

Martina Zölch, Anja Mücke

# **Personalmanagement demografiegerecht gestalten**

Verlag W. Kohlhammer

1. Auflage 2018

Alle Rechte vorbehalten

© W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Gesamtherstellung: W. Kohlhammer GmbH, Stuttgart

Print:

ISBN 978-3-17-031167-1

E-Book-Formate:

pdf: ISBN 978-3-17-031168-8

epub: ISBN 978-3-17-031169-5

mobi: ISBN 978-3-17-031170-1

Für den Inhalt abgedruckter oder verlinkter Websites ist ausschließlich der jeweilige Betreiber verantwortlich. Die W. Kohlhammer GmbH hat keinen Einfluss auf die verknüpften Seiten und übernimmt hierfür keinerlei Haftung.

## Geleitwort des Herausgebers

Die Buchreihe Human Ressource Competence widmet sich den aktuellen und wachsenden Herausforderungen des Personalmanagements. In mehreren Bänden werden aktuelle Anforderungen an ein nachhaltiges, zeitgemäßes Personalmanagement diskutiert und praxisnahe Lösungen für Herausforderungen aufgezeigt.

Der demografische Wandel und seine Auswirkungen auf Unternehmen und das Personalmanagement gehören dabei zu den großen Themen unserer Zeit. Dass die deutsche Bevölkerung schrumpft und im Schnitt »älter« wird, ist eine Tatsache, der sich Unternehmen durch keine Strategie entziehen können. Wir können den demografischen Wandel nicht ändern, sondern wir müssen ihm begegnen. Dies verlangt aber, dass wir uns sehr grundsätzlich von einem Zustand, in dem wir in Unternehmen in der Hauptsache Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem niedrigen Durchschnittsalter finden und in dem die Gewinnung von Nachwuchs kein großes Problem darstellt, nachhaltig verabschieden müssen. Sicher wird der demografische Wandel nicht alle Unternehmen gleichermaßen treffen, aber in irgendeiner Weise sind sicher alle Unternehmen damit konfrontiert. Dies stellt große Herausforderungen an die Personalstrategie, die Handlungsschwerpunkte des Unternehmens für Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern und nicht zuletzt an die Führung, die viel stärker als früher »altersgerechte Führung« entdecken und entwickeln muss.

Diesen Herausforderungen nimmt sich der Band »Personalmanagement demografiegerecht gestalten« an. Ausgehend von einer gründlichen Analyse der Ausgangssituation, um zu klären »wo das Unternehmen steht«, erläutern die Autorinnen darauf abgestimmte Strategien und Handlungsfelder, sowie die extrem wichtige Rolle von Führungskräften in einem auf die Demografie der Belegschaft abgestimmten Personalmanagement.

Dezember 2017

Alexander Haubrock

# Inhaltsverzeichnis

<b>Geleitwort des Herausgebers</b> .....	<b>5</b>
<b>Danksagung</b> .....	<b>6</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>11</b>
<b>2 Die fünf Säulen eines demografiegerechten Personalmanagements</b> .....	<b>16</b>
<b>3 Wissen, wo das Unternehmen steht</b> .....	<b>21</b>
3.1 Analyse von Altersstrukturen .....	22
3.1.1 Arten von Altersstrukturen .....	23
3.1.2 Altersstrukturanalyse in zwei Schritten .....	27
3.1.3 Methoden und Tools .....	28
3.1.4 Tipps für die Durchführung von Altersstrukturanalysen .....	31
3.2 Analyse von Personalkennzahlen .....	33
3.3 Analyse von Personalrisiken .....	37
3.3.1 Personalrisikoanalyse .....	37
3.3.2 Visualisierung von Personalrisiken mit Personalportfolios .....	40
3.4 Analyse bisheriger Personalmanagement- und Führungspraxis .....	43
<b>4 Die Personalstrategie demografiegerecht ausrichten</b> .....	<b>49</b>
4.1 Unternehmensziele und demografieorientierte Personalbedarfsplanung .....	50
4.2 Demografische Entwicklung der Kundenmärkte .....	53
4.3 Der Einfluss von Branchenmerkmalen und Tätigkeitsfeldern auf die Entwicklung einer demografiegerechten Personalstrategie .....	55

