

---

**SERVICE  
DEMOGRAPHIEMANAGEMENT**

# INHALT

---

3

**VORWORT**

4

**EINLEITUNG: DEMOGRAPHIE ALS RAHMENBEDINGUNG DES PERSONALMANAGEMENTS**

5

**FAKTEN UND FACETTEN DES DEMOGRAPHISCHEN WANDELS**

10

**PROZESSKETTE DES DEMOGRAPHIEMANAGEMENTS**

11

**HANDLUNGSFELDER DES DEMOGRAPHIEMANAGEMENTS**

14

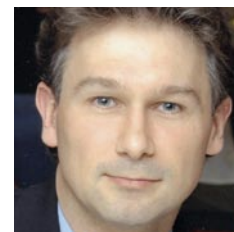
**SCHLUSSBETRACHTUNG**

## AUTOREN



**SEBASTIAN BERBLINGER**

Sebastian Berblinger ist Leiter des Bereichs HR Managementberatung bei der APRIORI – business solutions AG sowie Initiator und Verantwortlicher für das Demographie-Audit FOKUS 50plus. Ferner konnte sich Sebastian Berblinger als Autor zahlreicher Publikationen einen Namen machen.



**DR. MICHAEL KNÖRZER**

ist Leiter des Center of Expertise und Strategieberater bei der APRIORI – business solutions AG. Er lehrt als Privatdozent an der Goethe-Universität Frankfurt. Zudem ist er Lehrbeauftragter an der Hochschule für Oekonomie und Management (FOM) in Frankfurt und Mannheim.

## IN ZUSAMMENARBEIT MIT:

**APRIORI**  
business solutions

**FOKUS50+**  
Beste Perspektiven  
für erfahrene Mitarbeiter

# V O R W O R T

Spätestens seit der Diskussion über die Anhebung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre ist der demographische Wandel ins Bewusstsein der Öffentlichkeit gerückt. Gleichzeitig wurde durch diese Diskussion deutlich: Mit dem demographischen Wandel sind tiefgreifende Änderungen der Arbeitswelt auf volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Ebene verbunden, die bis in die Lebensplanung jedes Einzelnen hineinreichen.

Und wieder lässt sich ein Phänomen beobachten, das auch bei anderen Entwicklungen zu beobachten ist, seien es der Klimawandel, Staatsverschuldung, Bildungspolitik ... oder eben dem demographischen Wandel:

*Erst wird das Problem ignoriert  
dann wird es kleingeredet  
dann wird es anerkannt; man hofft aber, dass man verschont wird  
dann erkennt man die eigene Betroffenheit,  
fühlt sich (oft irrtümlicherweise) aber bestens für das Problem gerüstet  
schließlich bricht hektische Aktivität bis blinder Aktionismus aus. Es wird erkannt, wie gravierend sich das Problem gestaltet und dass andere sich bereits viel intensiver dem Problem gewidmet und Handlungsvorsprung gewonnen haben.*

Dass es im Hinblick auf den demographischen Wandel und das HR-Management nicht soweit kommt, liegt in der Hand jedes einzelnen Unternehmens, insbesondere der Personalverantwortlichen. Wo konkrete Herausforderungen und Lösungsansätze liegen, werden wir in dieser Servicebroschüre vorstellen. ■



**Sebastian Berblinger**

Leiter HRM Consulting  
APRIORI – business solutions AG



**Dr. Michael Knörzer**

Partner Strategic HR Consulting  
APRIORI – business solutions AG

# DEMOGRAPHIEMANAGEMENT



## 1. EINLEITUNG: DEMOGRAPHIE ALS RAHMENBEDINGUNG DES PERSONALMANAGEMENTS

Kein anderes Thema nimmt derzeit einen größeren Stellenwert in Studien und Fachbeiträgen ein als der demographische Wandel. In vielen Beiträgen wurde dabei die grundsätzliche Ebene des Phänomens verlassen und heruntergebrochen auf einzelne Problemfelder. Unter der Bezeichnung „Managing Demographics“ findet man somit häufig Schwerpunkte, die als bedeutende Herausforderungen für das Personalmanagement positioniert werden, um die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu wahren. Die Rede ist von einem aus

dem demographischen Wandel resultierenden Fachkräftemangel, Strategien zur Gewinnung ausländischer Mitarbeiter, dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von älteren Mitarbeitern und die Förderung von Frauen im Berufsleben.

Wenn „Managing Demographics“ eine besondere Herausforderung, insbesondere für das Personalmanagement ist, mit der es sich auseinanderzusetzen lohnt, bedeutet das zumindest zweierlei:

**1** *Es muss eine Entwicklung vorliegen (oder sich zumindest abzeichnen), die eine Umwelt generiert, die sich vom Status quo substantiell unterscheidet.*

**2** *Die bisherigen Instrumente (bzw. ihre Ausgestaltung) des Personalmanagements sind den veränderten Rahmenbedingungen nicht mehr angemessen.*

Der erste Punkt spielt auf die Tatsache an, dass alle betriebswirtschaftlichen und damit auch personalwirtschaftlichen Entscheidungen situativ, d. h. unter bestimmten Bedingungen getroffen werden. Kommt es zu einer signifikanten Veränderung der Rahmenbedingungen ändern sich die Ziele, die Handlungsmöglichkeiten, aber auch die Konsequenzen der gewählten Maßnahmen.

Mit dem zweiten Punkt ist konkret gemeint, dass die aktuell eingesetzten Instrumente nicht

mehr in der bekannten Weise helfen, die mit dem Personalmanagement verknüpften Ziele zu erreichen (also nicht die erhofften Wirkungen erzielen, Effektivität des Personalmanagements) oder andere, besser geeignete Instrumente genutzt werden sollten (Effizienz des Personalmanagements).

Dabei wirken die veränderten Rahmenbedingungen des Personalmanagements auf dessen gesamte Prozesskette, wie in *Abbildung 1* illustriert wird. Unter veränderten Rahmenbedingungen verändern sich die Anforderungen an das Personalmanagement in Form neuer Zielsetzungen und Aufgaben. Dafür stehen auch neue Instrumente (Web 2.0, Mobile Recruiting ...) zur Verfügung, die früher so nicht existierten. Gleichzeitig ändern sich aber auch die Wirkungen, die mit diesen Instrumenten erzielt werden: Früher bewährte Instrumente wirken nun nicht mehr wie angenommen, neue Instrumente erweisen sich als noch nicht so wirkungsvoll wie erhofft. So ist immer neu zu prüfen, welche Instrumente in welcher Form eingesetzt werden müssen, um die Ziele und Aufgaben des Personalmanagements erfolgreich zu bewältigen.

