



Dresden Discussion Papers on Organization Research, No. 1/15  
(ISSN 1865-1453)

**Der demografische Wandel als Herausforderung für das  
Personal- und Organisationsmanagement**

– Ergebnisse einer empirischen Studie –

**Demographic change: challenges for managing human resources and  
organizations – results of a survey**

*Silke Geithner, Michael Gühne & Frank Schirmer  
unter Mitwirkung von Lars Günther*

2015

*Kontakt:*

TU Dresden,  
Professur für BWL, insb. Organisation  
Prof. Dr. Frank Schirmer  
Helmholtzstr. 10  
01069 Dresden  
Tel: +49 351 4633 6020  
Fax: +49 351 4633 7278  
[www.bwl-organisation.de](http://www.bwl-organisation.de)  
[bwl-organisation@tu-dresden.de](mailto:bwl-organisation@tu-dresden.de)

Dr. Silke Geithner: [silke.geithner@tu-dresden.de](mailto:silke.geithner@tu-dresden.de)  
Dipl.-Vw. Michael Gühne, M.A.: [michael.guehne@tu-dresden.de](mailto:michael.guehne@tu-dresden.de)

Zitierhinweis:

Geithner, S./Gühne, M./Schirmer, F. (2015): Der demografische Wandel als Herausforderung für das Personal- und Organisationsmanagement – eine empirische Studie. Dresden Discussion Papers on Organization Research, No. 1/15. TU Dresden.

online verfügbar unter:

[http://tu-dresden.de/die\\_tu\\_dresden/fakultaeten/fakultaet\\_wirtschaftswissenschaften/bwl/org/forschung/veroeffentlichungen/papers](http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_wirtschaftswissenschaften/bwl/org/forschung/veroeffentlichungen/papers)

TU Dresden, Professur für BWL, insb. Organisation

Dresden Discussion Papers on Organization Research

ISSN 1865-1453

2015

Förderhinweis: Die Studie wurde durchgeführt im Teilprojekt der Professur für BWL, insb. Organisation im Rahmen des Verbundprojektes „InnoRix: Reflexivität und Kreativität als Kompetenz – Innovationsfähigkeit im Kontext alternder Gesellschaften“ (Laufzeit: 01/2012 bis 04/2015), welches durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung sowie den Europäischen Sozialfonds der Europäischen Union im Förderschwerpunkt „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel“ (<http://demoscreen.de/>, Förderprogramm: Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln) gefördert wird. Partner im Projekt sind die Professur Arbeitswissenschaft und Innovationsmanagement an der Technischen Universität Chemnitz sowie das Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso) in Saarbrücken.



## **Der demografische Wandel als Herausforderung für das Personal- und Organisationsmanagement – eine empirische Studie**

### **Zusammenfassung:**

Der vorliegende Bericht enthält die Ergebnisse einer Befragung von 648 deutschen Unternehmen, die im Sommer 2014 an einer Onlinestudie zum Umgang mit dem demografischer Wandel teilgenommen haben. Im Fokus der Studie stehen die Fragen, wie Unternehmen die demografische Entwicklung wahrnehmen und welche demografiespezifischen Instrumente des Personal- und Organisationsmanagements sie nutzen. Unsere Ergebnisse zeigen, dass der demografische Wandel und seine Folgen (Fachkräftemangel und der Alterung der Belegschaft) von den Befragten als große Herausforderung bewertet werden. Die Unternehmen nutzen auch bereits Instrumente und Methoden des Demografiemanagements, insbesondere aus dem Bereich der beruflichen Qualifizierung/Personalentwicklung sowie Personal- und Altersstrukturanalyse. Weit weniger häufig kommen Instrumente aus dem Bereich Wissensmanagement sowie alters- und altersgerechter Arbeitsgestaltung in den Unternehmen zur Anwendung. Des Weiteren zeigt sich, dass diejenigen Unternehmen besonders intensiv Instrumente des Demografiemanagements nutzen sowie die eigene Bewältigungsfähigkeit des demografischen Wandels als gut einschätzen, deren *Personalmanagement strategisch ausgerichtet und reflexiv* ist. Insgesamt besteht bei den Unternehmen deutliches Potenzial in der Etablierung eines demografieadäquaten Personal- und Organisationsmanagement. Der Bericht beschreibt Hintergrund und Ablauf der Studie und stellt ausführlich die Ergebnisse der deskriptiven Datenanalyse dar. Darüber hinaus werden Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis abgeleitet.

## **Demographic change: Challenges for managing human resources and organizations – results of a survey**

### **Abstract:**

This paper presents the results of a survey of 648 German companies that participated in an online survey in summer 2014. The study focuses on how companies perceive demographic trends, how they react on it and which specific HRM-instruments are used to deal with it. Our results show that demographic change and its consequences (lack of skilled labor and workforce aging) are perceived by respondents as a major challenge. Most companies already use some common instruments and methods for managing demographic change, especially in the field of apprenticeship, training and human resource development and the analysis of personnel and age structure of the companies. Instruments in the field of knowledge management as well as methods regarding age-friendly job design are far less used. Furthermore, we can show that the more strategic and reflexive companies' HRM practices are; the more intensive is the use of tools dealing with demographic changes. Overall, the companies do have sufficient potential in establishing HRM practices that meet demographic challenges. This paper describes the background and process of the study and presents in detail the results of the descriptive data analysis. In addition, recommendations for companies are derived.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Hintergrund und Ziel der Studie .....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Inhalt und Ablauf der Studie .....</b>	<b>2</b>
<b>3</b>	<b>Überblick über die Stichprobe .....</b>	<b>2</b>
	3.1 Bundesland .....	3
	3.2 Branche.....	4
	3.3 Betriebsrat und Tarifvertrag.....	4
	3.4 Technologischer Stand, Wettbewerbsfähigkeit, Marktposition und Wettbewerbsdruck ....	4
<b>4</b>	<b>Ergebnisse.....</b>	<b>5</b>
	4.1 Personalstruktur und Verantwortung für Personalarbeit .....	5
	4.1.1 Mitarbeiteranzahl insgesamt .....	5
	4.1.2 Anteil Mitarbeiter im Alter über 50 Jahren.....	5
	4.1.3 Durchschnittlicher Krankenstand.....	6
	4.1.4 Unbesetzte Stellen .....	6
	4.1.5 Besetzung offener Stellen .....	7
	4.1.6 Hauptverantwortliche für das Personalmanagement .....	8
	4.2 Wettbewerbssituation .....	9
	4.2.1 Kennzahlen.....	9
	4.2.2 Auftragslage .....	9
	4.2.3 Wettbewerbsvorteile und vorhandene Personalressourcen.....	9
	4.3 Demografischer Wandel.....	11
	4.3.1 Einstellung zum demografischen Wandel allgemein .....	11
	4.3.2 Allgemeine Aussagen zum demografischen Wandel und der Bedeutung des Personalmanagements.....	12
	4.3.3 Einstellung von unternehmensinternen Personalgruppen zum demografischen Wandel .....	13
	4.3.4 Eigenschaften von Arbeitnehmern .....	15
	4.3.5 Demografischer Wandel als unternehmerische Herausforderung.....	15
	4.4 Personalmanagement .....	17
	4.4.1 Aussagen zur Stellung und der Relevanz von Personalmanagement .....	17
	4.4.2 Akteure bei wichtigen strategischen Entscheidungen .....	19
	4.4.3 Reflexivität .....	19
	4.4.4 Instrumente des Personalmanagements und Intensität ihrer Nutzung .....	21
<b>5</b>	<b>Fazit und Empfehlungen.....</b>	<b>23</b>
	6.1 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse.....	23
	6.2 Handlungsempfehlungen .....	25

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Bundeslandverteilung der Stichprobe .....	3
Abbildung 2:	Branchenverteilung der Stichprobe.....	4
Abbildung 3:	Anzahl der Mitarbeiter .....	5
Abbildung 4:	Anteil Mitarbeiter im Alter über 50 Jahren .....	6
Abbildung 5:	Durchschnittlicher Krankenstand .....	6
Abbildung 6:	Unbesetzte Stellen.....	7
Abbildung 7:	Probleme bei der Stellenbesetzung.....	7
Abbildung 8:	Verantwortung für Personalmanagement .....	8
Abbildung 9:	Entwicklung von Unternehmenskennzahlen.....	9
Abbildung 10:	Auftragslage.....	9
Abbildung 11:	Wettbewerbsvorteile.....	10
Abbildung 12:	Personalressourcen .....	11
Abbildung 13:	Persönliche Auseinandersetzung mit der Thematik „demografischer Wandel“ .....	11
Abbildung 14:	Allgemeine Einstellungen aus Sicht der Geschäftsführung .....	12
Abbildung 15:	Einstellungen zum demografischen Wandel aus Sicht der Geschäftsführung .....	13
Abbildung 16:	Unterstützung von Maßnahmen zum demografischen Wandel .....	14
Abbildung 17:	Eigenschaften jüngerer und älterer Beschäftigter aus Sicht der Geschäftsführung .....	15
Abbildung 18:	Einstellungen zum demografischen Wandel aus Sicht der Geschäftsführung (a) und Mitarbeiter (b) .....	16
Abbildung 19:	Stellung und Relevanz des Personalmanagements aus Sicht der Geschäftsführung (a) und Mitarbeiter (b).....	17
Abbildung 20:	Einschätzung des Personalmanagements aus Sicht der Geschäftsführung .....	18
Abbildung 21:	Einfluss betrieblicher Akteure .....	19
Abbildung 22:	Reflexivität .....	20
Abbildung 23:	Vorhandensein von Instrumenten des Personal- und Organisationsmanagements .....	21
Abbildung 24:	Nutzungsgrad der Instrumente .....	22
Abbildung 25:	Rahmenkonzeptes eines demografieadäquaten Personal- und Organisationsmanagements.....	26

## 1 Hintergrund und Ziel der Studie

Der demografische Wandel ist omnipräsent. Fast täglich wird über sinkende Geburtenraten, steigende Lebenserwartung, Fachkräftemangel, überalterte Belegschaften, qualifizierte Zuwanderung oder über die Notwendigkeit berichtet, den Renteneintritt hinaus zu schieben. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung betonte im Wissenschaftsjahr 2013 vor allem die Chancen des demografischen Wandels für Bildung, Arbeitsmarkt, Gesundheitsversorgung oder Familie – vorausgesetzt wir setzen uns mit ihm auseinander, stellen uns rechtzeitig darauf ein und gestalten ihn entsprechend (<http://www.demografische-chance.de>).

Kein Unternehmen kommt dabei an Veränderungen in seinem Personal- und Organisationsmanagement vorbei, denn die objektiv feststellbare Entwicklung der Geburtenrate führt zu Fachkräftemangel und (Über)Alterung des Erwerbspersonals (Statistisches Bundesamt 2014<sup>1</sup>; <http://demographie-netzwerk.de/demographie-fakten.html>). Instrumente, best practices, Handlungsempfehlungen, Leitfäden, ‚Goldene Regeln‘ und Schulungsmöglichkeiten sind in der „Toolbox Demografiemanagement“ (Deller et al. 2008, S. 121 ff.<sup>2</sup>) auch reichlich vorhanden und stehen häufig unentgeltlich zur Verfügung (z. B. <http://demographie-netzwerk.de>; [www.fachkraefte-toolbox.de](http://www.fachkraefte-toolbox.de)). Zumeist werden diese Tools bisher aber nur zögerlich genutzt. Verschiedene Studien (z. B. perbit 2013; Towers Watson 2013<sup>3</sup>) zeigen, dass das Bewusstsein für die Folgen der demografischen Entwicklung bei den Unternehmen deutlich zugenommen hat. Einige Unternehmen betreiben bereits auch Demografiemanagement. Allerdings bestehen nach wie vor große Defizite in der praktischen Umsetzung eines demografieadäquaten Personal- und Organisationsmanagements, insbesondere bei kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU).

Diese Beobachtung nahm die vorliegende Studie zum Ausgangspunkt. Unser **Ziel** ist herauszufinden, **wie Unternehmen die demografische Entwicklung wahrnehmen und wie sie damit umgehen. Konkret interessierte uns die Frage, welche demografiespezifischen Instrumente des Personal- und Organisationsmanagements die Unternehmen nutzen.** Darüber hinaus wollen wir herausfinden, welche Rolle und welchen Stellenwert das Personalmanagement in den befragten Unternehmen hat.

Die deskriptive Auswertung unserer Untersuchung, an der **insgesamt 648 Unternehmen** teilnahmen, wird nachfolgend dargestellt. Im 2. Kapitel skizzieren wir zunächst Ablauf und Inhalt der Untersuchung, ehe in Kapitel 3 ein Überblick über die teilnehmenden Unternehmen gegeben wird. Im 4. Kapitel werden zusammengefasste Ergebnisse zur Mitarbeiteranzahl, Zahl der unbesetzten Stellen, Krankenstand etc. dargestellt. Die Ergebnisse zu den Themen Wahrnehmung des demografischen Wandels sowie Personal-/ Organisationsmanagement finden sich in Kapitel 5. Wir schließen den Bericht mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse sowie mit ausgewählten Handlungsempfehlungen in Kapitel 6.

---

<sup>1</sup> Statistisches Bundesamt (2014): Statistisches Jahrbuch. Deutschland und Internationales. [www.destatis.de](http://www.destatis.de).

<sup>2</sup> Deller, Jürgen/ Kern, Stefanie/Hausmann, Esther/ Diederichs, Yvonne (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess. Heidelberg: Springer.

<sup>3</sup> perbit-Studie (2013): Online unter: <https://www.perbit.com/newsevents/news/artikel/datum/2013/12/17/perbit-studie-zum-demografiemanagement-zeigt-grossen-nachholbedarf.htm>; Towers Watson (2013): Unternehmen auf Folgen des demografischen Wandels kaum vorbereitet. Demografiestudie Deutschland/Österreich von Towers Watson. Online unter: <http://www.towerswatson.com/de-DE/Press/2013/09/Unternehmen-auf-Folgen-des-demografischen-Wandels-kaum-vorbereitet>.

