Kompetenzmanagement der DB AG, das mittlerweile für einen Großteil der Mitarbeiter bedarfsgerechte Entwicklung durch den jährlichen Abgleich von Soll- und Ist-Profilen ermöglicht. Im Rahmen des Kompetenzmanagements werden Mitarbeiterkompetenzen beschrieben, transparent gemacht sowie der Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen hinsichtlich strategischer Unternehmensziele sichergestellt. Die Ergebnisse werden dann in Mitarbeitergesprächen gezielt in Maßnahmen überführt.

**Beispiel aus der Nachwuchssicherung.** Der Beginn des Geburtenrückgangs vor zirka 35 Jahren und der heute in der Industrie beklagte Mangel an Fachkräften und Ingenieuren begründen das Beschaffungsrisiko (z. B. Umfrage DIHT, 2001). Entsprechend zielgruppengerecht agieren auch die Initiativen zur Nachwuchssicherung bei der DB AG. Durch Schul- und Hochschulkooperationen, berufsintegrierende Studiengänge sowie die Förderung des eigenen Arbeitgeberimages, arbeitet die DB AG bereits frühzeitig an der Bindung von Absolventen und Berufseinsteigern. Der Übergang zur Wahrung der sozialen Verantwortung des Unternehmens ist dabei fließend, wie das



Praktikantenprogramm »Chance plus« zeigt. Dieses bietet jedes Jahr ca. 500 bedingt ausbildungsfähigen Jugendlichen ein 11-monatiges Praktikum zur Berufsvorbereitung. Oft gelingt es dabei auch, junge, vielversprechende Menschen für die Ausbildungsberufe der Bahn zu begeistern und ihnen eine Perspektive auf dem Arbeitsmarkt zu bieten.

Aufgrund der vielseitigen Geschäftstätigkeit im Konzern werden die einzelnen Maßnahmen nicht immer über alle Gesellschaften des Unternehmens hinweg durchgeführt. Vielmehr werden sehr oft speziell auf die Bedürfnisse der einzelnen Gesellschaften zugeschnittene Programme entwickelt. Die damit einhergehende Dezentralisierung der Verantwortung für die einzelnen Maßnahmen war ein Auslöser für die Kooperation mit einer internationalen Forschungsgruppe zur ganzheitlichen Steuerung der Demografie- und Employability-Investitionen. Ziel des Projektes war es, ein qualitatives Ratingverfahren zu etablieren, das die Kosten einer Maßnahme ihrem erwarteten Nutzen gegenüberstellt und so im Sinne einer Optimierung der Grenzkosten pro Nutzeinheit die beste Ressourcenallokation ermöglicht. Die Ergebnisse waren sehr vielversprechend. Denn es konnte gezeigt werden, dass unter Berücksichtigung der identifizierten Hebel bereits eine geringe Erhöhung der Mittel zu einer signifikanten Nutzensteigerung führt.

In der zweiten Phase im Umgang mit den Themen »demografischer Wandel« und »Employability« wird die damit verbundene Investitionssteuerungsaufgabe deshalb verstärkt betrachtet. Zusammen mit der Arbeit an einem zentralen Employability-Monitor – der auf der Basis von Szenarioanalysen frühzeitig die spezifischen Handlungsfelder signalisiert – zeigt sich hier am deutlichsten die neue Ausrichtung im Personalmanagement der DB AG. Im Vordergrund steht als Beitrag zum Erfolg des Unternehmens der Anteil des einzelnen Mitarbeiters am Unternehmenswert und dessen nutzenorientierte Förderung. In Zukunft wird sich deshalb durch ein ausgewogenes Zusammenspiel der einzelnen Maßnahmen und durch die Konzentration auf die wichtigsten Fokusgruppen die Qualität unserer Arbeit deutlich erhöhen. Der Wertbeitrag einzelner Maßnahmen, der Wertbeitrag der Mitarbeiter aller Generationen und deren Nachhaltigkeit für den Erfolg des Unternehmens werden sichtbar gemacht.

Was bedeutet dieses »Umdenken« im Zusammenhang mit den sich wandelnden demografischen Rahmenbedingungen? Dahinter verbergen sich in erster Linie das Verständnis und vor allem die Akzeptanz, dass eine jugendzentrierte Altersstruktur in Unternehmen dauerhaft nicht mehr aufrechtzuerhalten ist. Um diese Akzeptanz zu erreichen, ist es neben einem ausgebildeten Problembewusstsein entscheidend, dass ältere und jüngere Mitarbeiter sich gegenseitig respektvoll begegnen sowie die Stärken des anderen schätzen. Der demografische Wandel in Unternehmen macht einen Austausch der Generationen einmal mehr notwendig, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu erhalten. Die verstärkte Wichtigkeit des intergenerativen Austausches ergibt sich aus einer sich entwickelnden altersheterogenen Belegschaftsstruktur, die sich wiederum aus der Notwendigkeit ableitet, Mitarbeiter so lange wie möglich leistungsfähig und vor allem auch motiviert im Unternehmen zu halten, um Ressourcenengpässe durch Nachwuchskräftemangel zu vermeiden.