Damit ist bereits der grundsätzliche Aufbau dieses Aufsatzes skizziert. Im ersten Teil werden die sich aus dem demographischen Wandel ergebenden veränderten Rahmenbedingungen für das Personalmanagement aufgezeigt. Der zweite Teil ist den Konsequenzen in der Umsetzung gewidmet, d. h. den sich verändernden Zielsetzungen, Handlungsfeldern und Auswirkungen des Personalmanagements.

## 2. FAKTEN UND FACETTEN DES DEMOGRAPHISCHEN WANDELS

Bei der Analyse von Schriften zum demographischen Wandel fällt auf, dass diese häufig ein sehr undifferenziertes Bild des demographischen Wandels zeigen. Meist wird auf die allgemeine Bevölkerungsentwicklung verwiesen, die die Veränderung der Altersstruktur von der Pyramide zur Zwiebel zeigt, wie in *Abbildung 2* zu sehen ist.

Solche Betrachtungen der Gesamtbevölkerung geben für das Personalmanagement Indizien, vernachlässigen aber wichtige Aspekte des Problems. Aus Sicht des Personalmanagements ist das Erwerbspersonenpotential der 18- bis 65-jährigen die relevante Bevölkerungsgruppe. Insbesondere deren Entwicklung in den nächsten Jahrzehnten verdeutlicht die Herausforderungen, die auf das Personalmanagement zu kommen werden, wie *Abbildung 3* zeigt. Die Enquête-Kommission „Demographischer

Wandel“ des Deutschen Bundestages kam in ihrem Abschlussbericht 2002 zu dem Ergebnis, dass bei konstanten Produktionsbedingungen die zunehmende Diskrepanz von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt zu einem Wachstumsverlust von einem Prozent pro Jahr führen könnte.

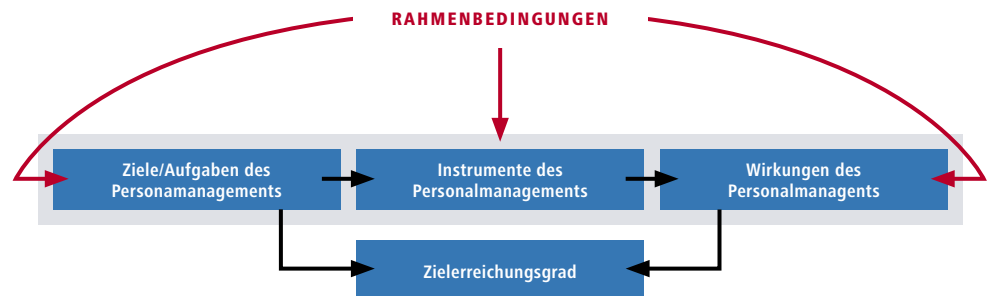
Da es sich beim Erwerbspersonenpotential um eine hoch aggregierte Gruppe handelt, ist diese differenziert zu betrachten: so ist damit zu rechnen, dass sich der Prozentsatz der 15- bis 30-jährigen am Erwerbspersonenpotential im Jahr 2050 bei ungefähr 20% stabilisiert, während der Anteil der 50-64-jährigen im gleichen Zeitraum von heute unter 25% auf deutlich über 30% steigen wird.

Erstaunlich ist, dass die zu erwartenden Veränderungen tatsächlich seit fast 30 Jahren sehr genau abzusehen waren: durch die Fortschreibung der Geburtenjahrgänge, konstant

### Handlungsstrukturmodell des Personalmanagements

(in Anlehnung an Kossbiel 2006)

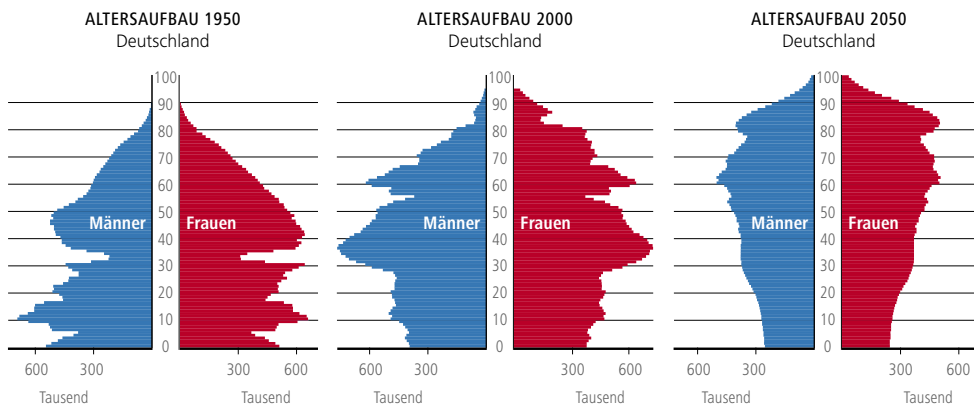
Abb. 1



## Altersstruktur der Bevölkerung im Jahr 2050

Quelle: Statistisches Bundesamt

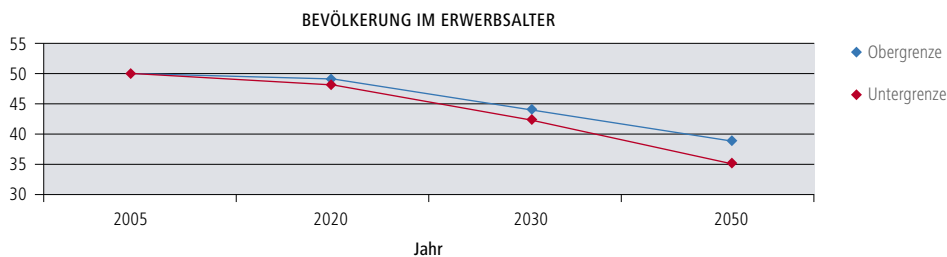
Abb. 2



## Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050

Quelle: Statistisches Bundesamt (2006), S. 21

Abb. 3



niedrige Geburtenraten, stetig steigende Lebenserwartung etc. war die heutige Altersstruktur in der Gesamtbevölkerung bereits gut prognostizierbar. Zwar wurde das Thema der alternden Bevölkerung damals bereits vereinzelt diskutiert, galt aber noch als exotisches Thema,

war man doch noch ganz dem Thema Rationalisierung verschrieben. Aber auch die heutige Altersstruktur auf dem Arbeitsmarkt war spätestens vor 15 Jahren bekannt, als die Jüngsten, die heute nach einem Haupt- oder Realschulabschluss nach Lehrstellen suchen, geboren

wurden. Ausreden wie: „Es gibt ja verschiedene Szenarien, mit denen für die Zukunft gerechnet wird. Wer weiß, wie es wirklich kommt?“ sind insofern unzulässig, als wir heute schon die Altersstruktur des Arbeitsmarktes 2025 exakt kennen. Für noch längerfristige Betrachtungen gilt: selbst das Best-Case-Szenario bietet Anlass zur Sorge.