## 2 Inhalt und Ablauf der Studie

Die vorliegende Untersuchung wurde als Online-Erhebung im Zeitraum vom 15. Juni – 15. August 2014 durchgeführt. Der Fragebogen richtete sich an Personalverantwortliche, Führungskräfte im oberen Management, Geschäftsführer und Mitarbeiter, welche einen guten Einblick in das Unternehmen bzw. Personalmanagement haben. Er umfasste drei Seiten zur Wahrnehmung des demografischen Wandels und Personalmanagement sowie drei Seiten zum Unternehmen allgemein. Konkret wurden Daten, Meinungen und Wissen zu folgenden Themenfeldern abgefragt:

- **Demografischer Wandel:** eigene Wahrnehmung, Wahrnehmung der Geschäftsführung und der Mitarbeiter sowie Bedeutung des demografischen Wandels für das Unternehmen,
- **Personal- und Organisationsmanagement:** Verantwortlichkeit für Personalmanagement, Rolle und Stellenwert des Personalmanagements im Unternehmen, Vorhandensein und Nutzung demografiespezifischer Instrumente des Personal- und Organisationsmanagements,
- **Unternehmenskontext:** Branche, Unternehmensform, Bundesland, wirtschaftliche Situation, Personalsituation, Betriebsrat, technologischer Stand der Anlagen/Maschinen, Marktsituation, Wettbewerb,
- **Allgemeine Angaben zur ausfüllenden Person.**

## 3 Überblick über die Stichprobe

Grundlage der Stichprobe sind Unternehmen, die in den letzten drei Jahren entsprechend der Unternehmensdatenbank Amadeus mindestens einmal 50 Mitarbeiter oder mehr beschäftigten. Die Unternehmensansprache erfolgt zudem zweimal über den Newsletter des HRM.de Netzwerkes<sup>4</sup>.

In die Auswertung wurden jedoch nur die Datensätze einbezogen, welche die Fragen im Bereich Demografie- und Personalmanagement bearbeiteten. Dies ergibt eine **Stichprobe von 648 Unternehmen**. Für die einzelnen Auswertungen/Grafiken kann diese Zahl jedoch schwanken, da Unternehmen, die eine Frage unbeantwortet ließen bzw. die Auswahl „Keine Antwort“ vornahmen, für die Mittelwertberechnung entfallen. In Bezug auf die Informationen zu Bundesländern und Branche ist zu beachten, dass Freitextangaben für die Auswertung in die bestehenden Kategorien eingeordnet wurden.

---

<sup>4</sup> HRM ist eines der führenden Netzwerke für Personalmanager in Deutschland, Österreich und der Schweiz. <http://www.hrm.de/>.

### 3.1 Bundesland

In der Stichprobe sind Unternehmen aus allen Bundesländern vertreten. Die meisten Unternehmen (16,8%) haben ihren Sitz in Nordrhein-Westfalen, gefolgt von Baden-Württemberg (12%) und Bayern (11,4%). Unternehmen aus der Schweiz und Österreich sowie Unternehmen, die angaben, bundesweit tätig zu sein, wurden der Kategorie „Sonstige“ zugeordnet.

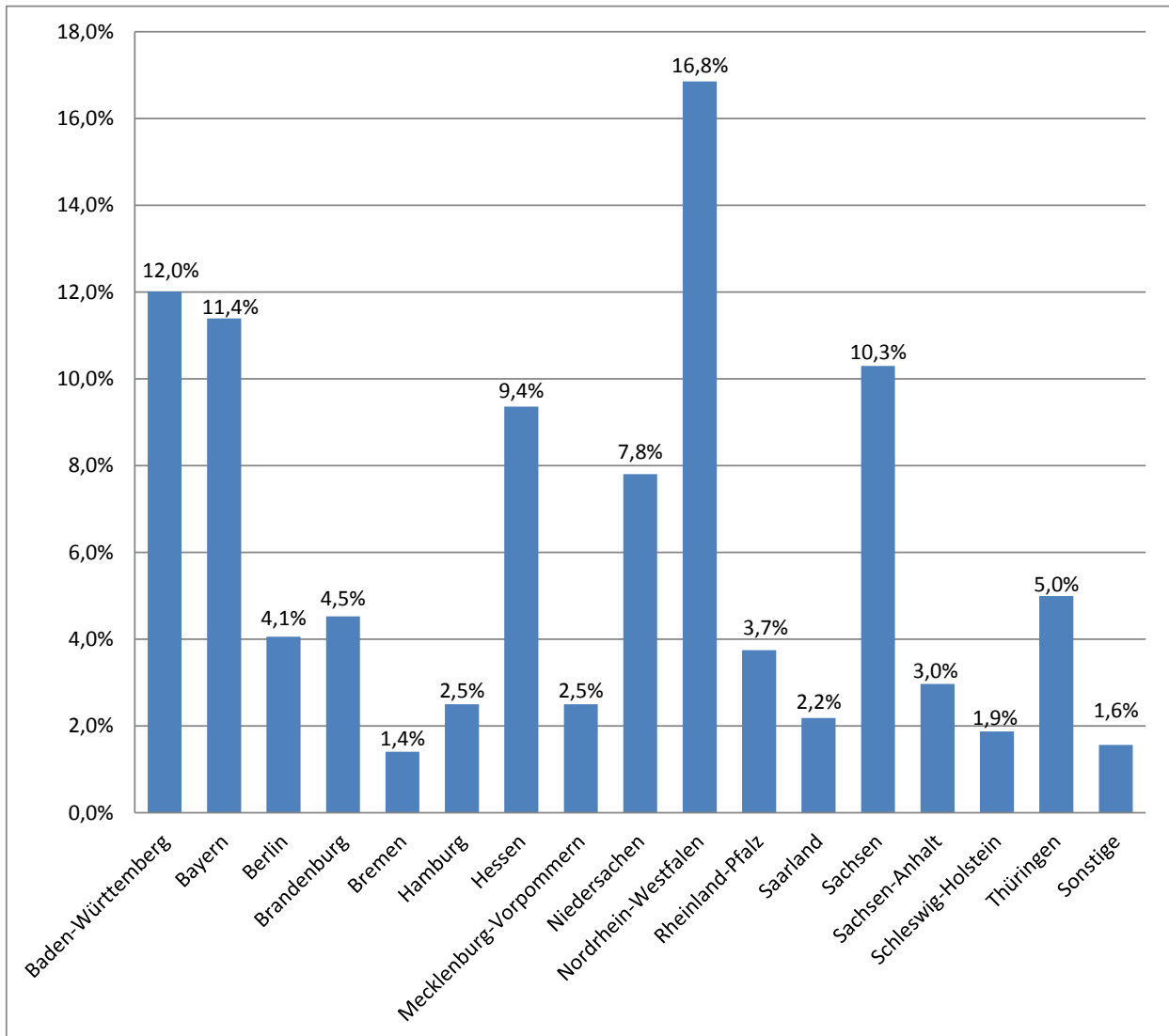


Abbildung 1: Bundeslandverteilung der Stichprobe



### 3.2 Branche

Die Mehrzahl der befragten Unternehmen (28,5%) sind Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes, gefolgt von Unternehmen bzw. Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens (15,3%) und den Sonstigen Dienstleistungen (12,5%).

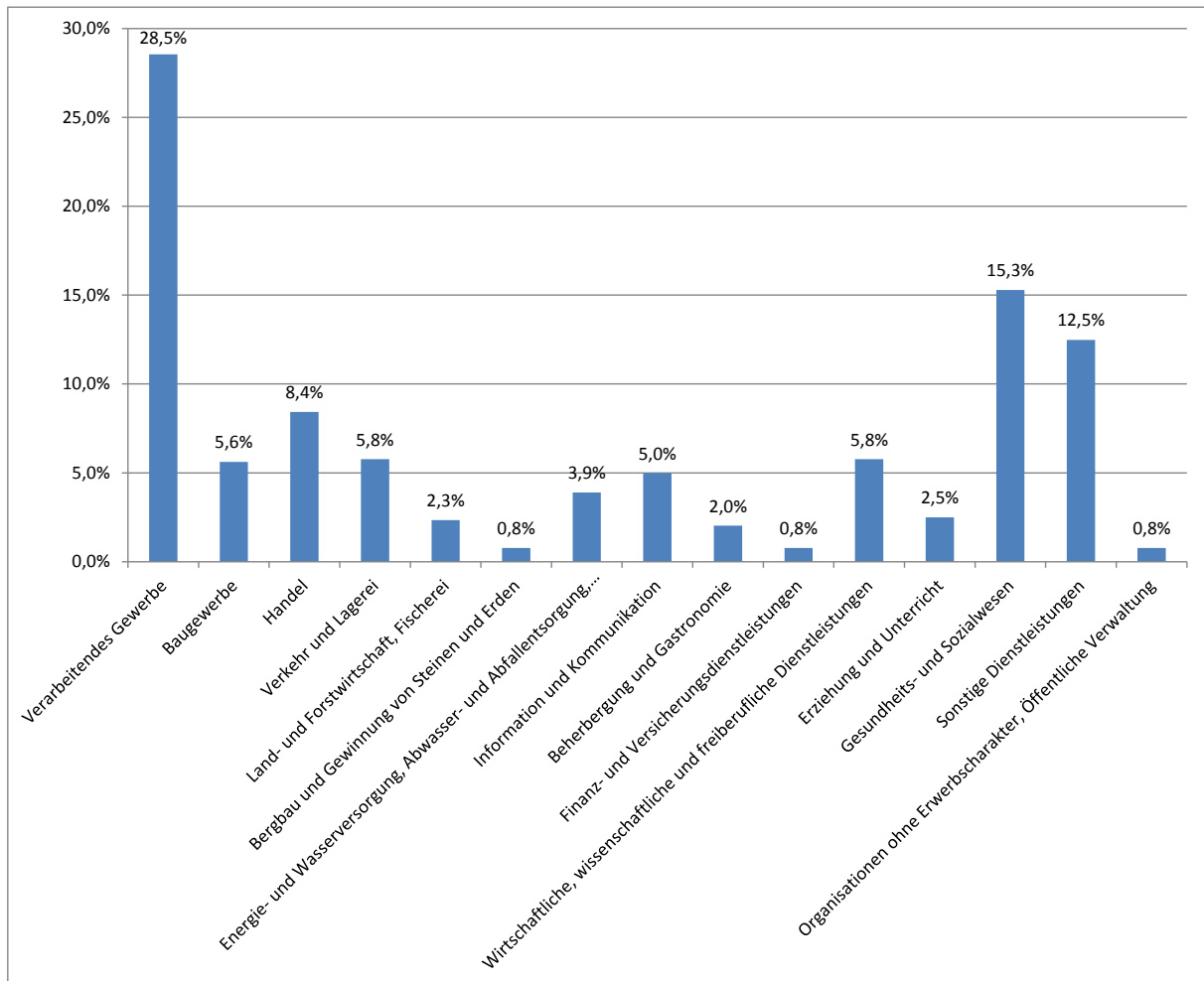


Abbildung 2: Branchenverteilung der Stichprobe

### 3.3 Betriebsrat und Tarifvertrag

In rund 46% der befragten Unternehmen gibt es einen *Betriebsrat*.

Einen *Tarifvertrag* haben 47% der befragten Unternehmen, wovon 78% einen Branchentarifvertrag und 22% einen unternehmensspezifischen Tarifvertrag haben. Individuelle Verträge gibt es in 35% der Unternehmen, 18% Unternehmen entlohnen am Tarif angelehnt.

### 3.4 Technologischer Stand, Wettbewerbsfähigkeit, Marktposition und Wettbewerbsdruck

Der *technologische Stand* des eigenen Unternehmens wurde bei rund 71% der Teilnehmer besser bzw. sogar viel besser im Vergleich zu Mitbewerbern eingeschätzt. Im selben Zug wurde auch die *Wettbewerbsfähigkeit* mit rund 77% und die *Marktposition* mit rund 74% der Angaben als besser bzw. viel bes-

ser im Vergleich zur Konkurrenz bewertet. Trotzdem wurde der *Wettbewerbsdruck* bei rund 87% der Antworten als hoch bzw. sogar als immens wahrgenommen.

## 4 Ergebnisse

Das folgende Kapitel 4.1. fasst die Aussagen aller teilnehmenden Unternehmen zur ihrer aktuellen Personalstruktur sowie zu den Verantwortlichen für Personalarbeit zusammen. Daran anschließend werden die Angaben zur Wettbewerbssituation (4.2), zur Wahrnehmung und Bedeutung des demografischen Wandels (4.3) sowie abschließend zum Personalmanagement (4.4) dargestellt.

### 4.1 Personalstruktur und Verantwortung für Personalarbeit

#### 4.1.1 Mitarbeiteranzahl insgesamt

*Frage: Wie viele Mitarbeiter (ca. Angabe ausreichend) hatte Ihr Unternehmen am 30.06.2013?*

Der überwiegende Teil der befragten Unternehmen hat eine Mitarbeiteranzahl zwischen 51 und 100 (32%) bzw. zwischen 101 und 350 (37%).