<b>5</b>	<b>Wissen, wo die Mitarbeitenden stehen .....</b>	<b>60</b>
5.1	Lebenszyklusorientiertes Personalmanagement .....	61
5.2	Lebensereignisorientiertes Personalmanagement .....	64
5.3	Der psychologische Vertrag .....	67
5.4	Instrumente .....	69
<b>6</b>	<b>Führungskräfte sensibilisieren und qualifizieren .....</b>	<b>76</b>
6.1	Die Bedeutung der Führungskräfte für das erfolgreiche Älterwerden im Unternehmen .....	76
6.2	Altersstereotype .....	76
6.3	Attributionen wirken im Führungsalltag .....	78
6.4	Sensibilisierung durch Qualifizierung im Kontext von Diversity und Chancengleichheit .....	79
6.5	Elemente und Methoden der Führungskräfte sensibilisierung und -qualifizierung .....	81
<b>7</b>	<b>Von Beispielen »Guter Praxis« lernen .....</b>	<b>91</b>
7.1	Personalgewinnung .....	94
7.1.1	Employer Branding, Personalmarketing, Talent Relationship Management, Rekrutierung – alles dasselbe? .....	94
7.1.2	Personalgewinnungsstrategien im Zuge des demografischen Wandels: Konzentrieren oder Erweitern? .....	99
7.2	Personalentwicklung & Laufbahnplanung .....	111
7.2.1	Elemente der Personalentwicklung .....	112
7.2.2	Kompetenzmanagement .....	114
7.2.3	Arbeitsmarktfähigkeit (Employability) und Qualifikationsrisiken .....	116
7.2.5	Weiterbildung 50plus .....	119
7.2.6	Instrumente der stellenbezogenen Personalentwicklung .....	122
7.2.7	Instrumente der laufbahnbezogenen Personalentwicklung .....	128
7.3	Nachfolgeplanung & Wissensmanagement .....	134
7.3.1	Mit systematischer Nachfolgeplanung Schlüsselpositionen sichern .....	134
7.3.2	Wissen sichern .....	139
7.3.3	Wissenstransfer aktiv gestalten: personen- und bedingungsbezogene Stellhebel .....	140
7.3.4	Maßnahmen und Instrumente des Wissenstransfers ...	142
7.4	Retention Management & Personalaustritt .....	147
7.4.1	Ungeplante Austritte – Retention Management als Schlüssel .....	148

7.4.2	Rentenbedingte Austritte und flexible Übergänge . . . . .	156
7.4.3	Flexible Modelle des Übergangs von der späten Erwerbs- in die Nacherwerbsphase . . . . .	159
7.4.4	Den Übergang individuell vorbereiten . . . . .	162
7.4.5	Beschäftigung in der Nacherwerbsphase . . . . .	164
7.5	Betriebliches Gesundheitsmanagement . . . . .	168
7.5.1	Die demografiegerechte Ausrichtung des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) . . . . .	169
7.5.2	Arbeit und Gesundheit . . . . .	170
7.5.3	Arbeitsfähigkeit und alterskritische Merkmale der Arbeit . . . . .	173
7.5.4	Von der Defizit- zur Ressourcenperspektive . . . . .	175
7.5.5	Instrumente und Maßnahmen eines demografiegerechten BGM . . . . .	178
<b>8</b>	<b>Das Personalmanagement ist gefordert . . . . .</b>	<b>191</b>
	<b>Literaturverzeichnis . . . . .</b>	<b>195</b>



# 1 Einleitung

Mit der demografischen Entwicklung werden Veränderungen in der Zusammensetzung der Bevölkerung beschrieben, die u. a. durch die Sterblichkeit, die Geburtenrate sowie die Zu- und Abwanderung beeinflusst werden. In vielen westlichen Industrienationen aber auch in asiatischen Staaten wie China, Japan oder Südkorea haben die demografischen Entwicklungen in den letzten Jahrzehnten zu einer Überalterung der Gesellschaft geführt. Damit einhergehend verändert sich auch die Struktur der Erwerbsbevölkerung: Sie altert und dies in den nächsten Jahren verstärkt, da die Babyboomer-Generation in die späte Erwerbsphase eintritt und es gleichzeitig zu wenig jungen Nachwuchs auf dem Arbeitsmarkt gibt (► Infobox 1).

Entsprechend zählt der demografische Wandel neben der Digitalisierung, Flexibilisierung und Globalisierung der Arbeit zu den Megatrends, denen sich Wirtschaft, Politik und Gesellschaft stellen müssen (Zukunftsinstitut, 2015). Denn der demografische Wandel lässt sich nicht kurz- oder mittelfristig aufhalten oder umkehren wie dies beispielsweise bei konjunkturellen Schwankungen durch staatlich regulierende Eingriffe möglich ist. Vielmehr handelt es sich bei der Überalterung von Gesellschaft und Erwerbsbevölkerung um relativ stabile und damit auch vorhersehbare Entwicklungen.

Der demografische Wandel stellt viele Unternehmen bereits jetzt vor große Herausforderungen, die sich in den nächsten Jahren verschärfen werden: Unausgewogene Altersstrukturen, ein Mangel an qualifizierten Fachkräften, nicht besetzte Lehrstellen, eine Zunahme der Rekrutierungskosten, erhöhte Fluktuationsraten als Folge knapper Arbeitsmärkte sowie der Verlust von Know-how und Erfahrungswissen von älteren Beschäftigten, die in sehr großer Anzahl in den Ruhestand gehen (werden).