So kommen die geburtenschwachen Jahrgänge in das Erwerbsalter, während sich die geburtenstarken Jahrgänge in die Rente verabschieden, wo sie immer länger verbleiben.<sup>1</sup> Es herrscht breiter Konsens, dass die Konsequenzen für den Arbeitsmarkt durch eine bessere Eingliederung von Frauen und Zuwanderung ausländischer Arbeitnehmer nach Deutschland nicht völlig ausgeglichen werden können.

Geht man von der Betrachtung des gesamtdeutschen Arbeitsmarktes zur Betrachtung regionaler Arbeitsmärkte über, so ergeben sich differenzierte Erkenntnisse für das Personalmanagement. Insbesondere für viele mittelständische Unternehmen stellen solche regionalen Teilarbeitsmärkte eine wesentliche Bezugsgröße dar. Die durch die Ministerkonferenz für Raumordnung festgelegten europäischen Metropolregionen in Deutschland erweisen sich dabei als eine wesentlich bessere Analysegrundlage als andere Verwaltungseinheiten wie Bundesländer oder Regierungsbezirke, die für die Analyse von Arbeitsmärkten denkbar ungeeignet sind.<sup>2</sup> Die Metropolregionen decken einen Großteil der Standorte und Niederlassungen deutscher Unternehmen ab und bilden vergleichsweise sinnvolle Abgrenzungen regionaler Teilarbeitsmärkte.<sup>3</sup>

## Metropolregionen in Deutschland

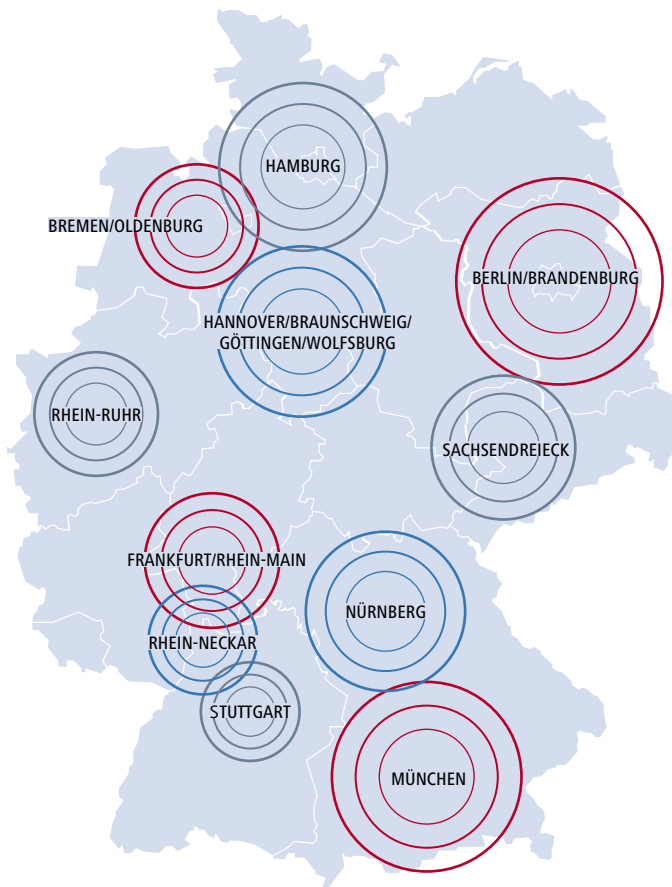


Abb. 4

Als Quintessenz der Analyse lässt sich festhalten:

- 1 Die regionale Betroffenheit durch den demographischen Wandel ist sehr unterschiedlich.
- 2 Die Gesamtbevölkerung wird in den meisten Metropolregionen sinken (Ausnahmen: München, Stuttgart, Frankfurt/Rhein-Main, Rhein-Neckar).
- 3 Das Arbeitskräftepotenzial der 18 bis 65-Jährigen wird in nahezu allen Metropolregionen sinken (es wird dabei von einem Renteneintrittsalter von 65 Jahren ausgegangen).
- 4 Das Arbeitskräftepotenzial und die Gesamtbevölkerung driften in relativen Zahlen auseinander: In Regionen mit schrumpfender Bevölkerung sinkt das Arbeitskräftepotenzial fast überall stärker als die Bevölkerung. In Regionen mit steigender Bevölkerung steigt das Arbeitskräftepotenzial weniger stark als die Bevölkerung.
- 5 Es lassen sich verschiedene Cluster mit Metropolregionen bilden (siehe nächste Abbildung). Während im Grunde nur in den Metropolregionen Frankfurt/Rhein-Main, München und Stuttgart sowie mit Abstrichen auch Hamburg, Bremen und

1 Während die durchschnittliche Rentenbezugsdauer in den 50er Jahren noch 8 Jahre betrug, sind es mittlerweile 18 Jahre. Begründet wurde dieser Anstieg durch häufige Verrentung vor dem 65. Lebensjahr in Verbindung mit einer längeren Lebenserwartung. Die daraus resultierenden Probleme für die sozialen Sicherungssysteme sind bekannt.

2 So erstrecken sich die Arbeitsmärkte der Stadtstaaten Bremen, Hamburg und Berlin über weit reichende Pendlerbewegungen in die sie umgebenden Bundesländer hinein. Der Arbeitsmarkt der Rhein-Main-Region erstreckt sich über drei Bundesländer, nämlich Hessen, Bayern und Rheinland-Pfalz. Er überschneidet sich sogar mit dem Arbeitsmarkt der Region Rhein-Neckar um Ludwigshafen und Mannheim, der selbst wieder länderübergreifend (Rheinland-Pfalz, Baden-Württemberg) definiert ist.

3 Natürlich sind auch die Metropolregionen differenziert zu betrachten; beispielsweise weist die Region Köln-Bonn einen anderen Trend auf, als die Metropolregion Rhein-Ruhr, welcher sie eigentlich zugerechnet wird. Weitere solche Aspekte werden nicht im Detail diskutiert, da wir hier vielmehr bestimmte Entwicklungen skizzieren wollen.