Gegenseitiger Wissens-  
transfer von Alt und Jung

Damit geht beispielsweise einher, einen Wissenstransfer von erfahrenen Kollegen an jüngere sicherzustellen, um Know-how zu sichern. Aber auch ältere Mitarbeiter sollen vom aktuellen Wissen Jüngerer profitieren und von ihnen lernen. Auch wenn die Bedeutung des Erhalts und der Aktualisierung von unternehmensbezogenem (Erfahrungs-)Wissen keine neue Erkenntnis für Unternehmen ist, wird es vor dem Hintergrund der alternden Belegschaften zunehmend wichtiger, diesen Erkenntnissen Taten folgen zu lassen. Um dies nachhaltig zu tun, muss sich auch ein Wandel in den Köpfen der Mitarbeiter vollziehen. Dieser schließt mit ein

- die Veränderungen der demografischen Situation und die damit verbundenen Herausforderungen für Unternehmen als unaufhaltsam zu verinnerlichen,
- Vorurteile über Alters- bzw. Jugendbilder abzulegen und
- die Leistung aller Altersgruppen als wertvollen Beitrag zum Unternehmenserfolg anzuerkennen.

Die zwei letztgenannten Punkte erfordern auch ein Verständnis der Belegschaft über die Veränderung von Kompetenzen, Leistungsparametern und Motiven, die im Laufe des Lebens auftreten. Ein Verständnis über die Entwicklung der Leistung insgesamt ist notwendig.

Humanisierung von Arbeit

Um Leistungsfähigkeit und Motivation zu erhalten, spielt Humanisierung von Arbeit eine Rolle für Organisationen. Humanisierung meint dabei beispielsweise ausführbare, zumutbare, schädigungsfreie, persönlichkeitsförderliche, wertschätzende und abwechslungsreiche Tätigkeiten zu etablieren (für einen kurzen Überblick vgl. Gebert & v. Rosenstiel, 2002). Maßnahmen der Arbeitsstrukturierung, wie z. B. Jobenrichment (d. h. die Vergrößerung der Arbeitsverantwortung) oder Jobenlargement (d. h. die Vergrößerung der Arbeitsmenge) genauso wie Jobrotation (d. h. der planmäßige Wechsel der Arbeitstätigkeit) können Ausdruck von Humanisierung sein. Auch die Wertschätzung der Führungskräfte gegenüber der Persönlichkeit und Leistung der Mitarbeiter, die Anerkennung der Stärken aller Altersgruppen sind hier angesprochen. Humanisierung meint damit auch, individuell auf Möglichkeiten und Bedürfnisse der Mitarbeiter einzugehen. Aufgrund großer individueller Unterschiede in der Leistungsfähigkeit können Führung und Arbeitsgestaltung auch individuell unterschiedlich ausgeprägt sein. Eine ausführbare und zumutbare Arbeit kann für die einen noch körperliche Anstrengung beinhalten, für andere ist sie dann bereits nicht mehr möglich. Die individuellen Bedürfnisse, beispielsweise in bestimmten Lebensphasen, bestimmen die Ansprüche der Mitarbeiter an die Gestaltung der Arbeit mit. Der Erhalt der Leistungsfähigkeit ist also ein Ziel im demografischen Veränderungsprozess. Ein Kernpunkt dieses Ansatzes ist diese eben genannte Ausrichtung der Arbeit nach individuellen Bedürfnissen, beispielsweise einer flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit. Dazu gehört konsequenterweise auch, den Übergang in die Rente bzw. in eine Form flexibler Weiterbeschäftigung im Rentenalter zu gestalten. Gelingt es, die Arbeit unter Berücksichtigung individueller Bedürfnisse und Lebensphasen der Mitarbeiter zu gestalten, kann Arbeit zu größerer Zufriedenheit, Motivation, Bindung der Mitarbeiter und damit auch zu langfristig guter Leistung führen.

Ausrichtung der Arbeit  
nach individuellen Bedürf-  
nissen

Maßnahmen zur Begegnung der demografischen Veränderungen folgen – so sie langfristig umgesetzt werden – einer ganzheitlichen Logik. Das Personalmanagement ist gefordert, alle Prozesse auf die Möglichkeit hin zu überprüfen, ob diese individuelle Bedürfnisse, wirtschaftliche Vertretbarkeit und Förderung der Leistungsfähigkeit und -motivation berücksichtigen.