Von diesen Entwicklungen ist das Personalmanagement in vielen Unternehmen in großem Maße betroffen. So findet sich in der internationalen Studie der Boston Consulting Group (2014/15, S. 5) das Thema Demografiemanagement unter denjenigen Themen, denen eine sehr hohe Bedeutung beigemessen wird. Gleichzeitig werden jedoch die Fähigkeiten des Unternehmens bzw. des Personalmanagements, diese Herausforderung zu bewältigen als eher gering eingeschätzt. Aber auch in der Priorisierung anderer Personalthemen zeigen sich die Herausforderungen des demografischen Wandels. Hierzu gehört beispielsweise der bereits seit einigen Jahren sehr hohe Stellenwert des Talentmanagements sowie die Priorisierung von Maßnahmen rund um das Thema Rekrutierung einschließlich dem Employer Brand sowie der Erschließung von Potenzialen des Arbeitsmarkts 65plus. Diese Gewichtung verweist auf einen der wesentlichen Treiber, das Thema Demografiemanagement in den Unternehmen auf den Radar zu nehmen: den Fachkräftemangel in vielen Branchen und Berufen. Das Personalmanage-



ment ist hier gefordert, die Personalressourcen sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht sicherzustellen, welche nötig sind, um die Geschäftsziele zu erreichen oder den Leistungsauftrag einer öffentlichen Verwaltung erfüllen zu können. Darüber hinaus erwachsen auch aus der demografischen Entwicklung der Kundenmärkte neue Herausforderungen für das Personalmanagement, beispielsweise im Rahmen der Qualifizierung des Personals für eine zunehmend älter werdende Kundschaft.

Allerdings wäre es verkürzt, das Thema des demografischen Wandels auf den Fachkräftemangel sowie die älteren Beschäftigten zu reduzieren. Zum einen stehen sehr viele Beschäftigte aus der Babyboomer-Generation, die in weniger qualifizierten Jobs tätig sind, in absehbarer Zeit vor dem Renteneintritt und dies häufig vorzeitig beispielsweise aus gesundheitlichen Gründen. Andererseits sind aus Perspektive der Rekrutierung und Mitarbeitendenbindungen alle Generationen sowohl Frauen als auch Männer, Menschen mit und ohne Migrationshintergrund zu berücksichtigen, um den Personalbedarf auch künftig decken zu können.

Vor diesem Hintergrund ist es erforderlich, das Personalmanagement in einem Unternehmen demografiegerecht zu gestalten. Konkret bedeutet dies, vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklungen im Unternehmen sowie auf den für das Unternehmen relevanten Arbeits- und Kundenmärkten personalstrategische Ziele abzuleiten sowie entsprechende Instrumente und Maßnahmen zu entwickeln und zu implementieren, um den quantitativen und qualitativen Personalbedarf zur Erreichung der Geschäftsziele auch künftig sicherstellen zu können.

Welche Schwerpunkte im Rahmen einer demografiegerechten Gestaltung des Personalmanagements gesetzt werden, hängt maßgeblich von den Unternehmenszielen, der Branche und Größe eines Unternehmens ab. Je nach Ausgangslage eines Unternehmens können sehr unterschiedliche Prozessfunktionen des Personalmanagements betroffen sein: Vom Personalmarketing und der Rekrutierung, über das Retentionmanagement, das Talentmanagement und die Nachfolgeplanung, über die Personalentwicklung bis hin zum Personalaustritt und dem Wissensmanagement.

Leider muss konstatiert werden, dass dem Demografiemanagement immer noch zu wenig Aufmerksamkeit in vielen Unternehmen gewidmet wird (vgl. Schirmer, 2016; Swoboda & Zölch, 2015) und dies obwohl die Zahlen zur demografischen Entwicklung eine andere Sprache sprechen.

Vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage ist der vorliegende Band entstanden. Er zielt darauf ab, der interessierten Leserin, dem interessierten Leser einen fundierten Überblick sowohl über aktuelle Forschungsergebnisse als auch über die praktischen Ansätze eines demografiegerechten Personalmanagements zu geben. Hierbei leiten uns unsere vielfältigen Erfahrungen in anwendungsorientierten Forschungsprojekten und im Rahmen von Beratungsmandaten sowie folgende grundlegenden Gedanken zu einer demografiegerechten Gestaltung des Personalmanagements (vgl. Mücke & Zölch, 2015, S. 21 ff.).

Auch wenn den älteren Mitarbeitenden – schon alleine aufgrund ihrer zunehmenden Anzahl – ein großer Stellenwert zukommt, ist der demografische Wandel nicht nur das Thema dieser Altersgruppe, sondern aller Altersgruppen bzw. Generationen im Unternehmen. Adressiert das Personalmanagement nur eine bestimmte Altersgruppe

kann dies als ausgrenzend und stigmatisierend erlebt werden. Ein demografiegerechtes Personalmanagement berücksichtigt daher *alle Altersgruppen, Lebensphasen oder Generationen* im Unternehmen.