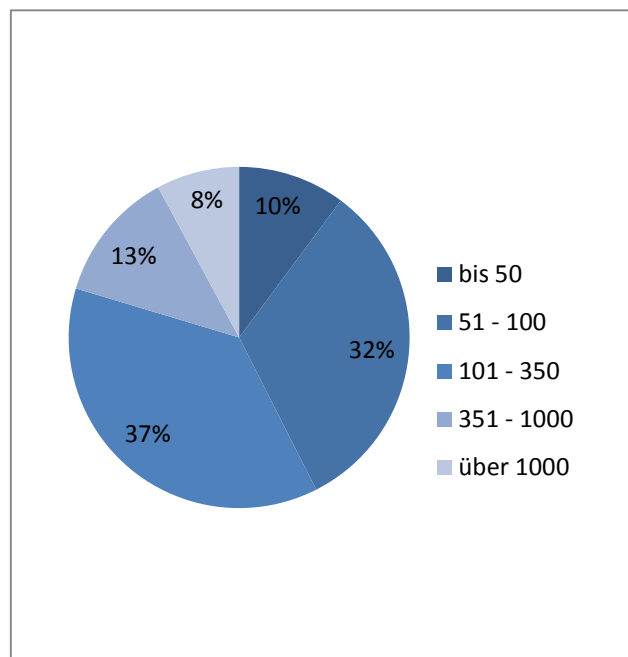


Abbildung 3: Anzahl der Mitarbeiter

#### 4.1.2 Anteil Mitarbeiter im Alter über 50 Jahren

*Frage: Wieviel Prozent der Mitarbeiter Ihres Unternehmens sind über 50 Jahre alt?*

25,6% der befragten Unternehmen gaben an, dass 20-30 % ihrer Mitarbeiter über 50 Jahre alt sind. Bei 19,6% sowie 8,7% macht die Altersgruppe der über 50-Jährigen zwischen 30-40% bzw. 40-50 % der Belegschaft aus. In 8,5% der befragten Unternehmen (entspricht 55 Unternehmen) ist mehr als die Hälfte der Beschäftigten über 50 Jahre alt.

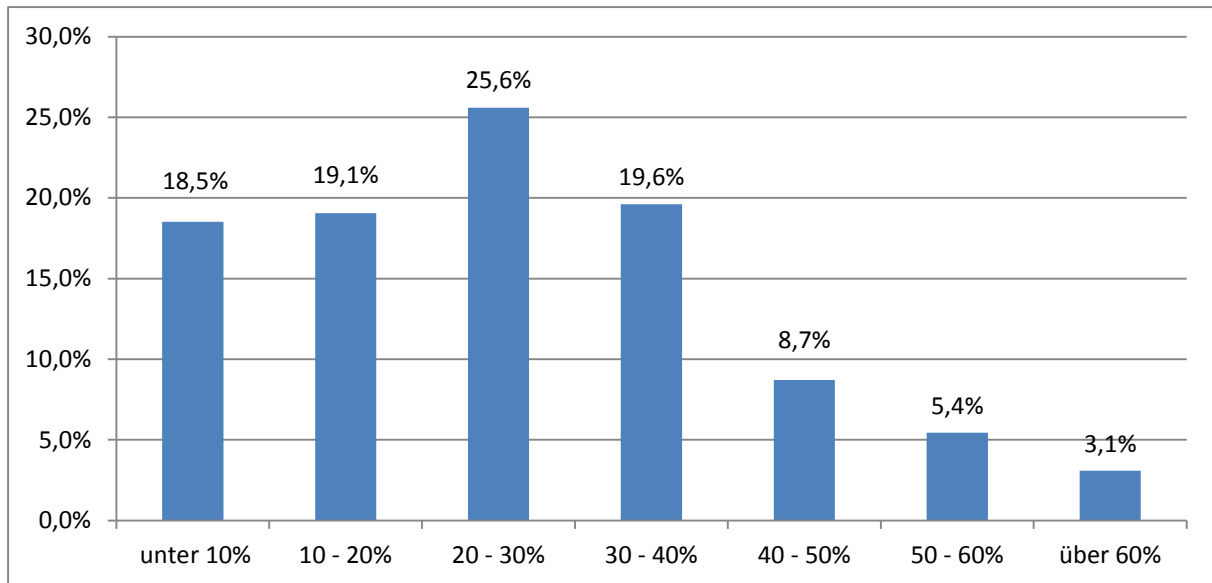


Abbildung 4: Anteil Mitarbeiter im Alter über 50 Jahren

### 4.1.3 Durchschnittlicher Krankenstand

Frage: Wie hoch war im letzten Jahr (2013) der durchschnittliche Krankenstand?

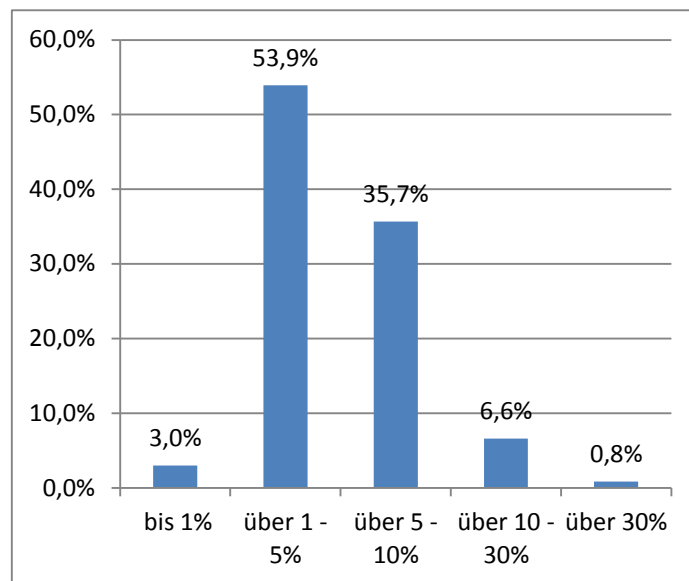


Abbildung 5: Durchschnittlicher Krankenstand

### 4.1.4 Unbesetzte Stellen

Frage: Wie viele Stellen waren am 30.06.2013 in Ihrem Unternehmen unbesetzt?

66,6% der befragten Unternehmen gaben an, dass zum Stichtag 30.06.2013 2 Stellen unbesetzt waren. Zwischen 3-5 Stellen war bei 15,6% unbesetzt.

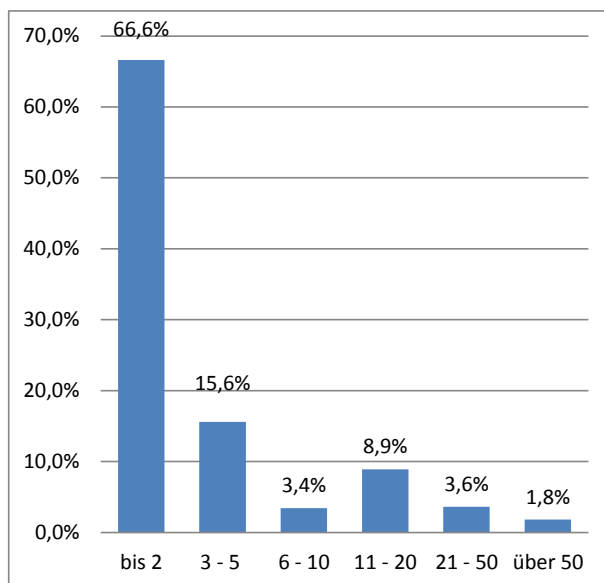


Abbildung 6: Unbesetzte Stellen

#### 4.1.5 Besetzung offener Stellen

*Frage: Gibt es gegenwärtig oder gab es im letzten Jahr (2013) Schwierigkeiten bei der Besetzung offener Stellen in Ihrem Unternehmen?*

Nur 7,3% der befragten Unternehmen gaben an, dass sie keine Probleme bei der Besetzung offener Stellen haben. Dagegen gaben 51,3% der Unternehmen an, dass sie eher große bis größere Probleme haben. 6,1%, d.h. rund 40 Unternehmen gaben an, dass sie im letzten Jahr oder gegenwärtig sehr große Probleme bei der Stellenbesetzung haben.

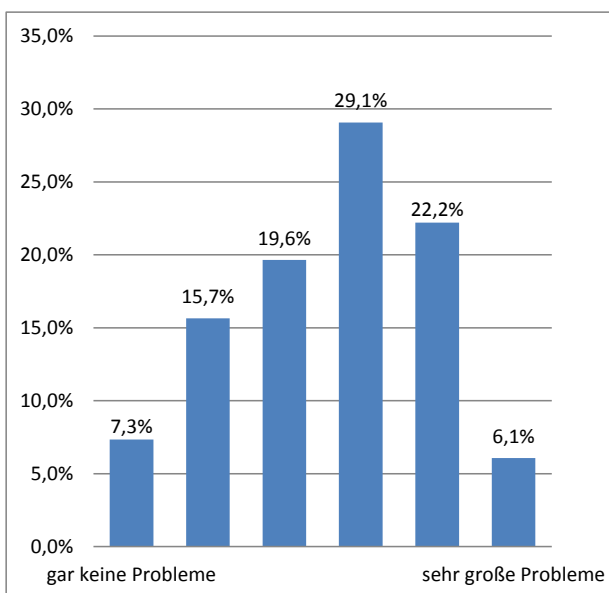


Abbildung 7: Probleme bei der Stellenbesetzung

#### 4.1.6 Hauptverantwortliche für das Personalmanagement

*Frage: Wer ist in Ihrem Unternehmen für Personalmanagement hauptverantwortlich?*

In mehr als der Hälfte der befragten Unternehmen (54,5%) wird das Personalmanagement von der Geschäftsführung verantwortet. 28% haben eine eigene Personalabteilung mit bis zu 5 Mitarbeitern. In 10,3% der befragten Unternehmen sind die Führungskräfte der Linie für Aufgaben des Personalmanagements hauptverantwortlich. In 7,2% der Fälle besteht die Personalabteilung aus mehr als 6 Mitarbeitern.

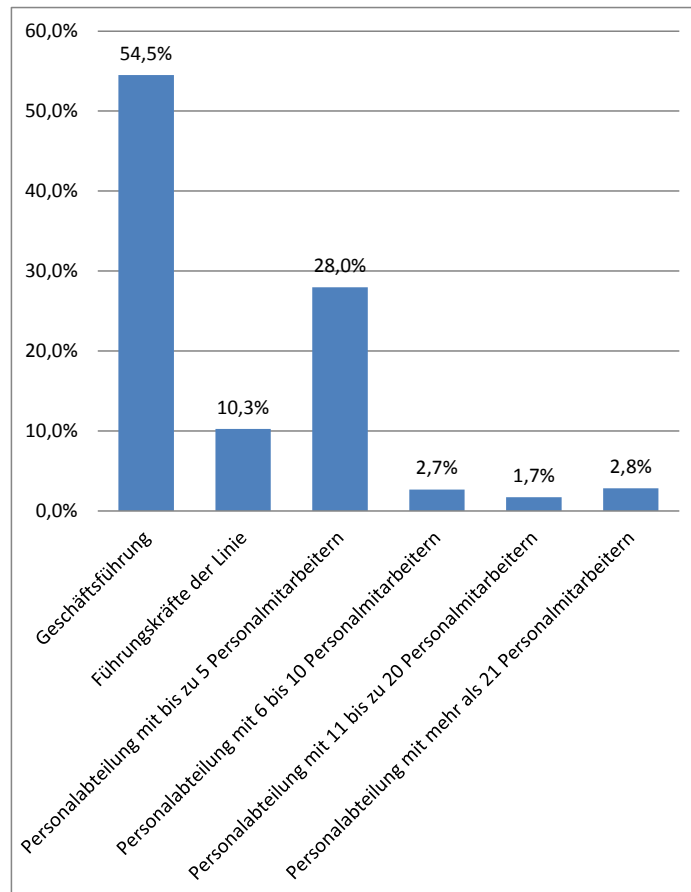


Abbildung 8: Verantwortung für Personalmanagement

## 4.2 Wettbewerbssituation

### 4.2.1 Kennzahlen

Frage: Wie haben sich die folgenden Kennzahlen Ihres Unternehmens in den letzten 5 Jahren entwickelt?

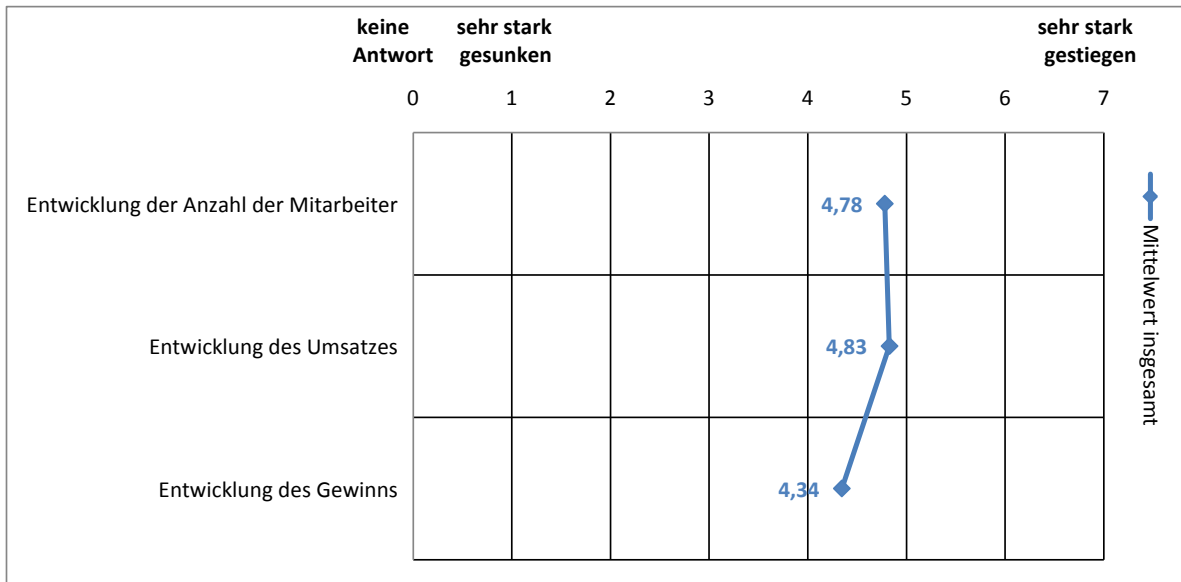


Abbildung 9: Entwicklung von Unternehmenskennzahlen

### 4.2.2 Auftragslage

Frage: Wie schätzen Sie die Auftragslage ihres Unternehmens im letzten Jahr (2013) ein?