**! Der Umgang mit demografischen Veränderungen im Unternehmen dient dem übergeordneten Ziel, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten.**

Zunächst muss allerdings die Notwendigkeit des Wandels im Unternehmen für alle Organisationsmitglieder nachvollziehbar sein, um sicherzustellen, dass Veränderungen mitgetragen und –gestaltet werden. Für eine Veränderung »in den Köpfen« der Mitarbeiter ist dies der erste notwendige Schritt. Die Änderung der Denkweise wird schrittweise geschehen und in engem Zusammenspiel mit den initiierten Veränderungen erfolgen. Das Verständnis der Belegschaft zur Bedeutung der Maßnahmen ist entscheidend, wenn die im Prozess entwickelten Maßnahmen wie selbstverständlich in Unternehmensprozesse einfließen sollen. Dieses Verständnis kann erreicht werden, indem Analyseprozesse besondere Herausforderungen im jeweiligen Unternehmen aufzeigen, Mitarbeiter im Rahmen einer zielgerichteten Unternehmenskommunikation frühzeitig informiert und in die Erarbeitung von Lösungen einbezogen werden. Damit wird eine persönliche Betroffenheit erreicht, die den Bezug der Mitarbeiter zum Thema und damit die Voraussetzung zur Ausgestaltung der Maßnahmen in der Organisation fördert.

Voraussetzung zur Ausgestaltung von Maßnahmen schaffen

Ein ganzheitlicher Changemanagement-Prozess ist also für die systematische, langfristig angelegte und strategiebasierte Umsetzung von Handlungsmaßnahmen entscheidend. Jede Art von Veränderung und Organisationsentwicklung bezieht sich zumeist auf die gesamte Organisation, indem höhere organisationale, aber auch individuelle Effektivität angestrebt werden (Doppler & Lauterburg, 2005).

Ein demografieorientierter Changemanagement-Prozess soll den Rahmen dafür schaffen, auf Herausforderungen des demografischen Wandels mit adäquaten Maßnahmen reagieren zu können. Aus diesem Grund lehnt sich auch der Aufbau dieses Buches an den verschiedenen Schritten im Veränderungsprozess an.

Demografieorientierter Veränderungsprozess

## 1.2 Aufbau des Buches anhand des Change-Prozesses

---

Der klassische Change-Prozess nach Doppler und Lauterburg (2005) umfasst die Schritte:

- a) erste Überlegungen treffen,
- b) gezielte Sondierungen anstellen,
- c) Projektgrundlage schaffen,
- d) Kommunikationskonzept erstellen,
- e) Daten erheben,

- f) Feedback zu den Daten generieren,
- g) Daten diagnostizieren,
- h) Konzept entwickeln und Maßnahmen planen,
- i) eine Vorentscheidung der Maßnahmen treffen,
- j) Praxistest der Maßnahmen und Konzepte,
- k) Entscheidung fällen und schließlich
- l) Einführung in der Praxis und Umsetzungsbegleitung.

Veränderungsprozess vor dem Hintergrund demografischer Herausforderungen

Der Veränderungsprozess vor dem Hintergrund demografischer Herausforderungen orientiert sich an diesem klassischen Change-Prozess, ist jedoch auf ein Vorgehen im demografischen Kontext abgestimmt. Dieser Prozess ist in **Abb. 1.1** dargestellt und beginnt damit, Problembewusstsein für die demografischen Veränderungen zu schaffen. Sich der demografischen Veränderungen und möglicher Auswirkungen auf das eigene Unternehmen bewusst zu werden, ist eine notwendige Voraussetzung, um überhaupt einen Veränderungsprozess in Gang zu setzen.

Im nächsten Schritt geht es um die Analyse der unternehmensspezifischen demografischen Situation, um im Folgeschritt den Veränderungsbedarf der Organisation zu erkennen. Nach dieser ersten Analyse können bereits Ziele festgelegt werden, die durch den Veränderungsprozess verfolgt werden.

Eine vertiefte Datenerhebung, -auswertung und -interpretation bezieht sich demnach auch auf diese Ziele. In diesem Prozessschritt können in der Analyse identifizierte Problemfelder der Organisation detailliert hinterfragt und in Bezug auf die abgeleiteten Ziele interpretiert werden.

Danach ist es möglich, Maßnahmen abzuleiten, mit denen auf demografische Herausforderungen reagiert werden kann [Prozessschritt »Veränderungsmaßnahmen festlegen (toolbox)«]. Nachdem Maßnahmen für die Organisation ausgewählt wurden, muss deren zielgerichtete Umsetzung sichergestellt werden. Diesem Prozessschritt folgt eine abschließende, gesamthafte Evaluation der Maßnahmen.