Es geht nicht nur um das Alter als absolute Zahl oder um die Zugehörigkeit zu einer Altersgruppe oder Generation, sondern um den Prozess des Älterwerdens. Das Personalmanagement demografiegerecht zu gestalten, bedeutet daher auch den Prozess des Älterwerdens im Unternehmen zu betrachten. Denn die Prozessperspektive ermöglicht Ansatzpunkte für präventive Maßnahmen beispielsweise im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements oder einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung zu finden. Ein demografieorientiertes Personalmanagement möchte eine mögliche Altersproblematik durch *proaktives Handeln* vermeiden.

Das Alter ist für sich alleine genommen ein wenig aussagekräftiges Merkmal. Oftmals sind die Unterschiede innerhalb einer Altersgruppe sogar größer als die zwischen unterschiedlichen Altersgruppen. Weitere Merkmale wie das Qualifikationsniveau, Lebenssituation oder die Langjährigkeit mit der eine Tätigkeit ausgeübt wird, entscheiden wesentlich darüber, wie gesund und leistungsfähig eine Person beim Älterwerden bleibt. Das Personalmanagement demografiegerecht zu gestalten, bedeutet daher *individuelle Lösungen* für die einzelnen Mitarbeitenden zu finden und vorhandene Maßnahmen entsprechend anzupassen. Hierbei sind vor allem die *Führungskräfte* gefordert, die es zu sensibilisieren gilt.

Das Personalmanagement demografieorientiert zu gestalten bedeutet zudem, *Diversität zu fördern*. Es ist davon auszugehen, dass der Fachkräftemangel neben einer Förderung der Erwerbsbeteiligung Älterer nach wie vor auch durch verstärkte Migration sowie durch eine erhöhte Erwerbstätigkeit der Frauen ausgeglichen werden muss. Dies bedeutet Mitarbeitende mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund zu integrieren, Arbeitsbedingungen anzubieten, die es Frauen *und* Männern ermöglicht Familie und Erwerbsleben zu vereinbaren sowie vielfältiger zusammengesetzte Teams zu führen.

Und letztlich ist es wichtig, den demografischen Wandel auch als Chance für ein Unternehmen und das Personalmanagement zu sehen und es nicht rein problem- und defizitorientiert zu betrachten. Er ist nicht nur Damoklesschwert, sondern auch *Treiber von Innovationen*. Er kann neue Marktchancen eröffnen, dem Personalmanagement verstärkt Handlungs- und Gestaltungsmöglichkeiten bieten, und damit zu dessen *Professionalisierung* beitragen sowie die Zusammenarbeit zwischen Personalmanagement und Führung stärken.

Ein demografiegerechtes Personalmanagement *beteiligt unterschiedliche betriebliche Akteure* in einem Unternehmen. Dies ist nicht nur das Personalmanagement alleine, sondern gerade in kleinen Unternehmen häufig auch die Geschäftsleitung, die gleichzeitig verantwortlich für das Personalmanagement ist (wenn es keine eigene Personalfunktion gibt), aber auch die Führungskräfte im Unternehmen, Fachspezialisten wie Arbeitssicherheitsexperten, Betriebsärzte oder Qualitätsmanager und nicht zuletzt die Mitarbeitenden selbst, als Experten und Expertinnen ihrer Arbeit.

Anhand der fünf Säulen des Demografiemanagements wird in Kapitel 2 zunächst beschrieben, welche wesentliche Voraussetzungen sind, um ein Maßnahmenpaket für ein demografiegerechtes Personalmanagements strategiebasiert zu entwickeln und

nachhaltig umzusetzen. Hierzu gehört die Bestandsaufnahme im Unternehmen (► Kap. 3), die demografiegerechte Ausrichtung der Personalstrategie (► Kap. 4), zu wissen, wo die Mitarbeitenden stehen (► Kap. 5) sowie die Qualifizierung der Führungskräfte (► Kap. 6). Das Lernen von Beispielen »Guter Praxis« ist ein weiterer wichtiger Baustein. Anhand ausgewählter Kernthemen wird in Kapitel 7 erörtert, wie das Personalmanagement demografiegerecht gestaltet werden kann. Dies wird anhand von Beispielen »Guter Praxis« veranschaulicht und durch thematische Checklisten ergänzt, um Anregungen für die eigene Unternehmenspraxis zu geben sowie den Handlungsbedarf in einem Unternehmen abzuschätzen zu können. In Kapitel 8 werden abschließend Dilemmata und Erfolgsfaktoren eines demografiegerechten Personalmanagements diskutiert.