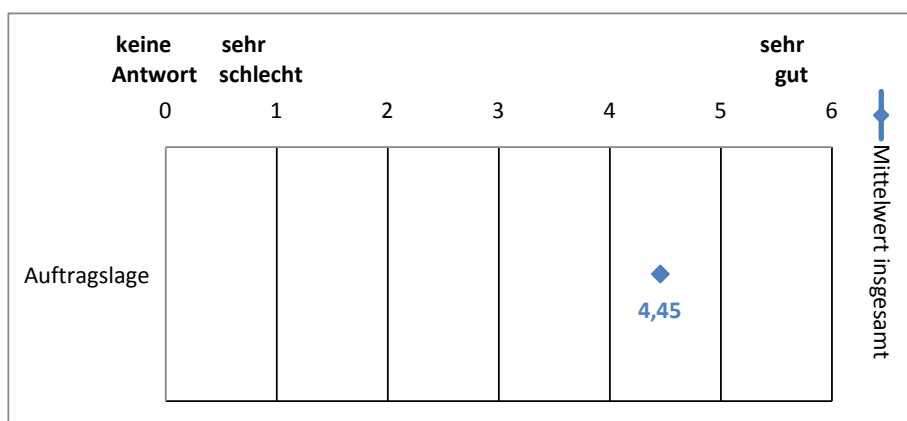


Abbildung 10: Auftragslage

### 4.2.3 Wettbewerbsvorteile und vorhandene Personalressourcen

Frage: Wie wichtig sind folgende Wettbewerbsvorteile für Ihr Unternehmen im Vergleich zu Ihren Mitbewerbern und Konkurrenten?

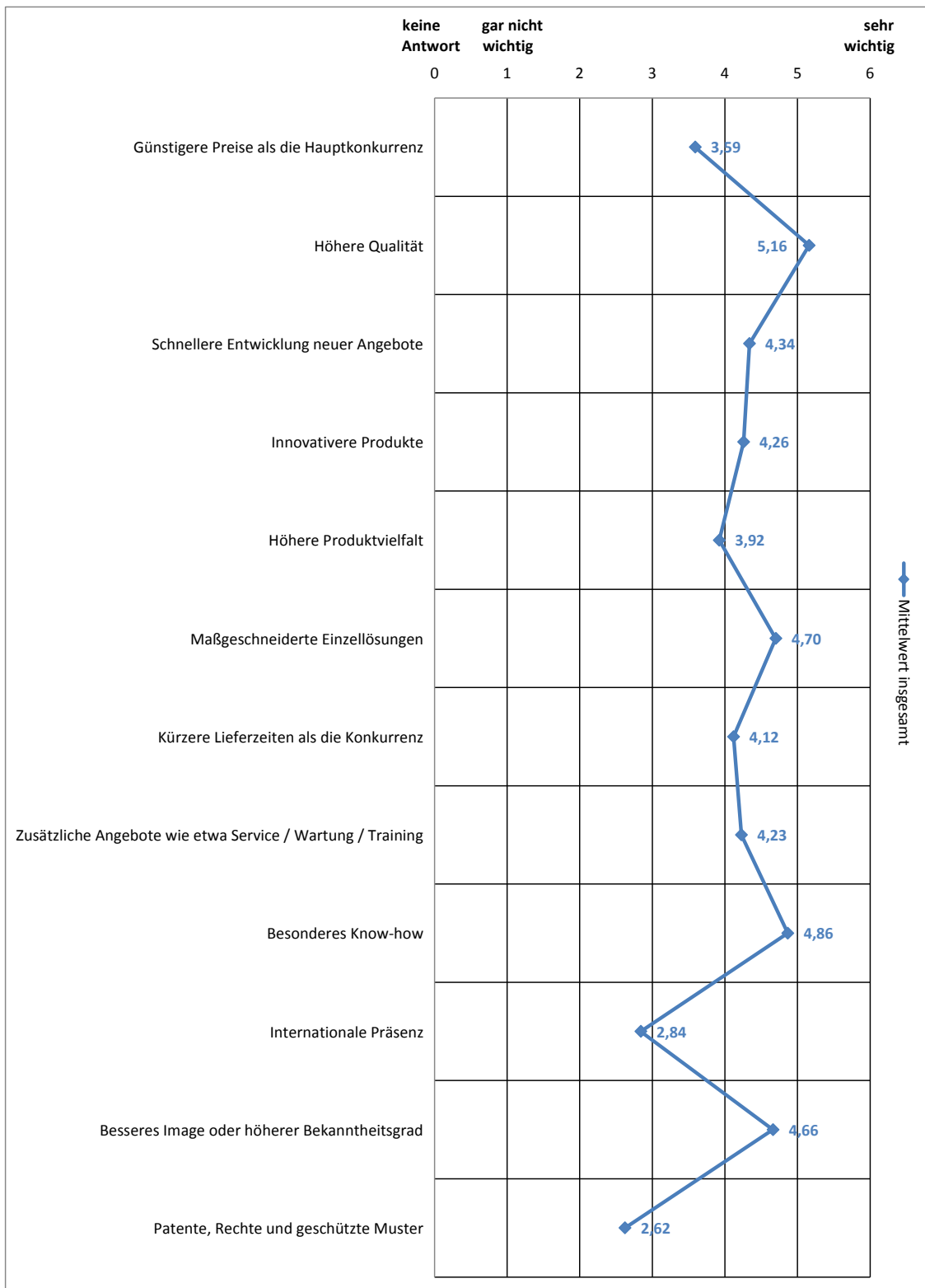


Abbildung 11: Wettbewerbsvorteile

Frage: Ist ausreichend qualifiziertes Personal in Ihrem Unternehmen vorhanden, um diese Wettbewerbsvorteile auszuschöpfen?

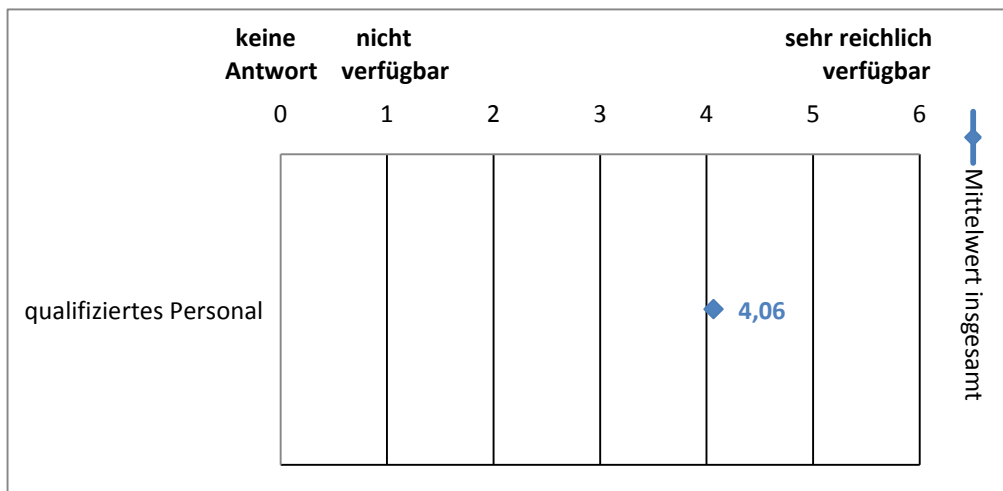


Abbildung 12: Personalressourcen

### 4.3 Demografischer Wandel

#### 4.3.1 Einstellung zum demografischen Wandel allgemein

Frage: Inwieweit haben Sie sich schon persönlich mit der Thematik „demografischer Wandel“ auseinandergesetzt?

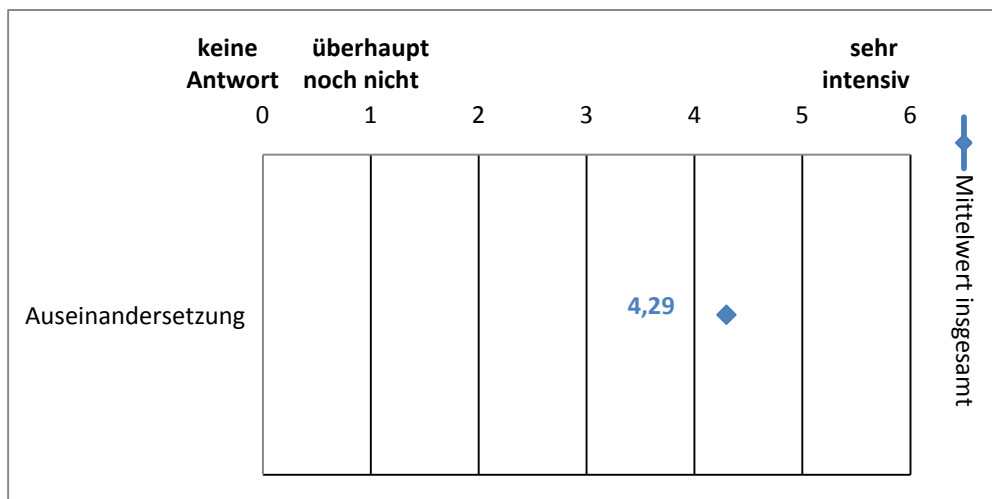


Abbildung 13: Persönliche Auseinandersetzung mit der Thematik „demografischer Wandel“



### 4.3.2 Allgemeine Aussagen zum demografischen Wandel und der Bedeutung des Personalmanagements

Frage: Bewerten Sie bitte die folgenden Aussagen zur allgemeinen Einordnung von Personalarbeit. Versuchen Sie bitte dabei ausschließlich die Sicht der GESCHÄFTSFÜHRUNG in Ihrem Unternehmen einzuschätzen.

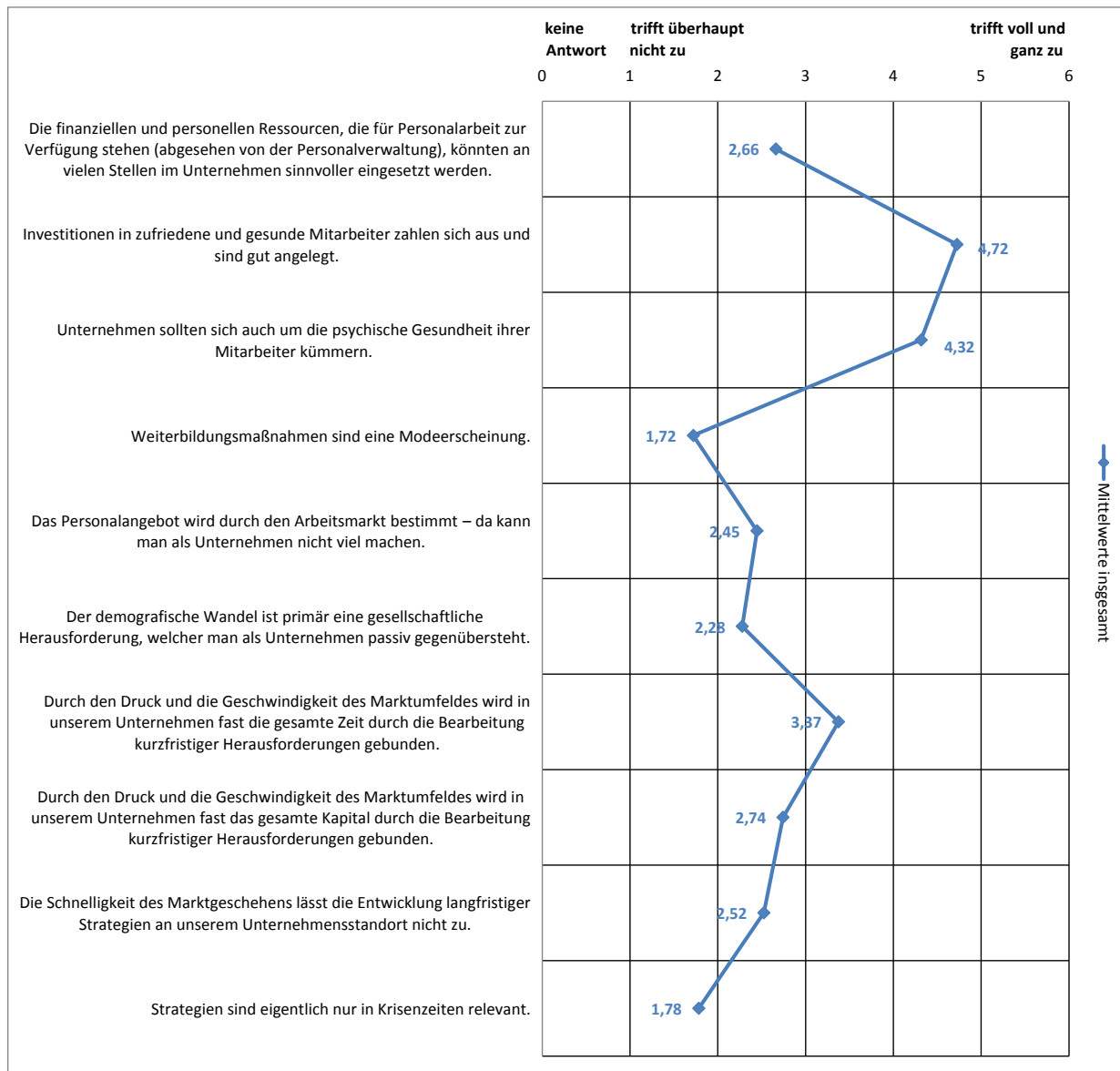


Abbildung 14: Allgemeine Einstellungen aus Sicht der Geschäftsführung

Frage: Bewerten Sie bitte die folgenden Aussagen. Versuchen Sie bitte dabei ausschließlich die Sicht der GESCHÄFTSFÜHRUNG in Ihrem Unternehmen einzuschätzen.