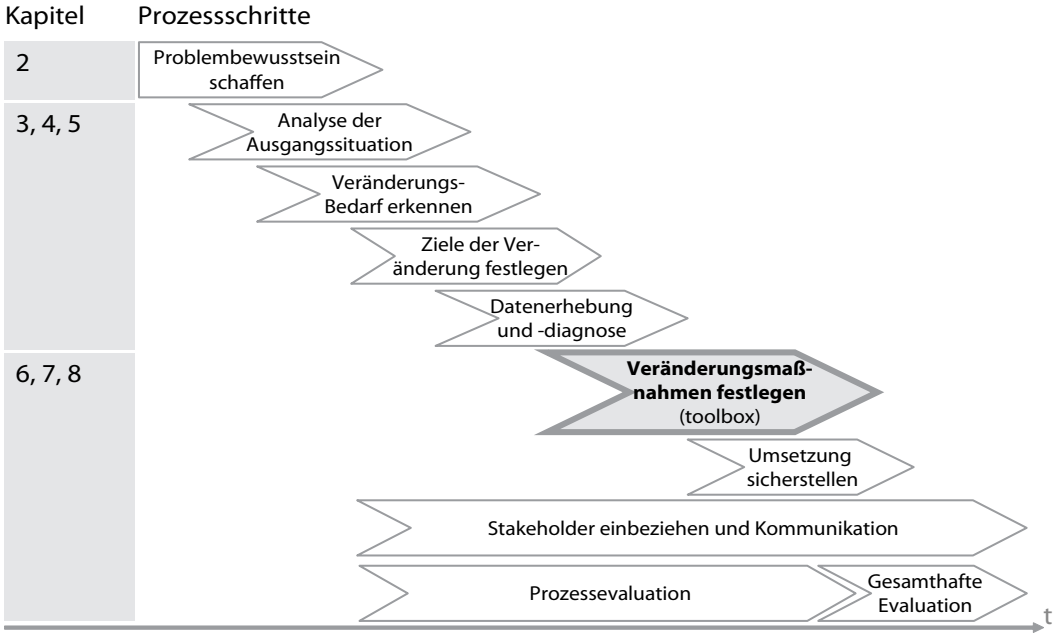
Die in **Abb. 1.2** zusätzlich zu den bisher beschriebenen Schritten aufgeführten Teilprozesse »Stakeholder einbeziehen« und »Kommunikation« sowie »Prozessevaluation« erfolgen wiederholt während des Veränderungsprozesses. Personalmanagement, Mitarbeiter, Betriebsräte und Führungskräfte sollen frühzeitig in den Prozess einbezogen werden, um die Prozessschritte mitzugestalten und abgeleitete Maßnahmen mitzutragen.

Prozessevaluation (auch als prozessbegleitende Evaluation bezeichnet) meint die stetige Überprüfung der einzelnen Prozessschritte im Hinblick auf die verfolgten Ziele. Damit soll sichergestellt werden, dass die Teilschritte nicht entgegen der Zielsetzung verlaufen und die gesamthafte Evaluation erleichtert wird.

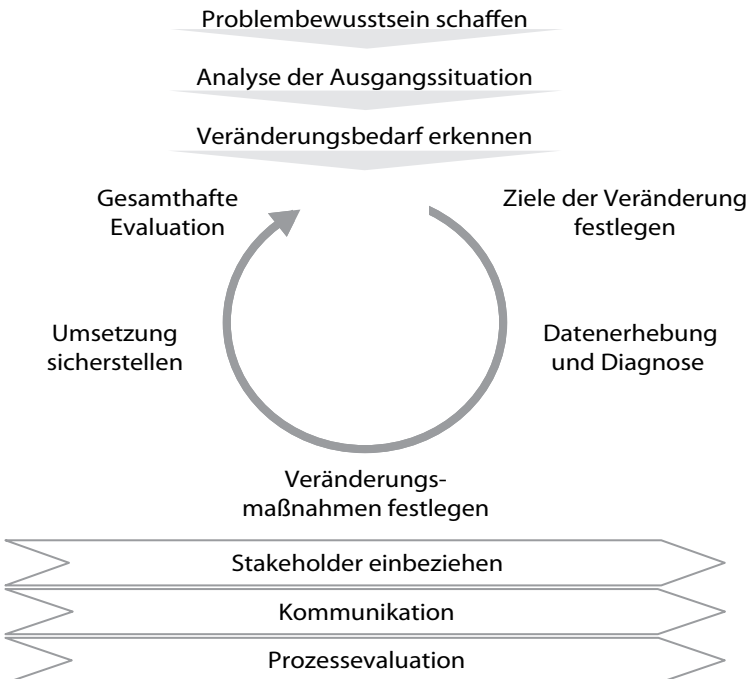
Orientierung am Veränderungsprozess

Die Buchkapitel orientieren sich an diesem Prozess. **Abb. 1.1** zeigt auf, in welchem Kapitel des Buches welcher Prozessschritt beschrieben wird.