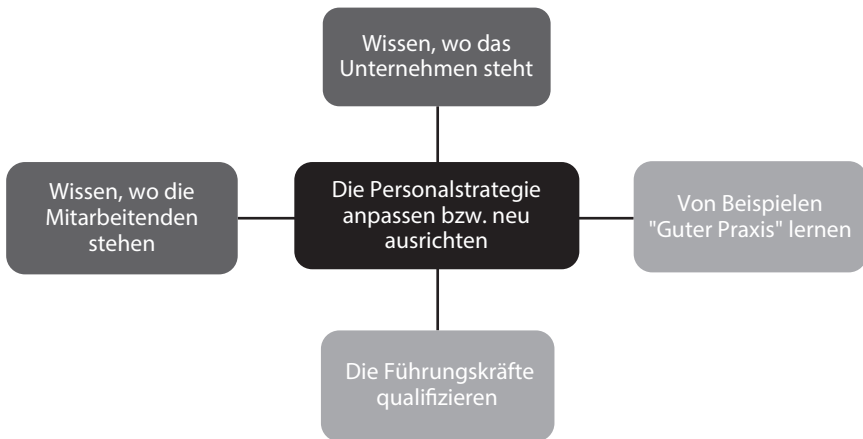
### **Infobox 1 Demografische Entwicklung in Deutschland**

In der Prognose bis zum Jahr 2060 zeigt sich für Deutschland, dass die Zahl der Sterbefälle trotz steigender Lebenserwartung die Zahl der Geborenen immer mehr übersteigen wird. Letztere resultiert aus einer über viele Jahre anhaltend geringen Geburtenrate. Die Geburtenrate liegt bei durchschnittlich 1,47 Kindern (OECD, 2016). Dies ist für sich alleine jedoch nicht ausreichend, um die Bevölkerungszahl stabil zu halten (Bestandhalteniveau). Dafür müsste die Geburtenrate bei 2,1 Kindern liegen. Das dadurch wachsende Geburtendefizit kann längerfristig nicht von der Nettozuwanderung kompensiert werden. Die Bevölkerungszahl in Deutschland sank deshalb bereits in den Jahren 2003 bis 2010. Ein weiterer Bevölkerungsrückgang konnte seit 2011 nur aufgrund der ungewöhnlich hohen Zuwanderung verhindert werden. Bei Fortsetzung der langfristigen demografischen Trends wird die Einwohnerzahl von rund 80 Millionen (2013) auf – je nach Szenario – 67,6 bzw. 73,1 Millionen im Jahr 2060 abnehmen. Das Altern der heute stark besetzten mittleren Jahrgänge führt zu gravierenden Verschiebungen in der Altersstruktur. Im Ausgangsjahr 2013 bestand die Bevölkerung zu 18 Prozent aus Kindern und jungen Menschen unter 20 Jahren, zu 61 Prozent aus 20- bis unter 65-Jährigen und zu 21 Prozent aus 65-Jährigen und Älteren. Im Jahr 2060 wird der Anteil der unter 20-Jährigen auf 16 Prozent und der Anteil der 20- bis 65-Jährigen auf 51 bis 52 Prozent sinken. Bereits jeder Dritte (32 bis 33 Prozent) wird mindestens 65 Jahre alt sein. Die Alterung schlägt sich insbesondere in den Zahlen der Hochbetagten (80 Jahre und älter) nieder, die kontinuierlich steigen und mit fast 10 Millionen im Jahr 2050 den bis dahin höchsten Wert erreichen wird. Die Bevölkerung im Erwerbsalter (d. h. zwischen 20 und 64 Jahren) wird von Schrumpfung und Alterung stark betroffen sein. 2013 gehörten 49,2 Millionen Menschen dieser Altersgruppe an. Ihre Zahl wird nach 2020 deutlich zurückgehen und 2030 etwa 44 bis 45 Millionen betragen. 2060 werden dann je nach Prognose zwischen 34 bis 38 Millionen Menschen im Erwerbsalter sein. Der Bevölkerung im Erwerbsalter werden künftig immer mehr Seniorinnen und Senioren gegenüberstehen. Das zahlenmäßige Verhältnis von potenziellen Empfängern von Leistungen der Alterssicherungssysteme zu den

potenziellen Erbringern dieser Leistungen (Altersquotient) wird sich folglich verschlechtern. Im Jahr 2013 entfielen auf 100 Personen im Erwerbsalter von 20 bis unter 65 Jahren 34 Personen, die 65 Jahre und älter waren. Im Jahr 2060 wären es – je nach Variante – 61 bis 65 ältere Menschen; bei der Altersgrenze von 67 Jahren zwischen 54 bis 57. Der Anstieg des Altersquotienten wird sich nicht gleichmäßig bis 2060 vollziehen, sondern besonders schnell bis Mitte der 2030er Jahre verlaufen. Das Verhältnis zwischen den jungen Menschen unter 20 und der Bevölkerung im Erwerbsalter – der sogenannte Jugendquotient – bleibt dagegen relativ stabil. Insgesamt wird sich das Verhältnis zwischen den potenziellen »Empfängergruppen« (unter 20-Jährige plus ab 65-Jährige) und der Bevölkerung im Erwerbsalter von 64 im Jahr 2013 auf je nach Szenario 93 bis 101 verändern wird. Dies bedeutet, dass 100 Personen im Erwerbsalter fast bzw. genauso viele Personen aus den potenziellen Empfängergruppen gegenüberstehen werden (Statistisches Bundesamt, 2015, S. 5 ff.).