## Entwicklung deutscher Metropolregionen

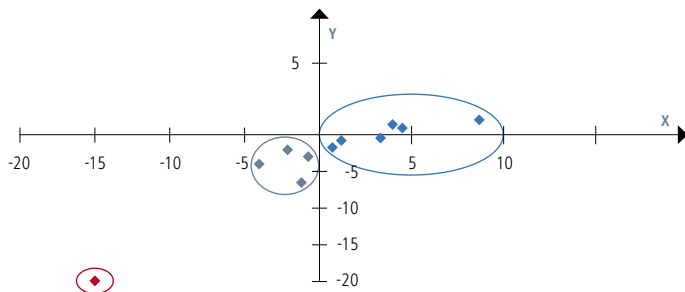
Tabelle 1

Wie die Berechnungen auf der Datenbasis des Bundesamts für Bauwesen und Raumordnung (2008) zeigen, werden sich im Vergleich zu vor 5 Jahren die regionalen Teilarbeitsmärkte in den folgenden 15 Jahren wie folgt verändern. Der 15-jahres Zeitraum ist insofern von besonderem Interesse, da dieser ausschließlich auf gesicherten Daten der Bevölkerungsentwicklung beruht.

	Bevölkerung 2006 in Mio.	U 18 in %	18-65 in % Arbeitskräftepotential	U 65 in %	Arbeitskräftepotential 2006 (18-65) in Mio.	Bevölkerung 2005 in Mio.	*U 18 in %	*18-65 in % Arbeitskräftepotential	*U 65 in %	Arbeitskräftepotential 2005 (18-65) in Mio.	Δ %
BERLIN/BRANDENBURG	5,95	14,4	66,4	19,1	3,95	5,83	12,5	62,5	25,0	3,64	-7,7
BREMEN/OLDENBURG inkl. Verflechtungsraum	3,81	19,3	61,5	19,2	2,34	3,86	15,8	59,9	24,2	2,31	-1,2
FRANKFURT/RHEIN-MAIN	5,52	17,7	63,6	18,7	3,50	5,73	15,5	61,5	23,0	3,52	0,2
HALLE/LEIPZIG-SACHSENDREIECK inkl. Kooperationsraum	6,95	13,2	64,2	22,6	4,46	5,90	10,7	62,8	26,5	3,71	-17,1
HAMBURG INKL. PARTNERKREIS	4,40	17,6	63,0	19,4	2,77	4,47	15,0	61,8	23,2	2,76	-0,2
HANNOVER/BRAUNSCHWEIG/GÖTTINGEN/WOLFSBURG	3,91	17,5	61,4	21,1	2,40	3,73	13,8	62,3	24,0	2,32	-3,3
MÜNCHEN	5,20	18,0	63,7	18,3	3,31	5,58	16,5	60,3	23,1	3,37	1,6
NÜRNBERG	3,51	17,9	62,5	19,6	2,20	3,43	14,3	61,9	23,8	2,12	-3,3
RHEIN-NECKAR	2,36	17,4	63,3	19,3	1,49	2,43	15,0	61,2	23,9	1,48	-0,5
RHEIN-RUHR	11,47	17,5	62,3	20,2	7,15	11,07	14,3	62,7	23,0	6,94	-2,9
STUTTGART	5,29	18,8	62,6	18,6	3,31	5,46	16,0	61,2	22,9	3,34	0,9

## Cluster der Metropolregionen nach Veränderung der Bevölkerung und des Arbeitskräftepotentials

Abb. 5



X-Achse: relative Veränderung Bevölkerung (in %)

Y-Achse: relative Veränderung Arbeitskräftepotential (in %)

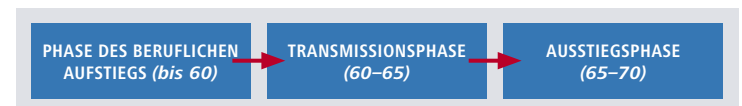
## Veränderte Berufsphasen

Abb. 6

### BERUFSPHASEN HEUTE



### BERUFSPHASEN KÜNFTIG





Rhein-Neckar von einem einigermaßen stabilen Rekrutierungspotenzial gerechnet werden kann, muss in den anderen Metropolregionen mit teils drastischen Rückgängen des Arbeitskräftepotenzials gerechnet werden.

- 6 Selbst in den Regionen mit relativ stabilem Arbeitskräftepotenzial verschiebt sich die Altersstruktur zu den über 50-jährigen Arbeitskräften.

Die Clusterung kann wie folgt vorgenommen werden, wobei zusätzlich noch regionale Sondereffekte auftreten können.

- **„stabile Arbeitsmarktentwicklung“**  
Cluster 1 (blau), Frankfurt/Rhein-Main, München, Stuttgart, Rhein-Neckar, Hamburg, Bremen
- **„kritische Arbeitsmarktentwicklung“**  
Cluster 2 (grau), Hannover, Nürnberg, Rhein-Ruhr\*, Berlin (\*für die Teilregion Köln-Bonn gelten bessere Werte gemäß Cluster 1)
- **„gefährliche Arbeitsmarktentwicklung“**  
Cluster 3 (rot), Halle/Leipzig-Sachsendreieck

Aber selbst eine solche differenzierte Betrachtung der Arbeitsmarktentwicklung wird dem Phänomen des demographischen Wandels in seiner ganzen Komplexität nicht gerecht. Der Wandel des Bevölkerungsniveaus und der Bevölkerungsstruktur hat nämlich Auswirkungen auf viele andere Rahmenbedingungen des Personalmanagements. Da wären etwa:

- Veränderung der Altersstruktur der Arbeitnehmer
- Veränderung der Geschlechterstruktur der Arbeitnehmer
- Veränderung der Qualifikationsstruktur der Arbeitnehmer
- Veränderung der Herkunftsstruktur der Arbeitnehmer
- Veränderung der Wertestruktur (zzgl. Wertewandel) der Arbeitnehmer
- Veränderung der Kompetenzstruktur der Arbeitnehmer

In der Organisationsforschung hat sich das sog. PESTEL-Schema<sup>4</sup> zur Analyse organisationaler Rahmenbedingungen etabliert. Das PESTEL-Schema unterteilt die Umwelt eines Unternehmens in:

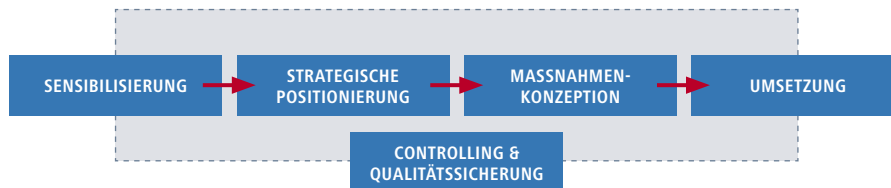
- **Political factors**  
(politische Rahmenbedingungen: z. B. Steuer-, Bildungs- und Sozialpolitik)
- **Economic factors**  
(ökonomische Rahmenbedingungen: Konjunktur, Inflation, Arbeitslosigkeit, Einkommens- und Vermögensverteilung, ...)
- **Sociocultural factors**  
(soziokulturelle Rahmenbedingungen: demographische Entwicklung, Bildungsstand, Schichtungsstruktur, Werte, ...)
- **Technological factors**  
(technologische Rahmenbedingungen: Verkehrsinfrastruktur, Kommunikationsinfrastruktur, Patente, ...)