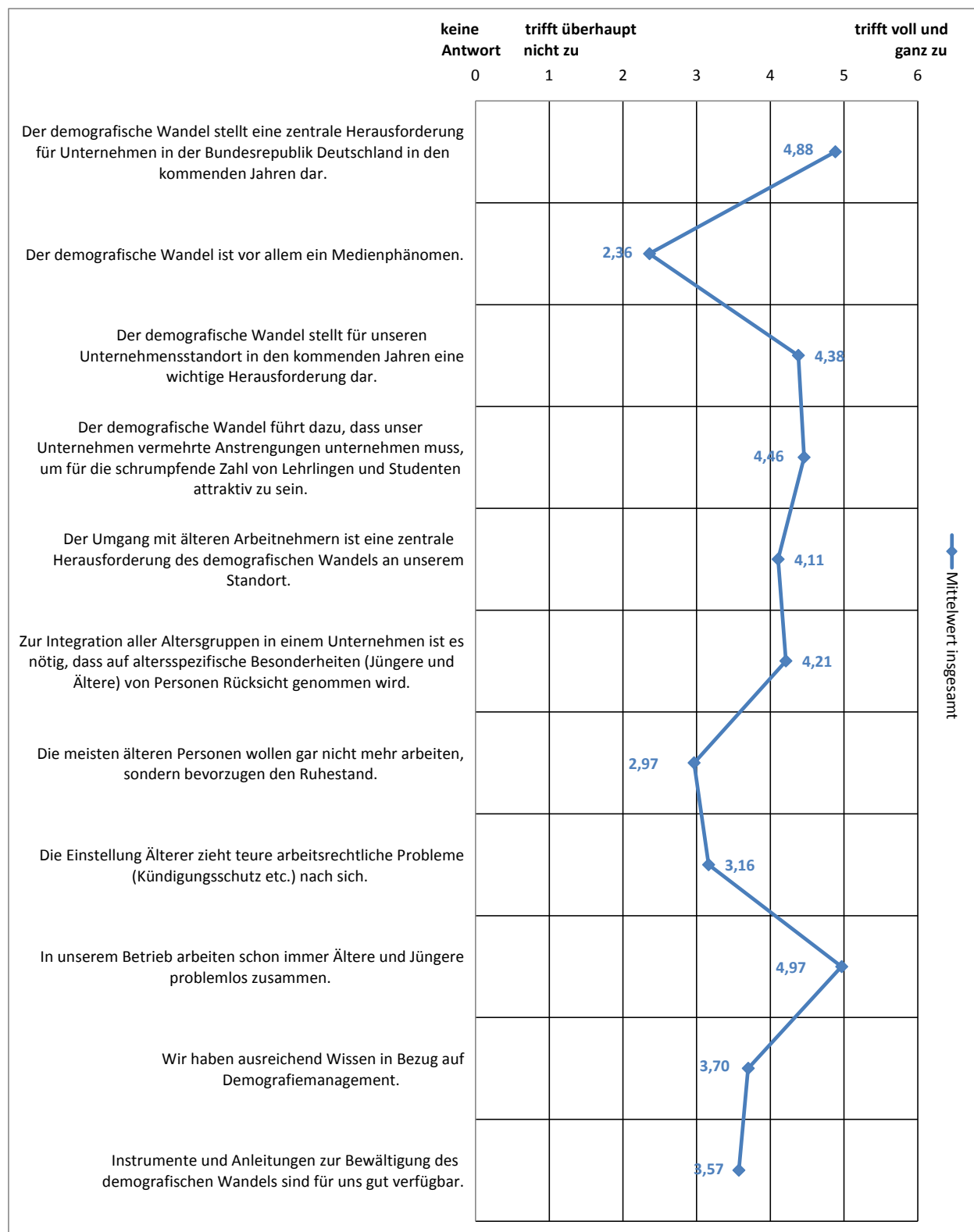


Abbildung 15: Einstellungen zum demografischen Wandel aus Sicht der Geschäftsführung

### 4.3.3 Einstellung von unternehmensinternen Personalgruppen zum demografischen Wandel

Frage: Bewerten Sie bitte, ob die nachfolgenden Akteure in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zum demografischen Wandel unterstützen oder ob sie diesen eher ablehnend gegenüberstehen. Sollte es in Ihrem Unternehmen einen der genannten Akteure nicht geben, so wählen Sie bitte die Kategorie „keine Antwort“ aus.

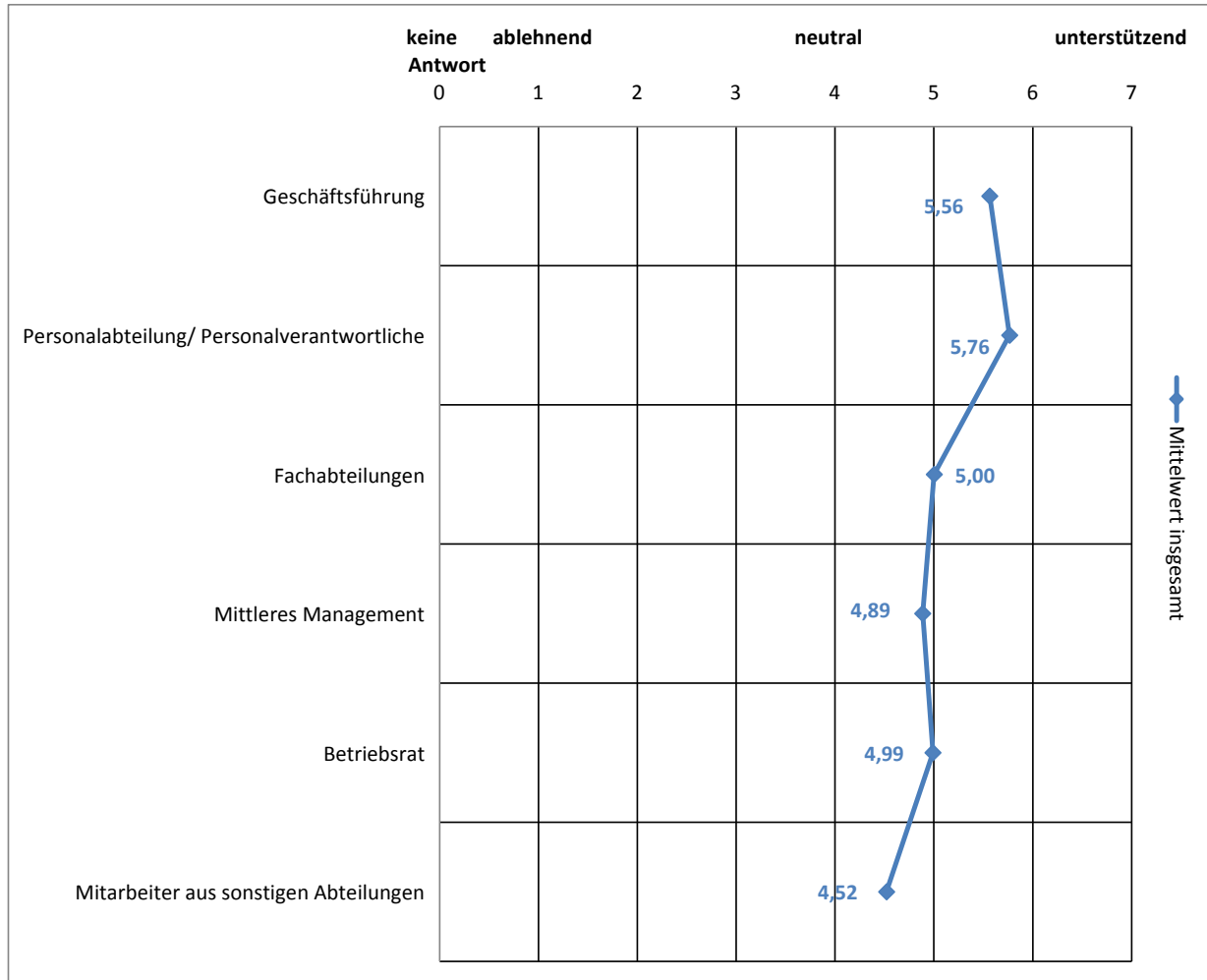


Abbildung 16: Unterstützung von Maßnahmen zum demografischen Wandel

### 4.3.4 Eigenschaften von Arbeitnehmern

Frage: Bewerten Sie bitte folgende Eigenschaften dahingehend, ob diese aus Sicht der GESCHÄFTSFÜHRUNG hauptsächlich auf jüngere oder hauptsächlich auf ältere Arbeitnehmer zutreffen. Dabei bedeutet die mittlere Ausprägung („3“), dass die Eigenschaft beiden Gruppen gleichermaßen attestiert wird.

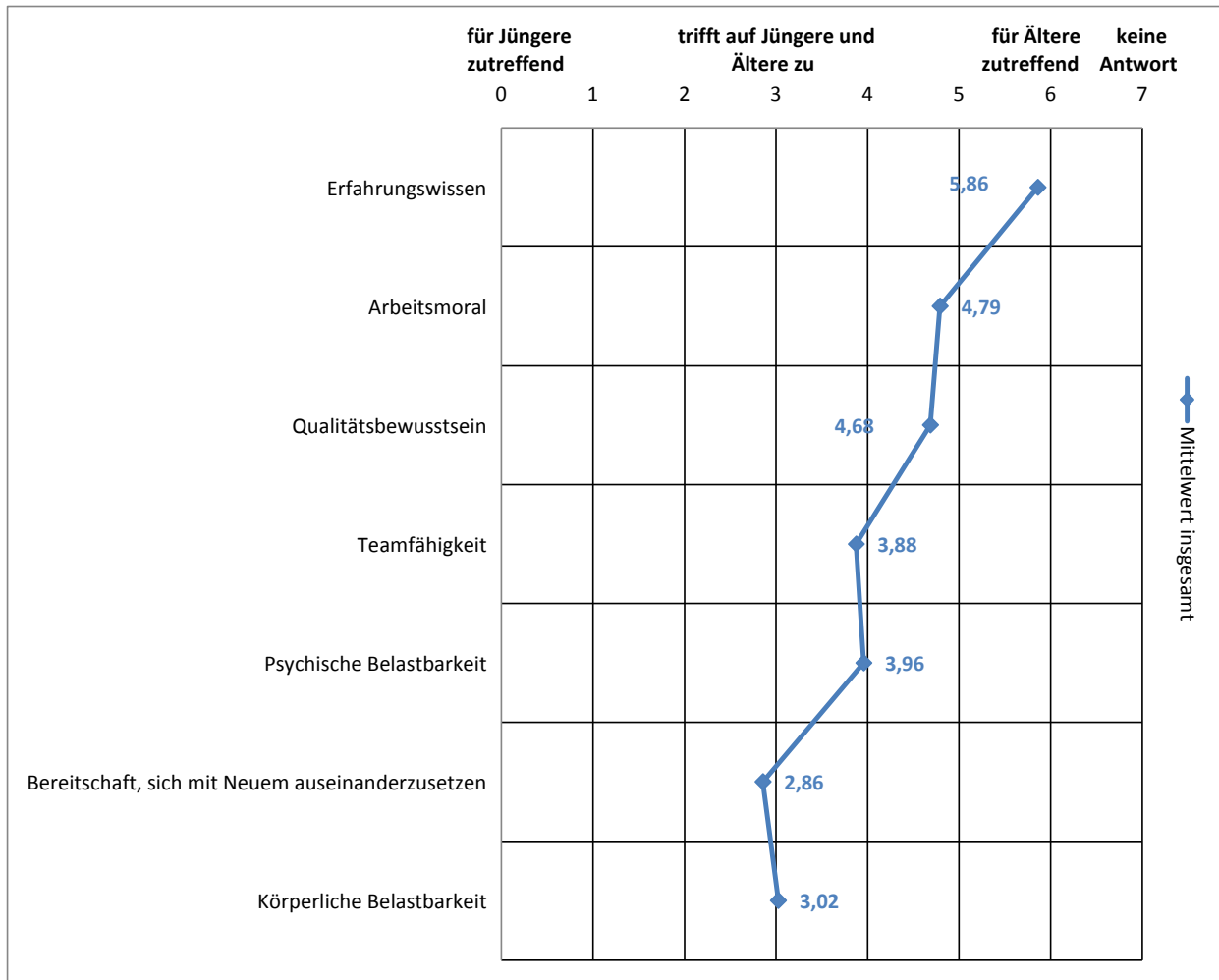


Abbildung 17: Eigenschaften jüngerer und älterer Beschäftigter aus Sicht der Geschäftsführung

### 4.3.5 Demografischer Wandel als unternehmerische Herausforderung

Frage: Bewerten Sie bitte die folgenden Aussagen. Versuchen Sie bitte die vorherrschende Meinung (a) in der Geschäftsführung und (b) in der Mitarbeiterschaft (ohne Geschäftsführung) einzuschätzen.