Die verschiedenen Prozessschritte werden in den benannten Kapiteln explizit im Kontext der demografischen Herausforderungen für Unternehmen und der besonderen Bedeutung des Personalmanagements beschrieben. Die grundsätzlichen Schritte des Veränderungsprozesses sind dabei



■ Abb. 1.1. Schritte im Veränderungsprozess und zugeordnete Buchkapitel



■ Abb. 1.2. Veränderung als Kreislauf

Konsequentes  
Qualitätsmanagement

nicht in sich geschlossen. Sie bauen aufeinander auf und werden im Sinne eines konsequenten Qualitätsmanagements fortwährend durchgeführt. Parallel dazu werden jeweils grundsätzliche Prozesse (wie z. B. Kommunikation) durchgeführt, die der Verankerung des Veränderungsprozesses und der Sicherstellung der Umsetzung von Maßnahmen im Unternehmen dienen. ■ Abb. 1.2 verdeutlicht dies und zeigt auf, dass einige Schritte einen Kreislauf darstellen, während andere vorgelagert bzw. parallel dazu verlaufen.

Prozessevaluation

So ist es beispielsweise wichtig, bereits während des laufenden Veränderungsprozesses die verschiedenen Aktivitäten immer wieder hinsichtlich der festgelegten Ziele zu überprüfen (■ Abb. 1.2 »Prozessevaluation«). Wenn Maßnahmen umgesetzt wurden, sollten diese wiederum auf die Zielstellung geprüft und ggf. modifiziert werden. Diese gesamthafte Evaluation, am Abschluss des Kreislaufs in ■ Abb. 1.2 dargestellt, umfasst auch, Maßnahmen soweit möglich mit Messkriterien zu belegen, um ihre Wirksamkeit überprüfen zu können. Dieses Monitoring der Maßnahmen dient der Qualitätssicherung und hat das Ziel, die Maßnahme maximal wirksam im Unternehmen zu etablieren. So kann beispielsweise die Entwicklung der Weiterbildungsbeteiligung nach Alter eine gute Größe für das Monitoring der Umsetzung lebenslangen Lernens oder Wissenserhalts sein.

Zeithorizont der  
Maßnahmen

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der Zeithorizont bestimmter Maßnahmen. Der Zeithorizont kann sich einerseits auf die Dauer und Schwierigkeit der Umsetzung bestimmter Aktionen beziehen, meint aber auch die Laufzeit von Maßnahmen. So kann es durchaus sinnvoll sein, manche Maßnahmen auslaufen zu lassen, wie z. B. Trainings zur Sensibilisierung der demografischen Herausforderung. Solche Aktivitäten sollten durch die Verankerung des Themas in der Unternehmens- und Personalstrategie nach gewisser Zeit zum Selbstverständnis geworden sein.

Schrittweise Annäherung  
an das Ziel der Ver-  
änderung

Evaluation und Qualitätssicherung heißt also auch, sich von überflüssigen oder auch nicht funktionierenden Maßnahmen zu verabschieden. Dies gehört ebenfalls zum laufenden Lernprozess, den eine Veränderung in sich trägt. Die schrittweise Annäherung an das Ziel der Veränderung bewirkt, dass sich die Belegschaft auch Schritt für Schritt mit der Thematik vertraut machen kann und bestehende Denkmuster aufgebrochen werden.

In ► Kap. 2 wird der erste Prozessschritt beschrieben: das Bewusstsein für die Herausforderungen des demografischen Wandels zu schärfen.



# **Startpunkt des Prozesses: Problembewusstsein schaffen**

- 2.1 **Bewusstmachen durch Betroffenheit – 16**
- 2.2 **Bewusstmachen durch Medien und Netzwerke – 17**
- 2.3 **Bewusstmachen durch eigene Mitarbeiter – 18**
- 2.4 **Bewusstsein der Belegschaft – 19**

Um die Notwendigkeit für einen Veränderungsprozess zu sehen, bedarf es zunächst des Bewusstseins in der Organisation für eine neue Herausforderung oder Situation, die das Unternehmen betreffen könnte. Es geht also darum zu erkennen, dass sich demografische Rahmenbedingungen verändern und dies ganz konkret erfahrbare, substantielle Auswirkungen auf die Organisation hat. Der demografische Wandel ist zwar in den letzten Jahren und Monaten in den Medien immer präsenter geworden – dennoch ist erst in wenigen Unternehmen die Bedeutung des Themas für das Personalmanagement der kommenden Jahre und Jahrzehnte verstanden worden. Vor diesem Hintergrund erstaunt es nicht, dass erst einzelne Unternehmen begonnen haben, darauf mit konkreten Maßnahmen zu reagieren.

In den folgenden ► Abschn. 2.1 bis 2.3 werden mögliche Wege aufgezeigt, wie Organisationen die Herausforderungen des demografischen Wandels für ihre eigene Situation erfahren können. Wird deutlich, wie sie selbst von den Veränderungen betroffen sind, kann sich ein Problembewusstsein einstellen, und es lässt sich ein Veränderungsprozess einleiten. Um diesen zu beginnen, muss auch bei den Mitarbeitern das Bewusstsein für die sich wandelnde Situation geschärft werden. Auf diesen Aspekt wird am Ende dieses Kapitels (► Abschn. 2.4) kurz eingegangen.