## 2 Die fünf Säulen eines demografiegerechten Personalmanagements

Ein demografiegerechtes Personalmanagement baut auf fünf Säulen auf. Diese setzen auf Ebene der Unternehmens- und der Personalleitung, auf Ebene der Führungskräfte sowie auf Ebene der Mitarbeitenden an (► Abb. 1). Sie beschreiben wesentliche Voraussetzungen, um unternehmensseitig die Herausforderungen des demografischen Wandels proaktiv anzugehen und die geschnürten Maßnahmenpakete nachhaltig umzusetzen (vgl. Mücke & Zölch, 2015). Die fünf Säulen eines demografiegerechten Personalmanagements unterstützen die Ableitung, die Umsetzung sowie das Controlling von Maßnahmen und deren strategische Ausrichtung. Die eigene Personalmanagementpraxis kann mit der «Demografiebrille» betrachtet und hierüber kritisch auf den Prüfstand gestellt werden. So wird eine fundierte Basis gelegt, um das Personalmanagement demografiegerecht zu gestalten.



**Abb. 1:** Die fünf Säulen eines demografiegerechten Personalmanagements (Mücke & Zölch, 2015, S. 24)

### Wissen, wo das Unternehmen steht

Im Rahmen einer Bestandesaufnahme werden zunächst die organisationsdemografischen Herausforderungen identifiziert, um Handlungsfelder für das Personalmanagement zu identifizieren. Den Kern der Bestandesaufnahme bildet die Analyse der Al-

tersstrukturen. Sie liefert wesentliche Informationen, um den quantitativen und qualitativen Personalbedarf abschätzen zu können, der nötig ist, um die Unternehmensziele zu erreichen. Zudem kann anhand von Altersstrukturen aufgezeigt werden, welche Wissens- und Erfahrungsträger vor der Verrentung stehen und welche Maßnahmen entsprechend in Angriff genommen werden müssen (► Abs. 3.1).

Eine weitere Quelle an Informationen bietet die Auswertung demografierelevanter Personalkennzahlen (► Abs. 3.2). Hierzu gehören beispielsweise Fluktuationsraten, krankheitsbedingte Fehlzeiten, Dienstalster, Frühverrentungszahlen oder Ergebnisse aus Mitarbeitendenbefragungen, die nach Möglichkeit altersspezifisch ausgewertet werden. Chancengleichheit von Jung und Alt kann so überprüft, altersspezifische Bedürfnisse und Handlungsbedarf aufgedeckt sowie zielgruppengerechte Angebote geschaffen und adressiert werden. Relevante Personalkennzahlen können zudem in eine Analyse und ein Monitoring potenzieller Personalrisiken wie z. B. Engpass-, Anpassungs- und Austrittsrisiken (vgl. Kobi, 2012) überführt werden (► Abs. 3.3).

Schließlich sind die vom Personalmanagement und der Führung bereits praktizierten Instrumente und Maßnahmen auf ihre Demografietauglichkeit hin zu überprüfen. Zum einen ist zu beurteilen, inwieweit mit diesen ein demografie-, generationen- oder altersspezifischer Handlungsbedarf überhaupt abgebildet und angemessen begegnet werden kann. Zum anderen ist zu überprüfen, inwieweit mit den im Unternehmen praktizierten Personal- und Führungsinstrumenten die jeweiligen Altersgruppen und Generationen (► Infobox 2) adressiert und erreicht werden können und in der Konsequenz die Potenziale genutzt oder Ausgrenzungen stattfinden, die für Unternehmen und Mitarbeitende mit Nachteilen verbunden sind (► Abs. 3.4).

### **Die Personalstrategie demografiegerecht ausrichten**

Eine Personalstrategie auf den demografischen Prüfstand zu stellen heißt einerseits, Annahmen darüber zu treffen, ob mit Bezug zur Unternehmensstrategie mit einer Schrumpfung, einem Gleichstand oder einem Wachstum des Personalbestands zu rechnen ist. Andererseits stellt sich die Frage nach spezifischen Merkmalen von Branchen, Berufen und Tätigkeiten (z. B. körperlich schwere Arbeit), welche die demografischen Herausforderungen für ein Unternehmen verschärfen können. Bei dienstleistungsorientierten Branchen ist zudem die Frage der Veränderung der Altersstruktur in den Kundenmärkten zu klären. Davon abgeleitet ist beispielsweise zu prüfen, ob sich das Produkte- und Dienstleistungsangebot verändert, ob die Altersstruktur der Belegschaft den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden entspricht und ob die hierfür erforderlichen Kompetenzen im Unternehmen vorhanden sind. Um die Personalstrategie demografiegerecht auszurichten, sollten alle Akteure von der Geschäftsleitung, dem Personalmanagement über die Linie bis hin zu den Mitarbeitenden einbezogen werden, um zu einem gemeinsamen Verständnis der Ausgangssituation und möglicher zukünftiger Entwicklungen sowie zu begründeten Zielen und akzeptierten Maßnahmen zu kommen (► Kap. 4).