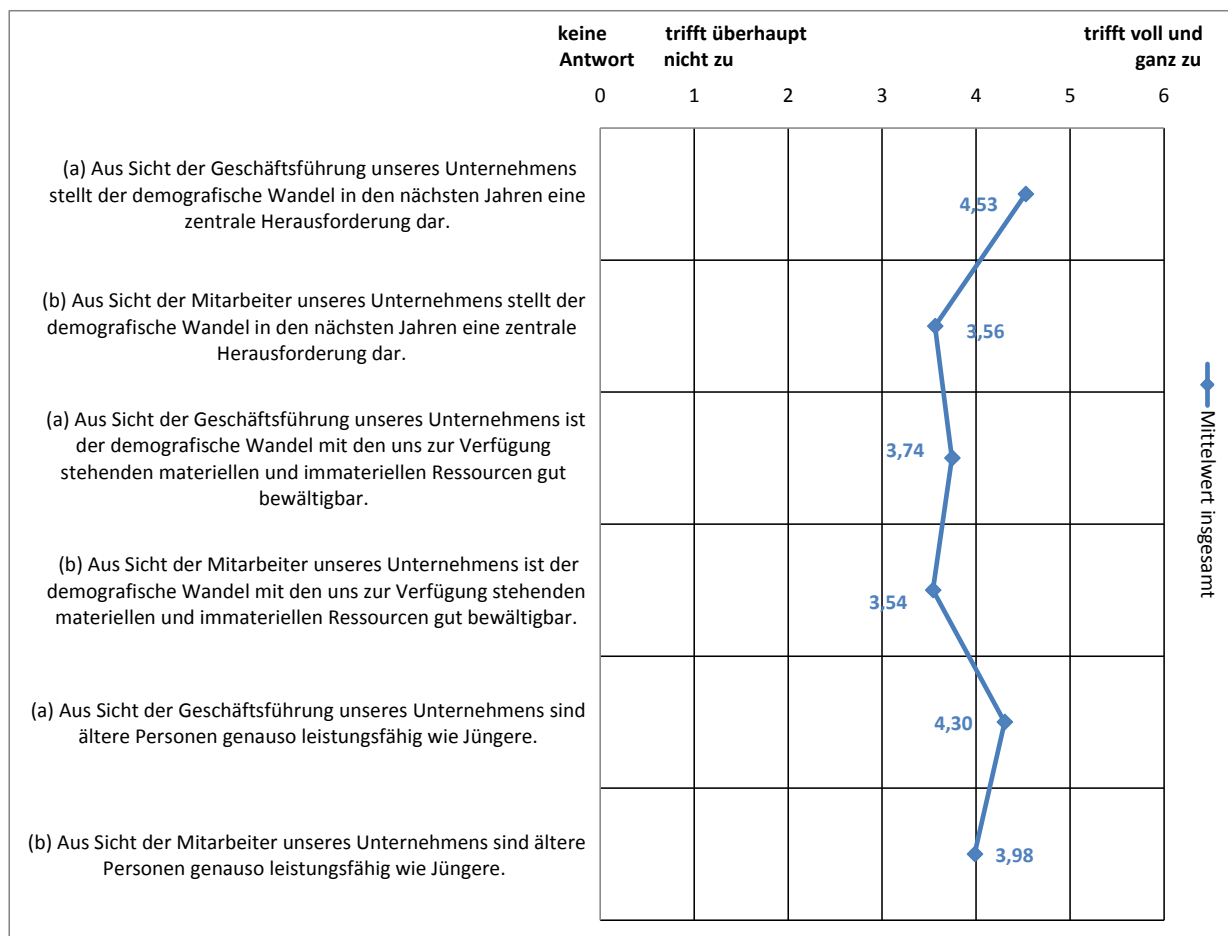


Abbildung 18: Einstellungen zum demografischen Wandel aus Sicht der Geschäftsführung (a) und Mitarbeiter (b)

In der Auswertung wird deutlich, dass insbesondere die Geschäftsführung den *demografischen Wandel als eine zentrale Herausforderung* in den kommenden Jahren wahrnimmt. Dies folgt aus der Angabe, dass ca. 79% der Antworten die Aussage „Der demografische Wandel stellt in den nächsten Jahren eine zentrale Herausforderung dar“ aus Sicht der Geschäftsführung als überwiegend bis voll zutreffend eingeschätzt haben. Mit dem Fokus auf die Mitarbeitersicht wurde diese Aussage nur in rund 51% der beantworteten Fälle als überwiegend bis voll zutreffend bewertet.

Eine weitere Frage bezog sich auf die *Bewältigbarkeit des demografischen Wandels* mit Hilfe zur Verfügung stehender materieller und immaterieller Ressourcen. Aus Sicht der Geschäftsführung wurde der demografische Wandel in rund 57% der Antworten als eher mehr bzw. sogar voll bewältigbar mit den vorhandenen Ressourcen eingeschätzt. Im Fokus auf die Mitarbeitersicht liegt die Anzahl der Antworten in dieser Spanne bei nur rund 49% der Antworten.

## 4.4 Personalmanagement

### 4.4.1 Aussagen zur Stellung und der Relevanz von Personalmanagement

Frage: Bewerten Sie bitte die folgenden Aussagen. Versuchen Sie bitte die vorherrschende Meinung (a) in der Geschäftsführung und (b) in der Mitarbeiterschaft (ohne Geschäftsführung) einzuschätzen.

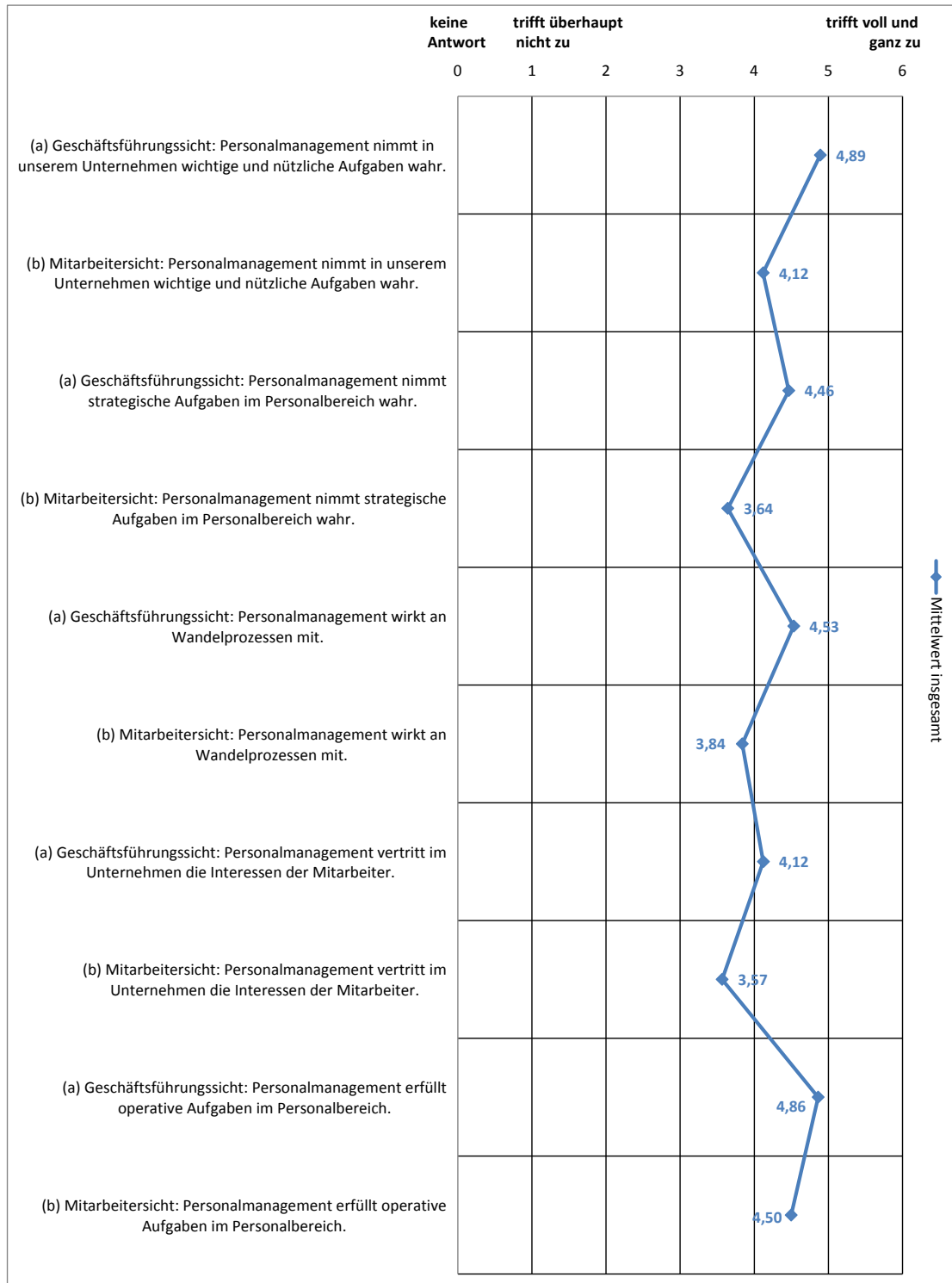


Abbildung 19: Stellung und Relevanz des Personalmanagements aus Sicht der Geschäftsführung (a) und Mitarbeiter (b)

Frage: Bewerten Sie bitte die folgenden Aussagen zum Personalmanagement. Versuchen Sie bitte dabei ausschließlich die Sicht der GESCHÄFTSFÜHRUNG in Ihrem Unternehmen einzuschätzen.

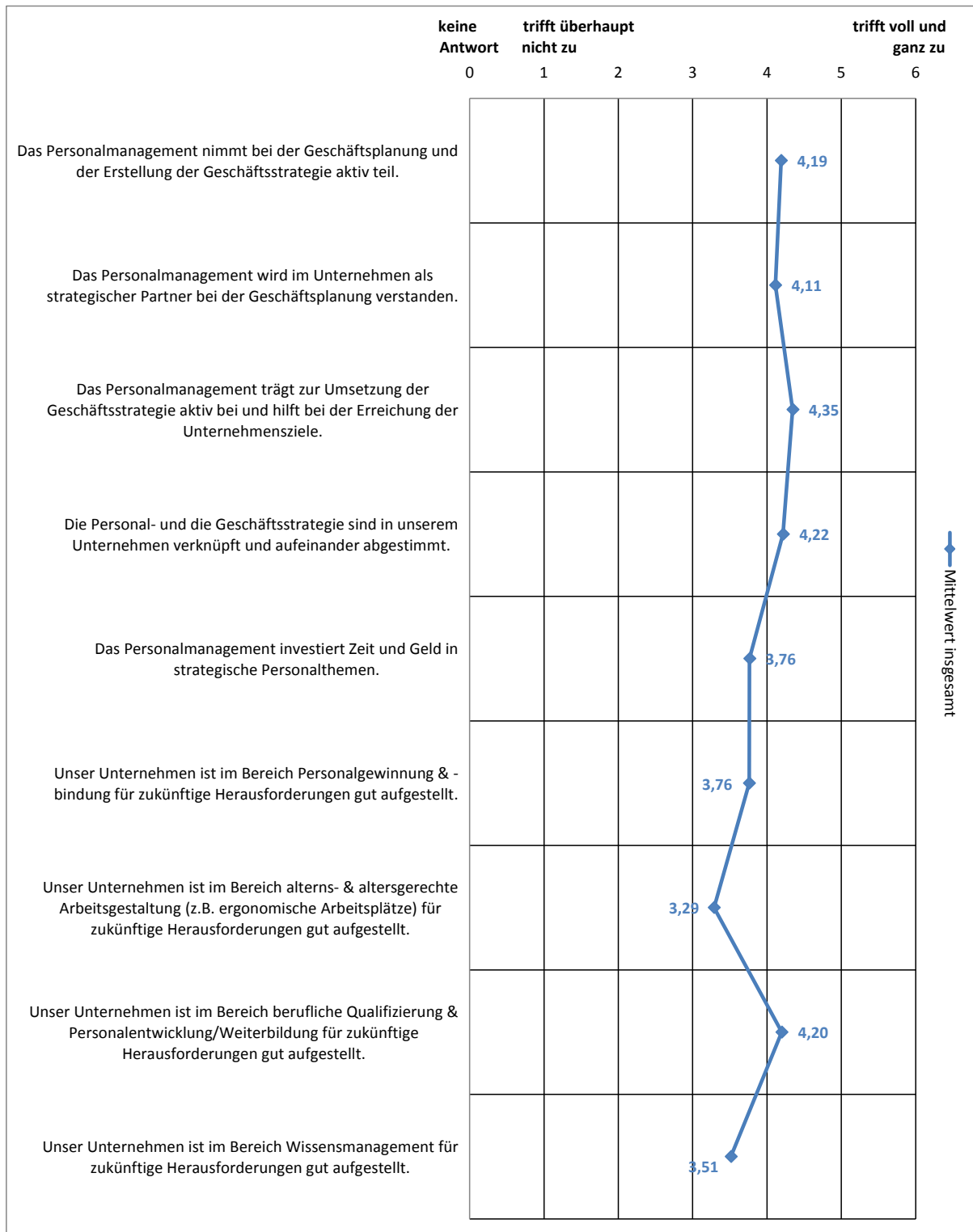


Abbildung 20: Einschätzung des Personalmanagements aus Sicht der Geschäftsführung

#### 4.4.2 Akteure bei wichtigen strategischen Entscheidungen

Frage: Bewerten Sie bitte, wie einflussreich die folgenden Akteure bei wichtigen strategischen Entscheidungen in Ihrem Unternehmen sind. Sollte es in Ihrem Unternehmen einen der genannten Akteure nicht geben, so wählen Sie bitte die Kategorie „keine Antwort“ aus.