## 2.1 Bewusstmachen durch Betroffenheit

---

Das Bewusstsein, dass die Alterung der europäischen Gesellschaft nicht nur ein Problem für die Rentenkassen, sondern auch eine erfolgskritische Herausforderung für die eigene Organisation ist, scheint oftmals noch nicht gegeben. Viele Unternehmen spüren heute die sich wandelnden demografischen Strukturen in Deutschland und Europa noch nicht. Eine Art »Unverwundbarkeitsglauben« lässt sie sich dadurch unter Umständen in vermeintlicher Sicherheit wiegen. In vielen Branchen sind Auswirkungen der Veränderungen noch nicht bemerkbar. Auch bei bestimmten nachgefragten Kompetenzprofilen ist der Fachkräftemangel noch nicht zu spüren. Auf dem Arbeitsmarkt finden Unternehmen in einigen Bereichen immer noch junge, gut ausgebildete Erwerbsfähige, die eine adäquate Arbeitsstelle suchen, wie z. B. Juristen (Bundesagentur für Arbeit, 2007a). Allerdings gibt es bereits heute schon zahlreiche Qualifikationsprofile, die stark nachgefragt, jedoch nicht im erforderlichen Umfang verfügbar sind, z. B. IT-Experten oder Ingenieure (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2007a), aber auch Handwerker wie Installateure. Unternehmen, die hier einen großen Bedarf haben, suchen qualifiziertes Personal bereits unter älteren Erwerbstätigen; die alleinige und eingeschränkte Auswahl unter Hochschulabsolventen oder Young Professionals deckt den Bedarf längst nicht mehr. Diese Betroffenheit einiger Unternehmen macht die Herausforderung des demografischen Wandels sehr drastisch bewusst und erfordert akutes Handeln. Unternehmen, die solche Ressourcenengpässe noch nicht verspüren, sehen oftmals auch kein Problem auf sich zukommen.

Fachkräftemangel ist in bestimmten Bereichen zu spüren

**!** Der Wettbewerb um hoch qualifizierte Mitarbeiter wird aber langfristig nahezu alle Unternehmen treffen. Einen aufkommenden Mangel an Kompetenzen frühzeitig zu erkennen und entsprechend zu handeln, wird Unternehmen Wettbewerbsvorteile im Kampf um die jungen und erfahrenen Talente verschaffen.

Dieses Buch betrachtet den sog. »White-collar«-Bereich, in dem derzeit mehr als 40% aller Erwerbstätigen in Deutschland beschäftigt sind (BAuA, 2006). Im Fokus der vorgestellten Überlegungen und Maßnahmen stehen daher besonders solche Bereiche, die überwiegend Bürotätigkeiten beinhalten. In der bisherigen Debatte zum demografischen Wandel in Unternehmen standen häufig körperlich stark beanspruchende Tätigkeiten im Vordergrund. Aber auch bei Schreibtischtätigkeiten kommt es insbesondere auf Motivation und die Berücksichtigung von altersbedingten Veränderungen an. Aus den genannten Gründen widmen wir uns vorrangig dem Bereich der Büroarbeitsplätze.

Betrachtung des  
»White-collar«-Bereichs

## 2.2 Bewusstmachen durch Medien und Netzwerke

Die bisher von demografischen Auswirkungen verschont gebliebenen Unternehmen haben die große Chance, ihre Organisationsstrukturen heute anzupassen, um morgen besser auf Veränderungen vorbereitet zu sein, reagieren zu können und Ressourcenengpässe auszugleichen. Als Voraussetzung dafür muss ein Problembewusstsein entwickelt werden. Dies kann beispielsweise durch Informationen in den Medien geschehen.

Informationen zu  
Demografie in den Medien

### Beispielschlagzeilen zum demografischen Wandel der letzten Jahre in der Presse

- »Unternehmen entdecken die älteren Mitarbeiter – Diskriminierungsregeln und finanzielle Anreize sorgen für Paradigmenwechsel/ Passauer Arbeitsrechtssymposium«, *FAZ*, 04. Juli 2007, Nr. 152, S. 21
- »Arbeiten bis 67« *plusminus*, Reportage vom 19. Juni 2007, 21:50 Uhr, ARD
- »Durch Fachkräftemangel entgehen Firmen Milliarden«, *Die Welt*, 17. April 2007, S. 15
- »Das Ende des Jugendwahns«, *FAZ*, 24. März 2007, Nr. 71, S. 11.
- »Die Welt der Alten«, *Die Zeit*, 23. März 2006, Nr. 13, S. 63.
- »Denn eines ist sicher – die Rentenkürzung.«, *FAZ*, 01. Februar 2006, Nr. 72, S. 13.
- »Die Alten werden jünger«, *Spiegel online*, 09. Juni 2005.
- »Sixt sucht Mitarbeiter über 50 Jahre«, *Süddeutsche Zeitung*, 18. April 2005, Nr. 88, S. 24.
- »Wo kommen die Kinder her?«, *FAZ*, 07. November 2004, Nr. 45, S. 38.
- »Wenn den Firmen die Bewerber ausgehen. Arbeitsmarktforscher warnen vor einem Fachkräftemangel in Deutschland«, *Sueddeutsche.de*, 14. Juli 2003.

