

Vorwort Dr. Jürgen Pfister

In Europa wird die Erwerbsbevölkerung in den nächsten 20 Jahren um 20, 8 Mill. bzw. um 6, 8 % sinken; – allein in Deutschland von derzeit 35 auf knapp 20 Millionen. Zugleich wird der Anteil der über 55 Jährigen an der Erwerbsbevölkerung um 24 Millionen bzw. um 8, 7 % steigen, während der Anteil aller übrigen Altersklassen um ca. 20–25 % abnehmen wird. Bereits ab dem Jahre 2013 wird die stärkste Alterskohorte der Erwerbstätigen in Deutschland die der Über-50-Jährigen sein.

Der demografische Wandel gehört zweifellos zu den sichersten Zukunftsindikatoren, die wir haben. Auf der Makroebene von Wirtschaft und Gesellschaft sind seine Auswirkungen gewissermaßen vorprogrammiert und mit hoher Eintrittswahrscheinlichkeit prognostizierbar. Dagegen wissen wir vergleichsweise wenig darüber, wie sich der demographische Wandel auf der Mikroebene eines einzelnen Unternehmens konkret auswirkt und welche Maßnahmen daraus für die Gestaltung der Arbeitsorganisation, der Personalplanung und des Personalmanagements in der betrieblichen Praxis abzuleiten sind. In der betrieblichen Praxis fehlt es uns vielfach an verlässlichen Daten und Fakten, wie der Personalbestand in unseren Betrieben strukturiert ist. Und dort, wo wir über diese Strukturdaten verfügen, wissen wir meistens nichts darüber, wie sie sich in den nächsten 5 bis 10 Jahren entwickeln werden. Für eine aktive Gestaltung des demografischen Wandels in unseren Unternehmen brauchen wir eine Personalplanung, die den quantitativen und den qualitativen Bedarf an Mitarbeitern einerseits und die zukünftige Entwicklung des Personalbestandes andererseits erfasst, beides systematisch abgleicht und darauf aufbauend gezielte Maßnahmen zur Schließung der entstehenden „Lücken“ einleitet.

Genau hier setzt Dr. Thomas Langhoff mit seiner „Zwischenbilanz“ zur betrieblichen Gestaltung des demografischen Wandels an. Das zentrale methodische Element dieser Zwischenbilanz ist das von ihm entwickelte Werkzeug zur Altersstrukturanalyse „Astra“. Die Altersstrukturanalyse liefert solide empirische Daten über den Personalbestand eines Betriebes und dessen langfristige Entwicklung bis hinunter auf die Ebene von Jobfamilien. Sie schafft damit die Grundlage für effektives und effizientes Handeln im Rahmen des betrieblichen Demografiemanagements.

Zahlen, Daten und Fakten können jedoch nur dann zu sinnvollen Antworten beitragen, wenn sie sich in strategische Fragestellungen und Handlungsfelder einfügen. Andernfalls gerät man rasch in die Gefahr, Datenfriedhöfe zu produzieren. Dieser

Gefahr entgeht der Autor dadurch, dass er die Daten der Altersstrukturanalyse systematisch mit betrieblichen Strategien eines demografieorientierten Personalmanagements verbindet. Anhand von Fallbeispielen aus der betrieblichen Praxis beschreibt der Autor, wie auf den Ergebnissen der Altersstrukturanalyse eine Maßnahmeplanung im Rahmen eines betrieblichen Demografieprojektes aufgebaut werden kann und was bei der Interpretation der Daten in den strategischen Handlungsfeldern „Rekrutierung“, „Bindung“ und „Übergang in die Rente“ zu beachten ist. In diesem Zusammenhang entwickelt er exemplarisch Antworten auf die wichtigste Zukunftsfrage von Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels, die da lautet: Wie können wir unseren steigenden Bedarf an hochqualifizierten Fach- und Führungskräften in einem schrumpfenden Arbeitsmarkt mittel- und langfristig sicherstellen?