### **Wissen, wo die Mitarbeitenden stehen**

Mitarbeitende an das Unternehmen zu binden und diese motiviert, gesund und leistungsfähig im Erwerbsleben zu halten, setzt das Wissen voraus, wo die Mitarbeitenden stehen. Dies betrifft zum einen die Arbeitsmarktfähigkeit, d. h. die kompetenzseitigen Voraussetzungen der Mitarbeitenden, die entsprechend den unternehmensseitigen Anforderungen und deren Veränderung zu entwickeln sind. Hierbei sind auch bislang ungenutzte oder schlummernde Potenziale zu erschließen. Zum anderen betrifft es die Arbeitsfähigkeit, d. h. die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden und damit die Frage, ob und unter welchen Bedingungen diese die geforderten Leistungen (noch) erbringen können und wie zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit beigetragen werden kann. Schließlich geht es um die Bindung der Mitarbeitenden an das Unternehmen. Dies betrifft sowohl Mitarbeitende in der späten Erwerbsphase und damit die Frage, ob diese bis zur Rente und ggf. darüber hinaus für ein Unternehmen arbeiten wollen, als auch Mitarbeitende anderer Generationen, die sich angesichts knapper Arbeitsmärkte verstärkt nach attraktiven Beschäftigungsangeboten in anderen Unternehmen umschaun. Das Mitarbeitendengespräch, eine individuelle Standortbestimmung aber auch Mitarbeitendenbefragungen oder Assessment- bzw. Development Center sind wichtige Quellen, um zu erfahren, wo die Mitarbeitenden stehen (► Kap. 5).

### **Qualifizieren der Führungskräfte**

Führungskräfte tragen maßgeblich zur Gestaltung der Unternehmenskultur und zur Umsetzung von Instrumenten und Maßnahmen des Personalmanagements bei. Sie müssen von der Bedeutung und Wirksamkeit der Maßnahmen überzeugt sein. Entsprechend ist es auch im Rahmen einer demografiegerechten Ausgestaltung des Personalmanagements wichtig, die Führungskräfte für die Thematik eines alters- bzw. generationengerechten Führens zu sensibilisieren und zu qualifizieren. Führungskräfte spielen eine zentrale Rolle, um die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeitender zu erhalten und zu fördern (Ilmarinen & Tempel, 2002). Denn über ihre Einstellungen und Erwartungen, die das eigene Alter und das der Mitarbeitenden betreffen, gestalten sie die Führungsbeziehungen zu ihren Mitarbeitenden und wirken auf deren Motivation und Leistungsfähigkeit ein. Es ist zudem davon auszugehen, dass aufgrund der demografischen Entwicklung und den damit verbundenen Mangel an Arbeitskräften die Diversität von Teams zunehmen wird. Die Integration von Frauen sowie von Beschäftigten mit Migrationshintergrund, die wichtige Arbeitskräftepools bilden, sind deshalb eine zentrale Aufgabe von Führungskräften. Synergien finden und die Stärken aller Teammitglieder nutzen, unterschiedliche Sichtweisen integrieren, aber auch Unstimmigkeiten offen ansprechen, die aufgrund unterschiedlicher Werte und Lebensstile entstehen, sind Kompetenzen, die von Führungskräften vermehrt gefordert sein werden (► Kap. 6).

## Von Beispielen »Guter Praxis« lernen

Um das Personalmanagement demografiegerecht auszugestalten, muss das Rad nicht neu erfunden werden. Sofern im Unternehmen vorhanden, kann meist auf bestehenden Instrumenten und Maßnahmen des Personalmanagements aufgebaut werden. Mit einer demografietauglichen Ausrichtung können beispielsweise eine Personalbedarfsanalyse, ein Job-Rotationskonzept, das Mitarbeitendengespräch oder bereits etablierte Aktivitäten eines betrieblichen Gesundheitsmanagements zielführender umgesetzt werden. Synergieeffekte können so genutzt werden und es kann an vorhandene Erfahrungen und bestehendem Know-how angeknüpft und der Entwicklungs- und Implementierungsaufwand somit reduziert werden. Zudem gibt es mittlerweile eine Vielfalt an Beispielen »Guter Praxis« des Demografiemanagements, die als Orientierung, Benchmark und Inspiration für andere Unternehmen dienen können. Diese sind nicht 1:1 zu kopieren, sondern auf die jeweils spezifischen Rahmenbedingungen, die strategische Ausrichtung sowie die Kultur eines Unternehmens hin anzupassen. Hierbei ist es wichtig, sich an den Prozessfunktionen des Personalmanagements sowie an weiteren dem Personalmanagement nahestehenden Funktionen wie dem betrieblichen Gesundheitsmanagement, dem Diversity Management oder der Organisationsentwicklung im Unternehmen zu orientieren, um relevante Schnittstellen zu identifizieren und Maßnahmenpakete nicht isoliert, sondern in eine Gesamtstrategie integriert, umzusetzen.