In den letzten Monaten machten zahlreiche Reportagen oder auch Filme auf den demografischen Wandel aufmerksam. Fachzeitschriften oder -messen machen die Herausforderungen explizit für Unternehmen und das Human Resources Management deutlich. Ein wichtiger Ansatzpunkt, auf aktuelle Themen und Herausforderungen aufmerksam zu werden und sich dazu auszutauschen, sind Kontakte zu anderen Unternehmen, wie z. B. organisationsübergreifende Arbeitsgemeinschaften.

### 2.3 Bewusstmachen durch eigene Mitarbeiter

---

Auch die eigene Belegschaft kann dazu beitragen, Herausforderungen deutlich zu machen. Bei der Erarbeitung strategischer Themen können Mitarbeiter auf aktuelle Themenschwerpunkte stoßen und Erkenntnisse für das Unternehmen an Vorgesetzte oder Belegschaftsvertreter weitergeben.

In großen Unternehmen können einige Bereiche bereits von demografischen Veränderungen betroffen sein, während andere Bereiche oder Abteilungen noch keine Auswirkungen bemerken. Spürbar wird ein Handlungsbedarf zuerst, wenn speziell ausgebildete Fachkräfte gesucht werden, aber keine Auszubildenden oder Nachwuchskräfte auf dem Arbeitsmarkt gefunden werden. Tragen diese Bereiche ihre Probleme an die Führungskräfte oder Mitarbeitervertreter weiter, kann der Organisation ebenfalls deutlich werden, dass dies erst der Beginn der Herausforderung ist.

Für eine Sensibilisierung der Thematik durch die eigenen Mitarbeiter ist vor allem ein offenes, vertrauensvolles Organisationsklima Voraussetzung. Nur wenn Unternehmensvertreter die Anliegen der Mitarbeiter ernst nehmen, kann daraus ein Bewusstsein für kommende Herausforderungen in der gesamten Organisation erwachsen. Ein regelmäßiger Austausch zwischen Belegschaft und Management, beispielsweise in Form von Bereichssitzungen oder thematischen Kurzworkshops kann dabei helfen, die aus Mitarbeitersicht entdeckten akuten Herausforderungen sichtbar zu machen.

Eine weitere hilfreiche Voraussetzung für ein Bewusstmachen der Situation aus den Reihen der Belegschaft ist also, dass die Mitarbeiter bereits ein Problembewusstsein für demografische Veränderungen entwickeln. Dies ist auch eine wichtige Bedingung für einen erfolgreichen Veränderungsprozess. Nicht immer jedoch ist der Belegschaft deutlich, dass Konsequenzen des demografischen Wandels die Organisation, ja jeden Mitarbeiter betreffen. Eine Aufgabe des Personalmanagements und der Unternehmensleitung ist es dann, das gewonnene Problembewusstsein an die Belegschaft zu vermitteln. Während sich dieses Kapitel bislang mit der Sensibilisierung von Organisationen selbst beschäftigte, wird im Folgenden auf ein aktives Bewusstmachen innerhalb der Belegschaft für die demografischen Veränderungen eingegangen.

Unternehmensbereiche  
tragen ihre Probleme  
weiter

## 2.4 Bewusstsein der Belegschaft

Es gibt unterschiedliche Wege, Problembewusstsein in der Belegschaft zu schaffen.

**!** Entscheidend ist, dass innerhalb der Organisation Veränderungen der demografischen Rahmenbedingungen sichtbar gemacht und kommuniziert werden. Ebenso muss darauf hingewiesen werden, wie diese Veränderungen aussehen werden und welche Auswirkungen dies auf das Unternehmen haben kann.

Hierbei lassen sich die Veränderungsnotwendigkeiten im Unternehmen ableiten und kommunizieren. Damit sind die ersten Schritte für einen möglichen Veränderungsprozess im Unternehmen getan. Ob und wie sich wandelnde Rahmenbedingungen in der eigenen Organisation zeigen, wird beispielsweise durch eine Analyse der Ausgangssituation deutlich. Ergebnisse dieser Analyse können anschaulich an die Belegschaft kommuniziert werden. Kommunikation ist also eine wichtige Größe für die Sensibilisierung der Mitarbeiter. Auch die partizipative Einbindung der Belegschaft im Rahmen des Veränderungsprozesses ist dazu förderlich. Diese Themen werden in ► Kap. 8 weiter vertieft.

Der in ■ Abb. 1.1 dargestellte Prozess organisationaler Veränderung oder Entwicklung verfolgt das Ziel, den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen. Dies kann allerdings nicht Selbstzweck sein: bei allen Maßnahmen, die betrachtet und umgesetzt werden, bleibt das Hauptziel des Unternehmens der Erhalt (und Ausbau) der Wettbewerbsfähigkeit! Der demografische Veränderungsprozess setzt dafür am Individuum, an den organisationalen Strukturen und Prozessen an – vor allem an denjenigen, die durch das Human Resources Management gestaltet werden.