- **Environmental factors**  
(in manchen Quellen auch ecological factors genannt, ökologische Rahmenbedingungen: Standort, Geographie, Klima, ...)
- **Legal factors**  
(rechtliche Faktoren: Gesellschafts-, Arbeits-, Umwelt-, Steuerrecht, ...)

Die Auswirkungen des demographischen Wandels, der an sich den soziokulturellen Rahmenbedingungen zuzuordnen ist, hat weitreichende Folgen in allen anderen Umwelten. Beispielsweise wirkt sich innerhalb der soziokulturellen Rahmenbedingungen eine alternde Bevölkerung auf gesellschaftliche Werte und Werthaltungen aus. Der demographische Wandel führt zu den bereits diskutierten Umwälzungen am Arbeitsmarkt und verändert so die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Er erzwingt veränderte Kommunikationsinfrastrukturen und erfordert neue politische Konzepte in der Bildungs- und Sozialpolitik, die sich in veränderten rechtlichen Rahmenbedingungen niederschlagen. Auch die Lebensarbeitszeit des einzelnen Mitarbeiters wird sich grundlegend verändern. Während früher das Ende des beruflichen Aufstiegs mit 50 einsetzte, da ab Mitte 50 ohnehin die Phase des beruflichen Ausstiegs begann, werden Mitarbeiter künftig wesentlich länger im Unternehmen verbleiben, andere Aufgaben und Positionen übernehmen und teilweise dem Unternehmen auch noch nach dem Erreichen des Rentenalters in Aushilfs-, Beratungs- und Unterstützungsfunktionen zur Verfügung stehen (siehe Abbildung 6).

## Prozesskette des Demographiemagements

Abb. 7



Der Rahmen für das Personalmanagement (siehe Abbildung 1) wird also durch den demographischen Wandel ganzheitlich und nachhaltig verändert. Daran schließt sich naturgemäß die Frage an, wie diesem Wandel von Seiten des Personalmanagements begegnet werden kann. Die sich anschließenden Fragestellungen decken dabei das gesamte Handlungsspektrum des Personalmanagements ab: wie gelingt es, Humankapital zu generieren, zu erhalten und im Unternehmen zu binden? Welche Weiterbildungskonzepte können etabliert werden? Wie kann erreicht werden, dass Mitarbeiter gesund bleiben? Wie kann ein Wissenstransfer von älteren zu jüngeren Mitarbeitern sichergestellt werden? Wie kann schließlich erreicht werden, dass den Leistungsträgern der Verbleib im Unternehmen erleichtert werden kann? Gibt es Bereiche, in denen unternehmensweite Maßnahmen möglich und sinnvoll sind und andere, in denen individuelle Maßnahmen ergriffen werden müssen?

### 3. PROZESSKETTE DES DEMOGRAPHIE-MANAGEMENTS

In ihrer gemeinsamen Studie „The Future of HR in Europe – Key Challenges Through 2015“ kommen die Boston Consulting Group und die European Association for Personnel Management in der Länderanalyse für Deutschland zu dem eindeutigen Ergebnis:

*„Of the five most critical HR topics facing Europe in the Future, German executives are primarily concerned with two: managing demographics and managing talent.“<sup>5</sup>*

#### Kann man Demographie managen?

Natürlich nicht. Es geht letztendlich um die Folgen des demographischen Wandels, die es frühzeitig zu antizipieren gilt. In der Studie „Managing Demographics“ untersuchten wir, die APRIORI – business solutions AG, 137 Unternehmen hinsichtlich Ihrer Maßnahmen und Ihrer Vorgehensweise im Hinblick auf den

demographischen Wandel. Unsere Annahme, es gäbe einen standardisierten Prozess, der seitens der Arbeitgeber in der Praxis Anwendung findet, wurde im Rahmen unserer Untersuchungen bestätigt. Folgende Abbildung bietet eine Übersicht über den typischen Ablauf des Change-Prozesses:

#### Schritt 1: „Sensibilisierung“

Die Sensibilisierung dient der Demonstration der Bedeutung des Themas Demographiemangement im Unternehmen und der Schaffung einer Datenbasis als Diskussionsgrundlage für die weiteren Schritte. Gemäß dem Motto „Betroffene zu Beteiligten machen“ geht es darum, die Betroffenheit vom demographischen Wandel für alle Stakeholder aufzuzeigen und diese bei den nachfolgenden Schritten zu involvieren.

Durch die Durchführung von Altersstrukturanalysen, Umfeldanalysen (bspw. Messungen von Arbeitskräftepotentialen oder Benchmarks) und Demographie-Audits ist es in diesem ersten Schritt wichtig, den Ist-Zustand des Unternehmens festzustellen.

#### Schritt 2: „Strategische Positionierung“

Die strategische Positionierung definiert einen wünschenswerten Soll-Zustand, der die langfristige Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens wahren soll. Dabei geht es darum, eine die Geschäftsstrategie unterstützende Personalstrategie abzuleiten. Aus diesen personalpolitischen Grundsatzentscheidungen für den Personalbereich werden dann für einzelne

Handlungsfelder operationalisierbare Teilstrategien abgeleitet. Dazu gehören beispielsweise die Personalbeschaffungs- oder Personalentwicklungsstrategie.

#### Schritt 3: „Maßnahmenkonzeption“

Auf Basis der Teilstrategien werden nun konkrete Maßnahmen entwickelt. Es entsteht ein nach Kosten-/Nutzen-Aspekten gegliederter Katalog von Instrumenten. Auf dieser Entscheidungsbasis werden Instrumente ausgewählt. Dabei ist zu beachten, dass bestimmte personalwirtschaftliche Instrumente mehreren Zielen dienen können. So dienen Personalentwicklungsprogramme nicht nur der Weiterbildung von Mitarbeitern, sondern signalisieren auch Anerkennung und erfüllen damit Wertschätzungsbedürfnisse. Dies wirkt sich positiv auf die Verbleibens- und Leistungsmotivation von Mitarbeitern aus und unterstützt damit Produktivitäts- und Bindungsziele. Maßnahmen sollten dabei ein breites Spektrum von Zielgruppen umfassen und sich beispielsweise auf die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Förderung weiblicher Arbeitnehmer, Integration älterer Arbeitnehmer und die Rekrutierung ausländischer Arbeitnehmer verteilen.