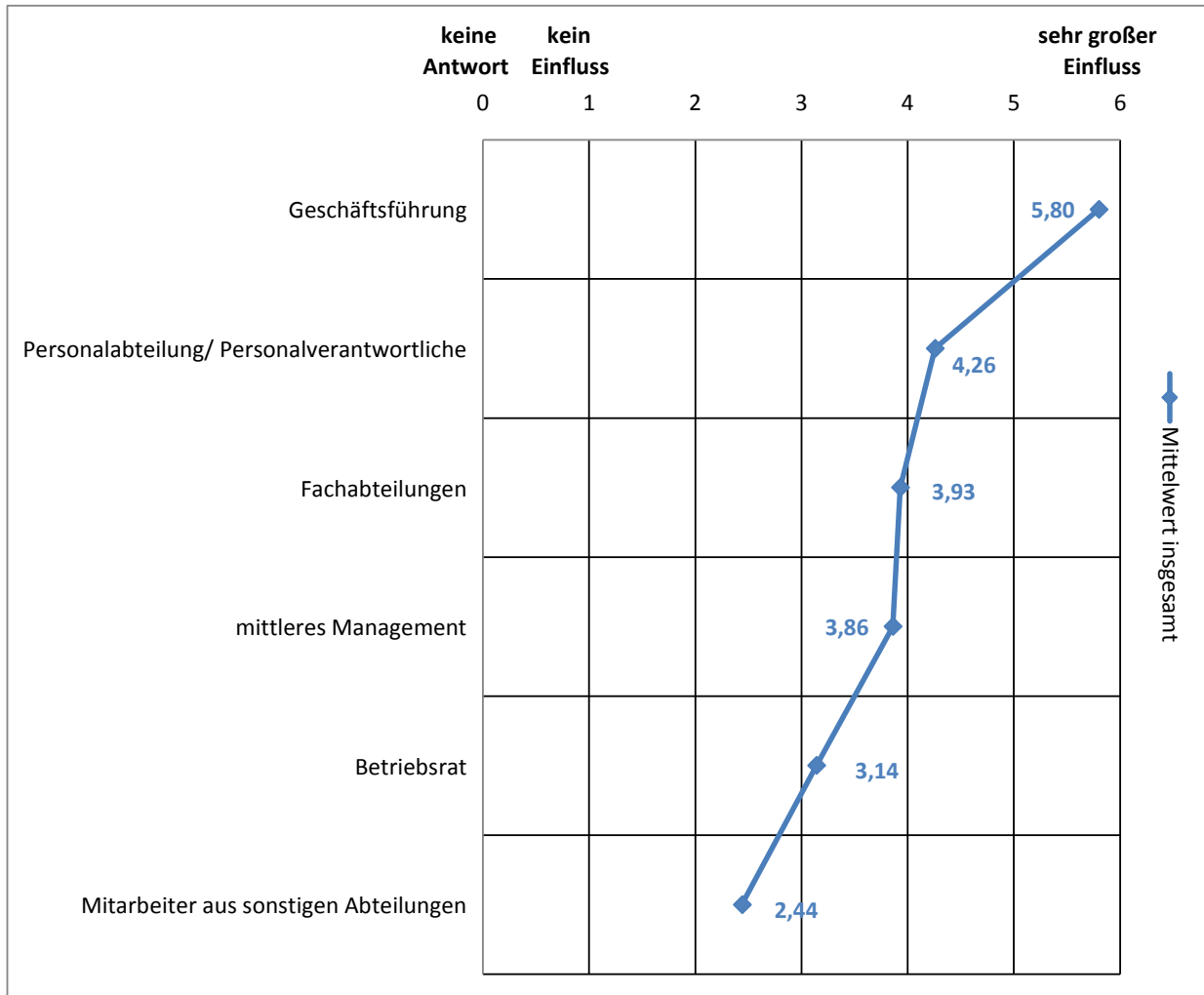


Abbildung 21: Einfluss betrieblicher Akteure

#### 4.4.3 Reflexivität

Reflexivität von Unternehmen bzw. Bereichen (z. B. Personalmanagement) meint die Fähigkeit, sich gegenüber der eigenen Entwicklung als auch den vorhandenen Routinen kritisch und distanziert zu verhalten sowie Veränderungsimpulse aufzunehmen und Entwicklung zu ermöglichen (vgl. Schirmer et al. 2012<sup>5</sup>).

<sup>5</sup> Schirmer, F.; Knödler, D.; Tasto, M. (2012): Innovationsfähigkeit durch Reflexivität - Neue Perspektiven auf Praktiken des Change Management. Wiesbaden: Gabler.



Frage: Bewerten Sie bitte die folgenden Aussagen. Versuchen Sie bitte dabei ausschließlich die Sicht der GESCHÄFTSFÜHRUNG in Ihrem Unternehmen einzuschätzen.

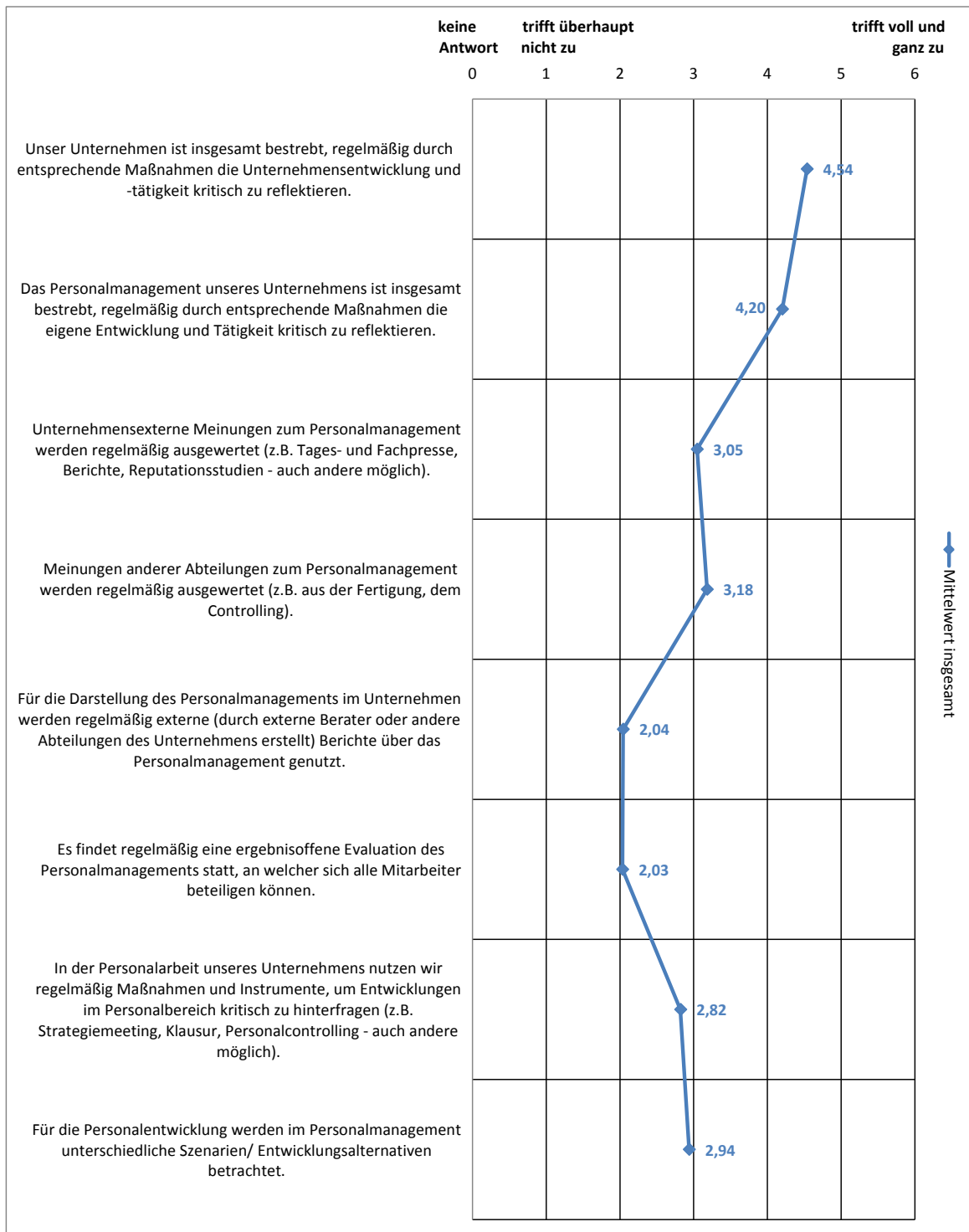


Abbildung 22: Reflexivität

#### 4.4.4 Instrumente des Personalmanagements und Intensität ihrer Nutzung

Frage: Geben Sie bitte an, ob folgende Instrumente des Personalmanagements in Ihrem Unternehmen grundsätzlich vorhanden sind.

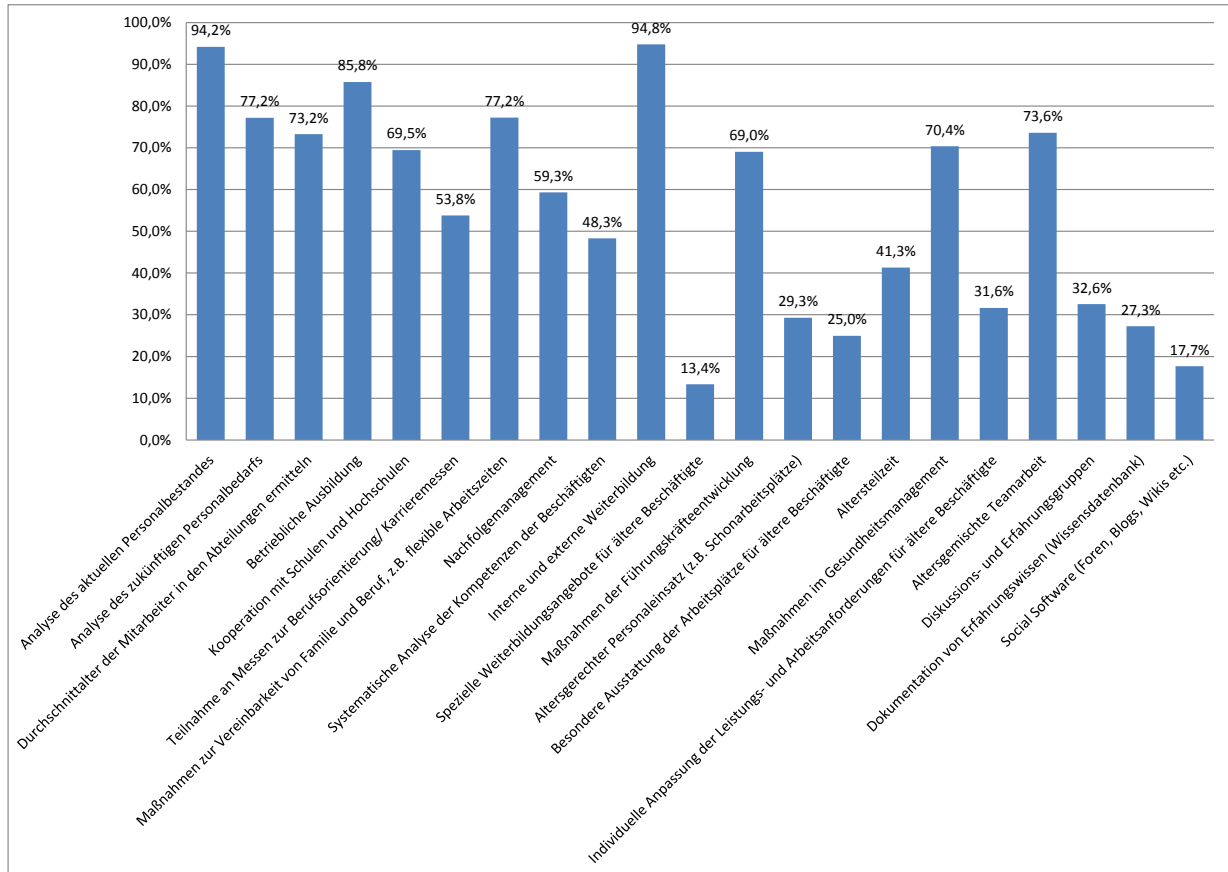


Abbildung 23: Vorhandensein von Instrumenten des Personal- und Organisationsmanagements (Mehrfachantwort möglich)

Frage: Geben Sie nun bitte an, wie intensiv die zuvor ausgewählten Instrumente in Ihrem Unternehmen genutzt werden.