Wenn das Problembewusstsein für die sich verändernden demografischen Rahmenbedingungen geschärft ist, kann der nächste Schritt erfolgen: die genauere Analyse des Veränderungsbedarfs innerhalb des Unternehmens. Organisationale Entwicklung baut stets auf Wissen und Fakten auf, die deutlich machen, wo genau es einen Veränderungsbedarf gibt, wie dringlich er ist und welche Rahmenbedingungen ihn beeinflussen. Um diese Informationen herauszufiltern, finden Methoden und Analysen Anwendung, die ermöglichen, den Veränderungsbedarf genauer zu definieren. Um diesen Bedarf hinsichtlich der demografischen Situation zu konkretisieren, gibt eine Altersstrukturanalyse erste Anhaltspunkte zur Beschreibung der Ausgangssituation im Unternehmen. Diese wird ergänzt durch eine tiefere Exploration der Situation und die weitere Sammlung personalpolitisch relevanter Informationen. Die breite Informationsbasis aus Belegschaft, Unternehmensleitung und Personalmanagement liefert ein umfassendes Bild der jeweils spezifischen demografischen Herausforderungen. Auch diese Datenanalyse kann wiederum zur Schärfung des Problembewusstseins, vor allem in Bezug auf die eigene Organisation, beitragen.

Veränderungsnotwendigkeit im Unternehmen ableiten

Veränderungsbedarf genauer definieren

Der folgende ► Expertenbeitrag zeigt Motive auf, die Unternehmen dazu bewegen, sich mit dem demografischen Wandel auseinanderzusetzen. Er beschäftigt sich auch mit der Frage, wie sich das Problembewusstsein von Unternehmen zu den Auswirkungen des demografischen Wandels zeigt, wie z. B. Mitarbeiter eingebunden oder Führungskräfte für die demografischen Veränderungen sensibilisiert werden können.



**Mirko Sporket**  
**Age-Management – betriebliche Motive und  
 Umsetzungsstrategien**

Mirko Sporket hat Sozialwissenschaften mit dem Schwerpunkt Arbeits- und Organisationssoziologie an der Bergischen Universität Wuppertal studiert und arbeitet seit November 2003 am Institut für Gerontologie an der Universität Dortmund im Bereich »Demografischer Wandel und Arbeitswelt«. Hier koordiniert und bearbeitet er nationale wie internationale Projekte zum Themenkomplex.

*Kontakt:* Mirko Sporket, Institut für Gerontologie an der Universität Dortmund, Evinger Platz 13, 44339 Dortmund, Deutschland, Tel.: +49 (0)231-728488-22, Fax +49 (0)231-728488-55, E-Mail [sporket@post.uni-dortmund.de](mailto:sporket@post.uni-dortmund.de), [www.ffg.uni-dortmund.de](http://www.ffg.uni-dortmund.de)

Die Herausforderungen der demografischen Entwicklung für die Arbeitswelt sind kein ausschließlich deutsches Thema, sondern betreffen im Grunde alle europäischen Staaten bzw. westlichen Industrienationen – jedoch in unterschiedlichen Zeithorizonten und Intensitäten – sowie die Europäische Union (EU) insgesamt. Zwar findet hier ein wissenschaftlicher Austausch bezüglich der jeweiligen Strategien in den nationalen Arbeitsmarkt- und Sozialpolitiken bzw. auf der Makroebene statt. Inwiefern jedoch gerade auf der betrieblichen Ebene den Herausforderungen begegnet wird, bleibt zumeist im Dunkeln.

Das Projekt »Employment Initiatives for an Ageing Workforce«, das von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen ([www.eurofound.europa.eu](http://www.eurofound.europa.eu)) finanziert und in Kooperation des Instituts für Gerontologie an der Universität Dortmund mit der Universität Cambridge geleitet wurde, hat seinen Blick auf die betriebliche Ebene gerichtet und danach gefragt, weshalb Unternehmen überhaupt Maßnahmen im Bereich des Altersmanagements implementieren und welche Strategien sie hierbei verfolgen. Insgesamt wurden in dem Projekt 130 Beispiele der guten Praxis im Age-Management in 11 der EU-15 Staaten identifiziert und dokumentiert. Die Beispiele wurden in eine Datenbank eingespeist, die über die Internetseiten der Europäischen Stiftung zugänglich ist ([www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm](http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm)).

Darüber hinaus wurden die Projektergebnisse in einem Abschlussbericht dokumentiert und in einem Handlungsleitfaden für Unternehmen verdichtet (Philip Taylor: *Employment Initiatives for an Ageing Workforce in the EU-15*; Gerhard Naegele & Alan Walker: *A Guide to Good Practice in Age Management*).