#### Schritt 4: „Umsetzung“

In diesem Schritt werden Maßnahmen selektiv durch das operative Personalmanagement umgesetzt. Der Erfolg in dieser Phase hängt wesentlich von der Akzeptanz und der Einsicht der Betroffenen auch in unpopuläre

Maßnahmen (z. B. Reorganisationen) ab (*siehe Schritt 1*).

#### Schritt 5: „Controlling & Qualitätssicherung“

Ein permanentes Controlling in Verbindung mit einer Qualitätssicherung von der Analyse bis zur Umsetzung stellt sicher, dass die Maßnahmen zielführend ausgerichtet und umgesetzt werden. Gegebenenfalls sind korrigierende Eingriffe notwendig.

Im Kontext unserer Untersuchungen der 137 Unternehmen kristallisierte sich heraus, dass das Thema Demographiemangement insgesamt noch in den Kinderschuhen steckt. Rund 60% der untersuchten Unternehmen befinden sich prozessseitig noch auf der Sensibilisierungsstufe. Nur selten können Unternehmen von ersten Controllingergebnissen berichten bzw. Erfahrungswerte aus ihren umgesetzten Maßnahmen ableiten. Das bedeutet für den Großteil der Unternehmen, dass sie noch einen langen Anpassungsprozess vor sich haben.

Im Rahmen unserer Studie gaben führende Unternehmen an, vor rund 9 Jahren mit der Informationsbeschaffung und Analyse ihres Unternehmens begonnen zu haben. Dennoch betonten sie, dass sie sich noch lange nicht erlauben könnten, die Demographiebemühungen zu reduzieren. Ganz im Gegenteil: 95% der befragten Unternehmen gaben an, die Intensität ihrer Bemühungen zukünftig zu steigern.

Wenn es um die Gesamtdauer des Change-Prozesses im Kontext „Demographischer Wandel“ geht, haben sich folgende kritische Erfolgsfaktoren herauskristallisiert:

- ❶ Die Unternehmensgröße (Anzahl Mitarbeiter)
- ❷ Organisationsstruktur
- ❸ Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter (homogen/heterogen)
- ❹ Standorte (Anzahl, Verteilung)
- ❺ Kommunikation, insbesondere zur Beeinflussung der Unternehmenskultur

## **4. HANDLUNGSFELDER DES DEMOGRAPHIE-MANAGEMENTS**

In Kapitel 3 konnten wir zeigen, dass sich im Hinblick auf die Vorgehensweise im Demographiemangement ein Anpassungsprozess etablieren konnte, der aktuell in den Unternehmen Anwendung findet. Auch seitens der personalpolitischen Handlungsfelder bzw. der Themenschwerpunkte, die sich in diesem Kontext ergeben, herrscht seitens der Praxis und verschiedenster Studien weitestgehend Einigkeit. Die beiden folgenden Forschungsarbeiten verdeutlichen dies.

Am Beispiel der Studie „Abschied vom Jugendwahn? – Unternehmerische Strategien für den demographischen Wandel“ der Commerzbank AG wird deutlich, welche Themenfelder sich im Demographiemangement abzeichnen. In einer Umfrage unter 4000 überwiegend mittelständischen Unternehmen wird gezeigt, wie sich der Einsatz von personalwirtschaftlichen Aktivitäten gestaltet, wenn es um die Prävention negativer Effekte einer Altersstrukturveränderung geht (*siehe Abbildung 8*).

Unter dem Namen „Zukunftsreport demographischer Wandel – Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft“ veröffentlichte das Bundesministerium für Bildung und Forschung Ansätze, die darauf abzielen, die Themen Gesundheit, Qualifikation, Motivation und Erwerbsverlauf von älteren Mitarbeitern zu fördern. Laut den Ausarbeitungen tragen dabei folgende personalwirtschaftliche Aktivitäten zur Zielerreichung signifikant bei:

- Laufbahngestaltung
- Personaleinsatz
- Arbeitszeitgestaltung
- Lohn- und Leistungs politik
- Arbeitsplatzergonomie
- Gesundheitsförderung
- Weiterbildung
- Soziale Anerkennung

Unter Berücksichtigung anderer Publikationen und Best-Practice Demographiestrategien, lassen sich 5 globale Handlungsfelder bestimmen. Zwar haben diese Themen einen allgemeingültigen Charakter, was die grundlegende Anwendbarkeit auf einen Großteil an Unternehmen ermöglicht. Dennoch sei angemerkt, dass die Ausgestaltung der Inhalte dieser Schwerpunkte einer detaillierten Analyse des Ist-Zustands bedarf und von Unternehmen zu Unternehmen andere Vorgehensweisen in der Maßnahmenkonzeption und -umsetzung hervorruft.

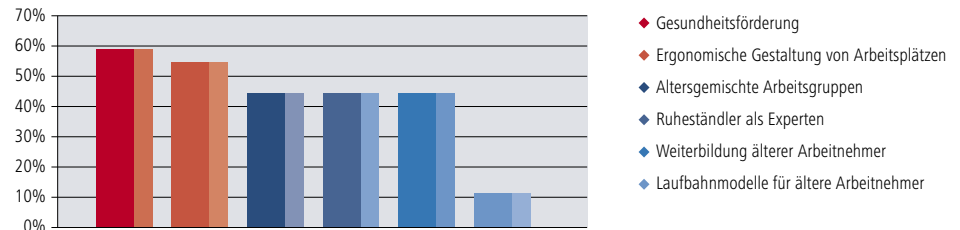
#### Handlungsfeld 1: Mitarbeitergewinnung

Instrumente der Mitarbeitergewinnung sind unmittelbar durch den demographischen Wandel

### **Personalwirtschaftliche Aktivitäten der Unternehmen mit Fokus „Beschäftigungsfähigkeit/Integration von Älteren“ in der Commerzbank-Studie vor dem Hintergrund des demographischen Wandels**

(Eigene Darstellung auf Basis der Studie der Commerzbank (2009), S. 36)

Abb. 8



betroffen. Durch das schrumpfende Rekrutierungspotentials nachrückender junger Arbeitskräfte wird für die Unternehmen ein Umdenken in der Personalrekrutierung einsetzen müssen. Die Herangehensweisen an diese Entwicklung sind vielfältig. Zum einen bedarf es der Erschließung neuer Talentgruppen. So kann es beispielsweise durchaus von Vorteil sein (strategisch und ökonomisch), speziell ältere Arbeitnehmer anzusprechen bzw. einzustellen, wenn die jüngere Zielgruppe einen zu großen Rekrutierungsaufwand bedarf. Zum anderen besteht durch den Einsatz von modernen Personalmarketinginstrumenten die Möglichkeit, eine höhere Durchdringung des Arbeitsmarktes mit dem Employer Branding zu schaffen (bspw. durch den Einsatz von Social Media). Desweiteren ist eine gezielte Ausweitung der Rekrutierungsmärkte anzudenken. Gerade aufgrund der Freizügigkeit im europäischen Binnenmarkt und auch der starken Verbreitung der deutschen Sprache in an-

grenzenden EU-Ländern kann die Ausdehnung der Arbeitnehmerbeschaffung auf diese Länder sinnvoll sein, wenn die Qualität der Ausbildung verifizierbar ist.