### Infobox 2 Alter und Generationen

Im Zuge des demografischen Wandels wird von Altersgruppen wie den älteren oder jüngeren Mitarbeitenden oder von Generationen gesprochen. Doch was bedeutet dies genau?

Das kalendarische oder chronologische Alter ist das Lebensalter in Jahren, d. h. die Zeit, die seit der Geburt vergangen ist. Dieses Altersmaß ist für eine Kategorisierung der Mitarbeitenden nicht immer sinnvoll. So verzichtet beispielsweise die OECD gänzlich auf die Festlegung eines kalendarischen Alters bei der Definition »ältere Mitarbeitende«. die OECD definiert ältere Mitarbeitende als Mitarbeitende, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, gesund und arbeitsfähig sind, aber noch nicht das Rentenalter erreicht haben. Eine genaue Altersangabe, ab wann Mitarbeitende zu den älteren Mitarbeitenden zählen ist nach Maier (1997, S. 23) weder möglich noch sinnvoll, da die Zuordnung zu dieser Gruppe berufs-, betriebs-, tätigkeits-, geschlechts- und arbeitsmarktspezifisch ist (vgl. auch Lehr, 1996). Wird das kalendarische Alter dennoch zur Definition von älteren Mitarbeitenden herangezogen, wird als untere Grenze 45 oder 50 Jahre angenommen« (Ilmarinen, 2004, S. 29; für eine Übersicht zu Altersgrenzen vgl. Maier, 1997, S. 25 ff.). Andere Altersmaße sind das biologische Alter oder solche, die Alter als sozial konstruiertes Phänomen ansehen. Unter letzterem sind Vorstellungen oder soziale Übereinkünfte zu verstehen, die mit einem bestimmten Alter verbunden werden. Diese sind oftmals mit stereotypen Vorstellungen verbunden, d. h. Erwartungen und Glaubenssätze,



welche Merkmale eine Person in einem bestimmten Alter aufweist (Cleveland & McFarlane Shore, 1992; Martin, 2000).

Gerade für die anderen Altersgruppen wie jüngere Mitarbeitende wird oftmals auch mit dem Konzept der Generation, d. h. entlang von Alterskohorten gearbeitet. Anstelle von Demografiemanagement oder alternsgerechtem Personalmanagement wird dann oftmals von Generationenmanagement gesprochen. Unterschieden wird in der Regel zwischen Babyboomern (die Jahrgänge 1946-1964), der Generation X (die Jahrgänge 1965-1981) und der Generation Y (die Jahrgänge ab 1982-1999), wobei sich keine einheitliche Festlegung der Alterskohorten durchgesetzt hat (Cogin, 2012). Und von der Generation Z (Jahrgänge ab 2000) starten bereits erste Vertreterinnen und Vertreter ihr Berufsleben (Hurrelmann & Albrecht, 2014). Der Generationenforschung liegt die Annahme zugrunde, dass jede Generation bereits in der Kindheit und Jugend von kollektiv bedeutsamen Ereignissen und Bedingungen geprägt worden ist und sich daher im Hinblick auf ihre Wertvorstellungen, Einstellungen und Präferenzen signifikant von anderen Generationen unterscheidet. Angehörige einer bestimmten Generation ähneln sich entsprechend – so die Annahme – in ihrem Denken, Empfinden und Handeln (vgl. Costanza, Badger, Fraser, Severt & Gade A., 2012; Lüscher, Liegle & Lange, 2009; Parment, 2013). Dies verleitet dazu, den unterschiedlichen Generationen, ähnliche wie es bei Altersstereotypen der Fall ist pauschalisierend Eigenschaften, Werte und Verhaltensweisen zuzuschreiben und daraus »Patentrezepte« abzuleiten wie z. B. so will Generation Y geführt werden. Dies ist wenig sinnvoll, zumal sich in Forschungsarbeiten die universell propagierten Unterschiede oftmals nicht finden, sondern sich ein differenzierteres und widersprüchliches Bild ergibt. Während einige Studien bedeutsame Unterschiede zwischen den Generationen finden, stellen andere eine Kontinuität in zentralen Wertvorstellungen über die letzten vierzig Jahre fest (für eine Übersicht über den Forschungsstand vgl. Kels, Gurtner & Dievernich, 2015). Hinzu kommt, dass Unterschiede in den Arbeitseinstellungen, Werten und Erwartungen nicht nur auf generationale, sondern auch auf andere Faktoren wie Lebensphasen, Lebenssituation, Bildungsniveau, Erfahrung, Kultur etc. zurückzuführen sind (ebd., S. 278). Es besteht die Gefahr einer stereotypisierten Wahrnehmung, die mehr schadet als nützt, wenn Generationenzugehörigkeit ebenso wie das Alter als einziges Erklärungsmuster für unterschiedliches Denken und Handeln von Individuen herangezogen wird (Parment, 2013).