Darüber hinaus entwickelt der Autor konzeptionelle Bausteine eines betrieblichen Demografiemanagements in den operativen Handlungsfeldern „Arbeitsgestaltung“, „Betriebliches Gesundheitsmanagement“, „Aus- und Weiterbildung“, sowie „Führung und Motivation“. Der Autor stellt das in diesen Handlungsfeldern verfügbare arbeitswissenschaftliche Gestaltungswissen ausführlich dar und überprüft es daraufhin, was es zur Beantwortung von zentralen Fragen des betrieblichen Demografiemanagements beitragen kann, wie z. B. der Folgenden:

- Wie können Unternehmen die Gesundheit und damit die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter durch ein betriebliches Gesundheitsmanagement sowie durch eine alternsgerechte Arbeitsgestaltung nachhaltig fördern und langfristig erhalten?
- Wie können Unternehmen sicherstellen, dass ältere Mitarbeiter ihre beruflichen Erfahrungen rechtzeitig vor ihrem Ausscheiden an jüngere Mitarbeiter weitergeben und wertvolles Know im Unternehmen verbleibt?
- Wie kann die berufliche Weiterbildung in den Unternehmen von Anfang an als lebenslanger Prozess der Kompetenzentwicklung organisiert werden, und wie kann die Arbeit selbst so organisiert werden, dass Prozesse umweltbezogenen Lernens durch die Kombination von anspruchsvollen Aufgaben und individuellen Entscheidungskompetenzen über die gesamte Berufsbiografie hinweg kontinuierlich gefördert werden?
- Wie können Unternehmen eine Kultur der Vielfalt und Wertschätzung entwickeln, die negativen Altersbildern entgegengewirkt und in der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterschiedlicher Generationen konstruktiv und produktiv zusammenarbeiten können?

Der Autor behandelt auch diese zentralen Fragen eines betrieblichen Demografiemanagements überwiegend auf der Basis konkreter Fallbeispiele aus der Praxis. Seinen diesbezüglichen Ausführungen ist deutlich anzumerken, dass sie gemeinsam mit Praktikern für die betriebliche Praxis erarbeitet wurden. Sie sind deshalb nicht nur arbeitswissenschaftlich fundiert, sondern weisen zugleich einen großen Praxisbezug auf. Gleichwohl ist der Grundtenor dieser Ausführungen, dass das arbeitswissenschaftliche Gestaltungswissen zwar vielfach vorhanden ist, es in den Betrieben aber weitgehend an der Fähigkeit zur Interpretation und Übersetzung der arbeitswissenschaftlichen Erkenntnisse in betriebliche Aufträge und Maßnahmen fehlt.

Die Betriebe verfügen vielfach nicht über das Steuerungswissen, das zur Umsetzung des arbeitswissenschaftlichen Gestaltungswissens in der Praxis erforderlich ist. Der Autor macht deshalb nicht die Wissensfrage, sondern die Steuerungsfrage konsequent zum Impetus des betrieblichen Demografiemanagements und der Arbeitswissenschaft. Das Werk von Dr. Thomas Langhoff ist von daher nicht zuletzt eine Fundgrube für Werkzeuge und Methoden zur Steuerung von betrieblichen Demografieprojekten. Prägnante Zusammenfassungen, Checklisten, Audits, und Strategiecockpits zur Erfassung des Ist-Standes und des Projektfortschritts erleichtern den Praktikern in den Betrieben die Erprobung der konzeptionellen Bausteine und die Anwendung des verfügbaren arbeitswissenschaftlichen Gestaltungswissens in den betrieblichen Handlungsfeldern.

Der Autor hat mit seinem Werk die meines Wissens umfassendste, arbeitswissenschaftlich fundierte Bilanz zur betrieblichen Gestaltung des demografischen Wandels in den letzten 10 Jahren vorgelegt. Dennoch geht das Werk weit über eine reine Bilanzierung von Gestaltungsaktivitäten hinaus. Es trägt vielmehr maßgeblich dazu bei, die Lücke zwischen arbeitswissenschaftlicher Theorie einerseits und betrieblicher Praxis andererseits zu schließen. Der Autor zeigt auf, wie arbeitswissenschaftliches Gestaltungswissen systematisch zur Entwicklung demografiefester Strukturen in den Betrieben genutzt und zur Lösung der zentralen Fragen eingesetzt werden kann, die der demografische Wandel in den betrieblichen Handlungsfeldern aufwirft. Das Werk von Dr. Thomas Langhoff verdient deshalb eine breite Leserschaft von all denjenigen, die in der betrieblichen Praxis mit der aktiven Gestaltung des demographischen Wandels befasst sind: Unternehmer, Führungskräfte, Personalmanager, Wissenschaftler und Vertreter von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften.

Dr. Jürgen Pfister
**Vorstandsvorsitzender des
Demographie-Netzwerks ddn**

Den demographischen Wandel im Unternehmen
erfolgreich gestalten

Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht

Langhoff, Th.

2009, XVII, 368 S., Hardcover

ISBN: 978-3-642-01241-9