#### Handlungsfeld 2: Karrieremöglichkeiten

Durch den demographischen Wandel ergibt sich die Situation, dass Unternehmen auf die älteren Mitarbeiter angewiesen sein werden. Daher wird wohl die Bedeutung von „senioren“ Karrierewegen an Bedeutung gewinnen. Es wird darum gehen, ältere Mitarbeiter so einzusetzen, dass sie in ihrer Position zwar eine Herausforderung sehen, auf der anderen Seite aber nicht zu einer Verwässerung der Führungslaufbahn beitragen. Die Lösung könnte in einer verstärkten Nutzung von Projekt- und Fachkarrieren liegen. So wird die Führungslaufbahn nicht tangiert und das Wissen und die Erfahrung der Mitarbeiter weiterhin im Unternehmen gehalten und weitergegeben. Neben der intensiveren Berücksichtigung der älte-

ren Mitarbeiter dürfen auf der anderen Seite aber auch die Bemühungen um junge Mitarbeiter, die von unten in das Unternehmen eintreten, nicht vernachlässigt werden. Gerade vor dem Hintergrund der Ausdünnung des potenziellen Bewerberpools müssen Möglichkeiten geschaffen werden, die einen Einstieg in das Unternehmen für junge Menschen reizvoll und attraktiv machen. Hierbei stehen zunehmend Karrieremöglichkeiten für weibliche Arbeitnehmer im Fokus, um die Bindungswirkung für diese Arbeitnehmergruppe zu erhöhen. Der Aufwand für die Personalplanung wird sich durch die Verflachung der Hierarchien und die demographischen Entwicklungen erhöhen, da sich die Karrierewege individualisieren.

Diesem erhöhten Koordinationsaufwand stehen Flexibilitätsgewinne bei der Personaleinsatzplanung gegenüber.

#### Handlungsfeld 3: Weiterbildung

Mitarbeiter, die in einen Betrieb einsteigen, müssen mit dem relevanten Wissen ausgestattet werden, um überhaupt im Sinne des Unternehmens handeln zu können. Dies geschieht nicht nur durch gezielte Schulungsprogramme, sondern ebenso durch Wissenstransfer von Generation zu Generation, beispielsweise im Rahmen von Projekten. Daher kommt älteren Mitarbeitern auch eine wichtige Rolle als Wissensträger zu, da sie in der Regel über

den größten Erfahrungsschatz verfügen. Die Möglichkeiten der direkten Wissensweitergabe sind auch aufgrund der Weiterentwicklung der Technik vielfältig und werden in unterschiedlicher Weise von Unternehmen genutzt.

Schulungen können selbstständig am eigenen Rechner durchgeführt werden, so dass der Nutzer für sich selbst entscheiden kann, zu welchem Zeitpunkt er sich weiterbilden möchte. Die Schulungen werden so, im Vergleich

zu traditionellen Gruppenschulungen, aktiver angegangen, was ein effizienteres Lernen ermöglicht. Eine ebenfalls innovative Lösung wurde für die unternehmensweite Verfügbarkeit von Information/Wissen entwickelt. Dazu werden

alle Informationen in Datenbanken aggregiert und sind jederzeit für Mitarbeiter, zum Beispiel über das Intranet, abrufbar.

Wichtig ist zunächst die Identifikation des Weiterbildungsbedarfs. Einige Betriebe haben bereits altersbedingte Unterschiede in der Aufnahmefähigkeit und Lernweise ihrer Mitarbeiter erkannt und daraufhin ihre Maßnahmen an deren individuelle Bedürfnisse angepasst.

#### Handlungsfeld 4: Gesundheitsmanagement

Vor dem Hintergrund späterer Renteneintrittsalter wird die Gesunderhaltung der Mitarbeiter noch stärker als bisher Zielsetzung des Personalmanagements werden. Zusätzlich trägt ein

Gesundheitsmanagement zu einem positiven Arbeitgeberimage bei und erhöht somit die Attraktivität des Unternehmens aus Arbeitnehmersicht.

Dabei ist ein differenziertes Vorgehen nötig. Dieses ergibt sich aus der unterschiedlichen Belastung der Tätigkeiten an beispielsweise Schreibtisch oder Produktionsstraße. Aufgrund der unterschiedlichen Bewegungsabläufe variieren die Belastungsschwerpunkte und die Problembehandlung. Dementsprechend differenziert gestalten sich das Angebot im psychischen und physischen Bereich.

#### Handlungsfeld 5: Arbeitsorganisation

Zur Arbeitsorganisation gehören Aspekte der eigentlichen Arbeitsgestaltung, wie Arbeitsziele (Umfang und Qualitätsnormen), Arbeitsverfahren (Technologien, Arbeitsabläufe) sowie der Arbeitsinhaltsgestaltung (z. B. Einzel- vs. Gruppenarbeit, Jobrotation etc.). Eingebettet sind diese Aspekte in die Gestaltung des Arbeitsumfelds, wie die örtlichen (Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitssicherheit u. a.) und zeitlichen (Schichtarbeit, Teilzeitarbeit, Arbeitszeitkonten) Arbeitsbedingungen. Hier setzen u. a. Maßnahmen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf an.

Das Bewusstsein der Auswirkungen von körperlich stark belastender Arbeit unter schwierigen Bedingungen (Hitze, Lärm, Schichtbetrieb etc.) hat zu einer weitaus größeren Sensibilisierung für diese Aspekte beigetragen. Viele dieser Maßnahmen knüpfen direkt an Aspekte des Gesundheitsmanagements (z. B. Muskelaufbau, Regeneration usw.) an. Sie sind z. B. für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung unverzichtbar.

## „ÄLTERE ARBEITNEHMER BEHERBERGEN DAS GRÖSSTE POTENTIAL, UM DIE AUSWIRKUNGEN DES DEMO- GRAPHISCHEN WANDELS ZU ANTIZIPIEREN!“

## 5. SCHLUSSBETRACHTUNG

Der demographische Wandel stellt das Personalmanagement vor große Herausforderungen, weil hierdurch eine Umwelt generiert wird, die sich vom Status quo substanziell unterscheidet. Das bedeutet, dass die bisherigen Instrumente (bzw. ihre Ausgestaltung) des Personalmanagements den veränderten Rahmenbedingungen nicht mehr angemessen sind.

