

# **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

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

Notwendigkeit des  
Umdenkens und der  
strategischen Neu-  
ausrichtung

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 Perso-  
nalstrategie 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 Personal-  
management

**!** 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](mailto:nicole.joost@bahn.de), [www.db.de](http://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 Hochschulkoooperationen, 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 Wissenstransfer 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 Bedürfnissen

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.

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.

Voraussetzung zur Ausgestaltung von Maßnahmen schaffen

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.

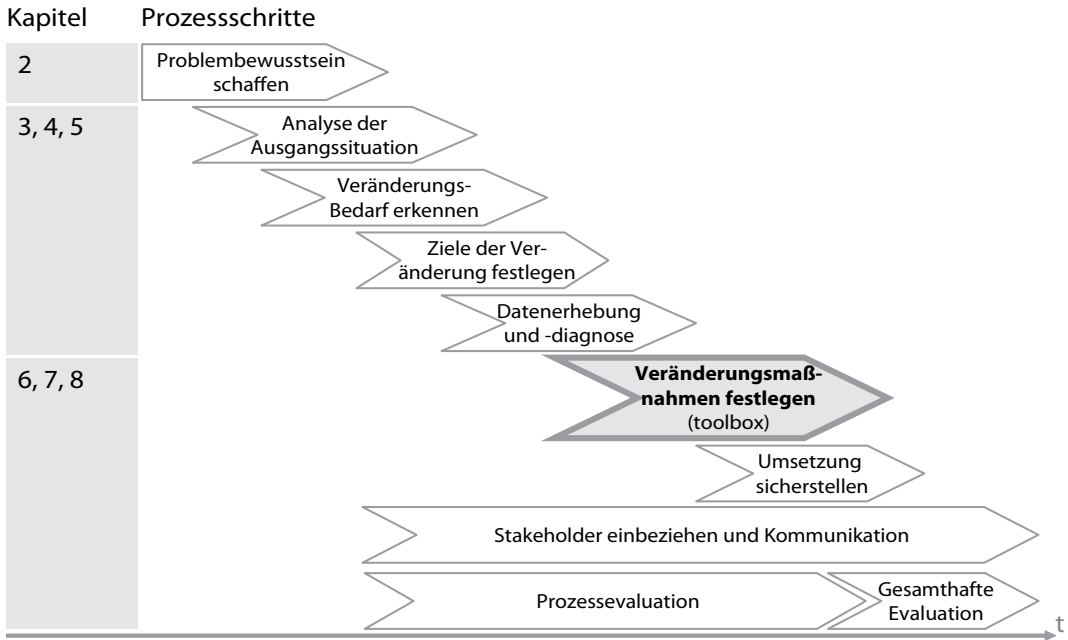
Die in ■ Abb. 1.2 zusätzlich zu den bisher beschriebenen Schritten aufgeführten Teilprozesse »Stakeholder einbeziehen« und »Kommunikation« sowie »Prozessevaluation« erfolgen wiederholt während des Veränderungsprozesses. Personalmanagement, Mitarbeiter, Betriebsräte und Führungskräfte sollen frühzeitig 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.

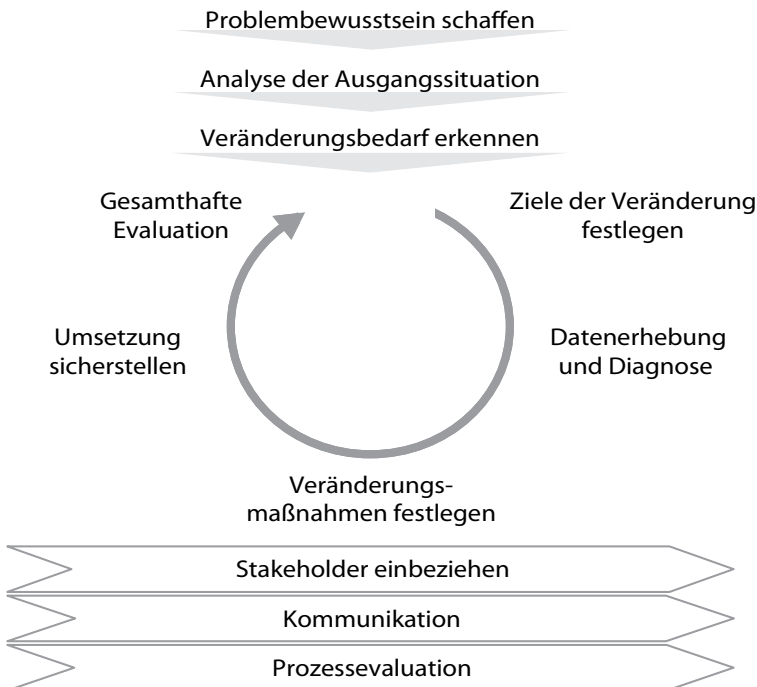
Die Buchkapitel orientieren sich an diesem Prozess. ■ Abb. 1.1 zeigt auf, in welchem Kapitel des Buches welcher Prozessschritt beschrieben wird.

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

Orientierung am Veränderungsprozess



■ 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.

Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein  
Handbuch für den Veränderungsprozess mit Toolbox  
Demografiemanagement und Altersstrukturanalyse  
Deller, J.; Kern, S.; Hausmann, E.; Diederichs, Y.  
2008, XIII, 304 S., Hardcover  
ISBN: 978-3-540-76345-1