Die Auswirkungen des demographischen Wandels lassen sich nur schwerlich pauschalisieren. Wie eine Untersuchung der Metropolregionen zeigt, ist die regionale Betroffenheit sehr unterschiedlich. Zwar sinken die Gesamtbevölkerung und das Arbeitskräftepotential der 18 bis 65-Jährigen in den meisten Metropolregionen Deutschlands, dennoch kann man in Regionen wie bspw. Frankfurt, Stuttgart oder München noch von einer stabilen Arbeitsmarktentwicklung sprechen, während andere Regionen einer Ernst zu nehmenden Entwicklung entgegenblicken. Dies hat zur Folge, dass die Demographiebemühungen je nach Unternehmensstandort einer unterschiedlichen Dringlichkeit unterliegen und sich die zu ergreifenden Maßnahmen innerhalb eines Unternehmens von Standort zu Standort durchaus unterscheiden. Bezüglich der Anpassungsprozesse, die Unternehmen im Kontext des demographischen Wandels anstoßen, hat sich ein Grundmuster etabliert. Angefangen bei der Sensibilisierung, über die strategische Positionierung der Thematik und der Maßnahmenkonzeption werden verschiedene Maßnahmen umgesetzt. Ein Controlling bzw. Qualitätssicherung rundet die Aktivitäten meist ab.

Hinsichtlich der Dauer des Anpassungsprozesses gibt es noch keine genauen Erfahrungswerte. Fakt ist: Wenn sich die demographische Situation zwischen 2015 und 2020 zuspitzt, ist es für Unternehmen, die heute noch keine Maßnahmen eingeleitet haben, zu spät, den oben beschriebenen Prozess anzustoßen. Selbst die Best-Practice Arbeitgeber im Kontext des demographischen Wandels geben an, für die Prozesse zwischen 6 und 9 Jahren benötigt zu haben und ihre Intensität im Demographiemangement weiter zu erhöhen.

Obgleich sich in der Praxis grundlegende Handlungsfelder, wie Personalgewinnung, Mitarbeiterentwicklung, Weiterbildung, Gesundheitsmanagement und Arbeitsorganisation herauskristallisieren konnten, besteht trotz allem ein großer Bedarf darin, dass Demographiemaßnahmen durch eine strategische Planung gründlich abgestimmt werden. Insofern mögen sich die Handlungsfelder seitens der Literatur und Praxis gleichen, sie unterscheiden sich aber in ihrer Intensität und detaillierten Ausgestaltung erheblich.

## QUELLEN

- **Claus Becher/Sebastian Berblinger/Thomas Bürkle/Michael Knörzer:** Die Integration älterer Arbeitnehmer als wichtiges Element einer perspektivischen Personalpolitik. *Studie der Initiative Fokus 50plus, APRIORI – business solutions AG, Frankfurt am Main.*
- **Sebastian Berblinger/Michael Knörzer/Michael Peter:** Managing Demographics.

*Studie der Initiative Fokus 50plus, APRIORI – business solutions AG, Frankfurt am Main.*

- **Boston Consulting Group/European Association for Personnel Management (2007):** The Future of HR in Europe – Key Challenges Through 2015.
- **Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung BBR/Initiativkreis Europäische Metropolregionen in Deutschland IKM:** Regionales Monitoring 2008 – Daten und Karten zu den Europäischen Metropolregionen in Deutschland. *Bonn/Stuttgart 2008.*
- **Commerzbank AG (2009):** Abschied vom Jugendwahn? – Unternehmerische Strategien für den demographischen Wandel.
- **Deutscher Bundestag (2002):** Schlussbericht der Enquête-Kommission „Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik“, *Drucksache 14/8800.*
- **Gary Johnson/Kevin Scholes/Richard Whittington:** Exploring Corporate Strategy. *Pearson, Harlow 2006, 7. Auflage.*
- **Gary Johnson/Kevin Scholes/Richard Whittington:** Fundamentals of Strategy. *Pearson, Harlow 2009.*
- **Hugo Kossbiel (2006):** Personalwirtschaft. *Erschienen in F. Bea/B. Friedl/M. Schweitzer, [Hg.]: Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Band 3 – Leistungsprozess. Lucius&Lucius, Stuttgart. 9. Auflage.*
- **Statistisches Bundesamt (2006):** Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. *Presseexemplar.*

- Ich bin hauptberuflich als Personalmanager (zum Beispiel Personalreferent, Personalentwickler, Personalleiter, Personalchef oder Personalvorstand) in einem Unternehmen, einer Institution oder einem Verband tätig. Ich beantrage die Vollmitgliedschaft im Bundesverband der Personalmanager zum Mitgliedsbeitrag von zur Zeit 120 Euro pro Kalenderjahr und erhalte das Magazin Human Resources Manager damit kostenfrei.
- Ich interessiere mich für eine Mitgliedschaft im BPM. Bitte vereinbaren Sie diesbezüglich einen Telefontermin mit mir.
- Ich interessiere mich für den Bundesverband der Personalmanager (BPM). Bitte halten Sie mich über Ihre Aktivitäten auf dem Laufenden.
- Ich abonniere hiermit kostenfrei den Newsletter „personalszene“.
- Ich abonniere hiermit kostenfrei den täglichen Newsletter „HR-Presseschau“.

Bitte füllen Sie dieses Formular vollständig aus:

Name, Vorname

Geburtsdatum

Funktion / Stellung

Arbeitgeber

Adresse (dienstlich):

Telefon (dienstlich)

Telefax (dienstlich)

E-Mail (dienstlich)

URL des Arbeitgebers

Umsatzsteueridentifikationsnummer

Adresse (privat):

**Rechnungsadresse:**  dienstlich  privat (Bitte geben Sie hier Ihre private E-Mail-Adresse an: \_\_\_\_\_)

1. Durch meine Unterschrift erkenne ich Satzung und Beitragsordnung des BPM in der jeweils gültigen Fassung an.

2. Ich willige ein, dass die oben auf dieser Seite genannten Daten zur Erfüllung der satzungsgemäßen Zwecke des BPM erhoben, verarbeitet, genutzt und übermittelt werden (vgl. §§ 4, 4a BDSG).

3. Ich weiß, dass ich der berufsständischen Vereinigung des BPM nur als natürliche Person beitreten kann und mich daher alle mitgliedschaftlichen Pflichten auch persönlich treffen.

Datum

Unterschrift

**Bundesverband der Personalmanager e. V.**

Friedrichstraße 209

D-10969 Berlin

Tel +49 (0)30 84 85 93 00

Fax +49 (0)30 84 85 92 00

[info@bpm.de](mailto:info@bpm.de)

[www.bpm.de](http://www.bpm.de)