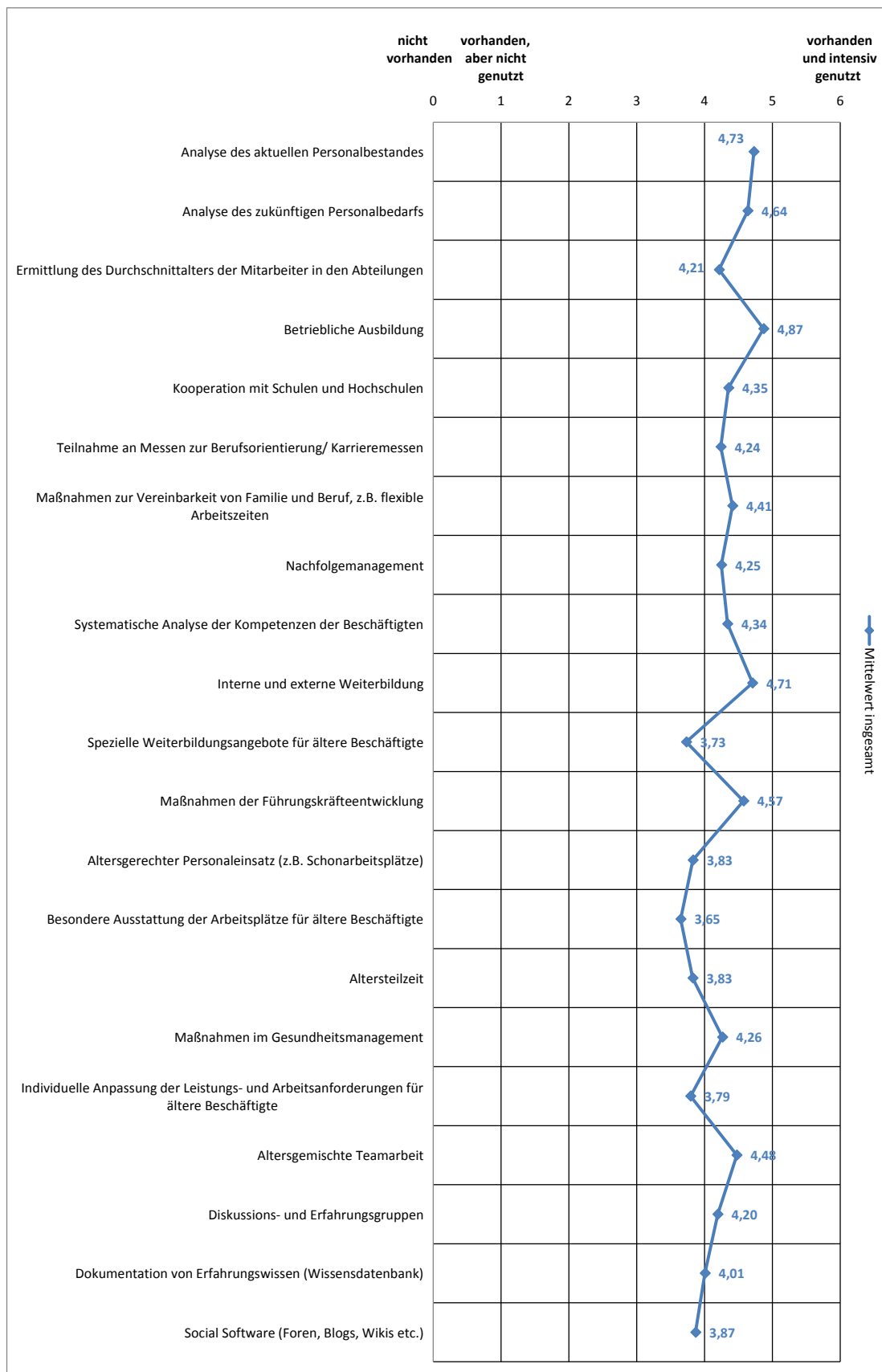


Abbildung 24: Nutzungsgrad der Instrumente

## 5 Fazit und Empfehlungen

### 6.1 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse

Die Ergebnisse unserer Erhebung zeigen: **Die demografische Entwicklung in Deutschland hat Auswirkungen auf die Unternehmen.** In rund einem Viertel der befragten Unternehmen sind zwischen 20 und 30% der Belegschaft über 50 Jahre alt. In jeweils knapp 9% der Unternehmen macht der Anteil der über 50-Jährigen mehr als 40% oder sogar 50% aus! In zwei Dritteln der befragten Unternehmen gibt es mind. **2 offene Stellen**; zwischen 3-5 Stellen war bei 15,6% unbesetzt. Nur 7,3% der befragten Unternehmen gaben an, dass sie keine Probleme bei der Besetzung offener Stellen haben. Dagegen gaben 51,3% der Unternehmen an, dass sie **eher große bis größere Probleme bei der Stellenbesetzung** haben. 6,1%, d.h. rund 40 Unternehmen gaben an, dass sie im letzten Jahr oder gegenwärtig sehr große Probleme bei der Stellenbesetzung hatten bzw. haben.

Persönlich haben sich die Befragten auch schon **intensiv bis sehr intensiv mit der Thematik „demografischer Wandel“ auseinander gesetzt.** Dass der **demografische Wandel eine zentrale Herausforderung für Unternehmen in Deutschland** ist, wird im Mittel mit 4,88 bewertet (auf einer Skala von 1= trifft überhaupt nicht zu bis 6 = trifft voll und ganz zu). Bezogen auf das **eigene Unternehmen wird der demografische Wandel als Herausforderungen als weniger wichtig** als für deutsche Unternehmen insgesamt eingeschätzt (Mittelwert 4,38). Aus den Ergebnissen lässt sich schlussfolgern, dass Unternehmen **sensibel gegenüber der demografischen Entwicklung** sind und Herausforderungen im Umgang mit dem Fachkräftemangel sowie der Alterung der Belegschaften erwarten.

Es bestätigt sich aber auch in unserer Untersuchung, **dass den Unternehmen Wissen in Bezug auf Demografiemanagement** (Mittelwert 3,70 bei der Frage: Wir haben ausreichend Wissen in Bezug auf Demografiemanagement.) und **konkrete Instrumente zur Bewältigung des demografischen Wandels fehlen** (Mittelwert 3,57 bei der Frage: Instrumente und Anleitungen zur Bewältigung des demografischen Wandels sind für uns gut verfügbar.). Interessant ist weiterhin, dass **Maßnahmen zum demografischen Wandel stärker von der Geschäftsführung und der Personalabteilung unterstützt werden** als von den Fachabteilungen, dem mittleren Management, dem Betriebsrat und den Mitarbeitern aus den sonstigen Abteilungen.

In den befragten Unternehmen wird **die Rolle des Personalmanagements** als strategischer Partner, Unterstützer in Wandelprozessen, der Vertretung der Mitarbeiterinteressen, der Erledigung operativer Aufgaben **aus Sicht der Geschäftsführung stets besser bewertet als aus Sicht der Mitarbeiter.** Die **strategische Bedeutung des Personalmanagements** zur Bewältigung des demografischen Wandels wird als **wichtig** eingeschätzt. In Bezug auf die Handlungsfelder des Personal- und Organisationsmanagement „Personalgewinnung und -bindung“ (Mittelwert 3,76), „alters- und altersngerechte Arbeitsgestaltung“ (Mittelwert 3,29), „berufliche Qualifizierung und Personalentwicklung/Weiterbildung“ (Mittelwert 4,20) sowie „Wissensmanagement“ (Mittelwert 3,51) sehen sich die Unternehmen in erste Linie **im Bereich „berufliche Qualifizierung und Personalentwicklung/Weiterbildung“ gut aufgestellt** (Mittelwert 4,20).

Die am **häufigsten genutzten Instrumente des Personalmanagements** in den Unternehmen sind:

- Interne und externe Weiterbildung: 94,8%
- Analyse des aktuellen Personalbestandes: 94,2%
- Betriebliche Ausbildung: 85,8%
- Analyse des zukünftigen Personalbedarfs: 77,2%
- Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf: 77,2%
- Altersgemischte Teamarbeit: 73,6%
- Durchschnittsalter der Abteilungen ermitteln: 73,2%
- Maßnahmen im Gesundheitsmanagement: 70,4%

Am **wenigsten häufig** genutzt werden:

- Spezielle Weiterbildungsangebote für ältere Beschäftigte: 13,4%
- Social Software (Foren, Blogs, Wikis etc.) zum Wissensaustausch: 17,7%
- Besondere Ausstattung der Arbeitsplätze für ältere Beschäftigte: 25,0%
- Dokumentation von Erfahrungswissen: 27,3%
- Altersgerechter Personaleinsatz (z.B. Schonarbeitsplätze): 29,3%
- Individuelle Anpassung der Leistungs- und Arbeitsanforderungen für ältere Beschäftigte: 31,6%
- Diskussions- und Erfahrungsgruppen: 32,6%

In diesen Ergebnissen bestätigt sich, dass die befragten Unternehmen überwiegend Instrumente der beruflichen Qualifizierung/Personalentwicklung sowie Personal- und Altersstrukturanalyse nutzen. Weit weniger häufig kommen Instrumente aus dem Bereich Wissensmanagement sowie alterns- und altersgerechter Arbeitsgestaltung in den Unternehmen zur Anwendung.

Im Rahmen einer **statistischen Analyse** mittels eines Strukturgleichungsmodells hat sich zudem gezeigt, dass besonders die Unternehmen intensiv Maßnahmen und Instrumente des Demografiemanagements nutzen sowie insgesamt die eigene Bewältigungsfähigkeit des demografischen Wandels als gut einschätzen, deren **Personalmanagement strategisch ausgerichtet und reflexiv** ist sowie die generell eine **wertschätzende Einstellung gegenüber ihren Beschäftigten und dem Personalmanagement** haben (z. B. hohe Zustimmung zur Aussage: Investitionen in zufriedene und gesunde Mitarbeiter zahlen sich aus und sind gut angelegt)<sup>6</sup>.

Nachfolgend geben wir Handlungsempfehlungen als Anregungen für Ideen im Umgang mit der demografischen Entwicklung. Uns ist in diesem Zusammenhang ganz besonders wichtig, dass es nicht um ein Mehr an Tools und Instrumenten geht, die es zukünftig umzusetzen gilt, sondern um die **richtigen Instrumente und Maßnahmen und ihren reflexiven Gebrauch vor dem Hintergrund der spezifischen Situation und Herausforderungen des jeweiligen Unternehmens!** Die nachfolgend vorgeschlagenen Maßnahmen sind insofern als Einladung zum Nachdenken zu verstehen.

---

<sup>6</sup> vgl. ausführlich: Geithner, S./Gühne, M./Schirmer, F. (2015): „Wenn es Unternehmen an Reflexivität fehlt...“: Barrieren der Institutionalisierung eines Demografiemanagements. In: Bullinger-Hoffmann, A.C. et al. (Hrsg.): Innovationspotenziale im demografischen Wandel – Forschung und Praxis für die Arbeitswelt. Mering: Hampp-Verlag (in Vorbereitung).

## 6.2 Handlungsempfehlungen

Unsere Empfehlungen beziehen sich auf zwei Bereiche: Erstens auf die Etablierung eines strategisch-reflexiven Personalmanagements und zweitens auf die unternehmensspezifische Umsetzung konkreter Maßnahmen und Instrumente eines Demografiemanagements.

### (1) Etablierung eines strategisch-reflexiven Personalmanagements

Herausforderungen der demografischen Entwicklung sind kein kurzfristiges und temporäres Phänomen; sie werden Unternehmen vielmehr noch eine längere Zeit begleiten. Aller Voraussicht nach werden sich die Herausforderungen auch eher verstärken als vereinfachen. Aus diesem Grund brauchen Unternehmen ein Personalmanagement, das strategisch und reflexiv ist. **Strategisch** ist das Personalmanagement dann, wenn Personal- und Unternehmensstrategie gleichzeitig betrachtet werden und integrativ sind. Voraussetzung einer mittelfristigen *Personalstrategie* ist, dass die Unternehmen auf der einen Seite eine *Unternehmensstrategie* haben (Wo wollen wir hin? Welche Geschäftsfelder wollen wir wie bedienen?) und auf der anderen Seite, systematisch und regelmäßig Alters- und Personalstrukturanalysen sowie Kompetenzanalysen durchführen, um angemessene Maßnahmen im Personalmanagement planen und umsetzen zu können (s.u.). **Reflexiv** ist das Personalmanagement, wenn es als Abteilung und Funktion in der Lage ist, sich sowohl der eigenen Tätigkeit und Entwicklung als auch den vorhandenen Routinen gegenüber kritisch und distanziert zu verhalten sowie Veränderungsimpulse aufzunehmen und Entwicklung zu ermöglichen (vgl. Schirmer et al. 2012<sup>7</sup>). Reflexivität zeigt sich darin, dass Meinungen anderer (unternehmensextern und -intern) zur eigenen Tätigkeit gezielt zur Weiterentwicklung genutzt werden. Hierbei findet eine ergebnisoffene Evaluation des Personalmanagements statt, an der sich alle Mitarbeiter beteiligen können und zudem unterschiedliche Szenarien und Entwicklungsalternativen betrachtet werden. Unsere Empfehlung ist daher, gezielt die strategische und reflexive Komponente des Personalmanagements zu stärken. Dies kann durch regelmäßige Strategiemeetings und Klausurtagungen, die explizite Einbindung der Personalleitung und Geschäftsführerbesprechungen und die Anwendung spezifischer Instrumente wie Mitarbeiterbefragungen, Personalcontrolling etc. erreicht werden. Unsere Untersuchung zeigt: Unternehmen, deren Personalmanagement strategisch und reflexiv ist, schätzen die Bewältigungsfähigkeit des demografischen Wandels höher ein als die anderen Unternehmen.

### (2) Umsetzung konkreter Maßnahmen und Instrumente eines demografieadäquaten Personal- und Organisationsmanagements

Ein strategisch-reflexives Personalmanagement ist in der Lage, die richtigen Instrumente für die richtigen Herausforderungen zu finden und umzusetzen. Die **Umsetzung von Maßnahmen des Demografiemanagements** funktioniert daher nicht nach dem Motto „Je mehr Instrumente, desto besser!“, sondern nach dem Prinzip „Die richtigen Tools für die richtige Probleme!“. Dies setzt voraus, dass Unternehmen eine adäquate Vorstellung von ihren Herausforderungen haben und das Personalmanagement über ein Spektrum an Instrumenten verfügt, die es bedarfsorientiert einsetzen kann. Grundlage der Auswahl sind die unternehmensspezifische Personalstrategie sowie Ergebnisse der regelmäßigen Altersstruktur- und Personalanalyse. In den vorgeschlagenen Handlungsfeldern „Personalgewinnung und -bindung“, „alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung“, „berufliche Qualifizierung und Entwicklung“

---

<sup>7</sup> Schirmer, F.; Knödler, D.; Tasto, M. (2012): Innovationsfähigkeit durch Reflexivität - Neue Perspektiven auf Praktiken des Change Management. Wiesbaden: Gabler.

sowie „Wissensmanagement“ können dann zielgerichtete Maßnahmen und Instrumente abgeleitet werden. Nachfolgende Abbildung des Rahmenkonzeptes eines demografieadäquaten Personal- und Organisationsmanagements systematisiert Handlungsfelder und Maßnahmen und kann als Blaupause zur Reflexion des eigenen Personalmanagements genutzt werden (vgl. ausführlich Espig & Geithner 2012, S. 85<sup>8</sup>):

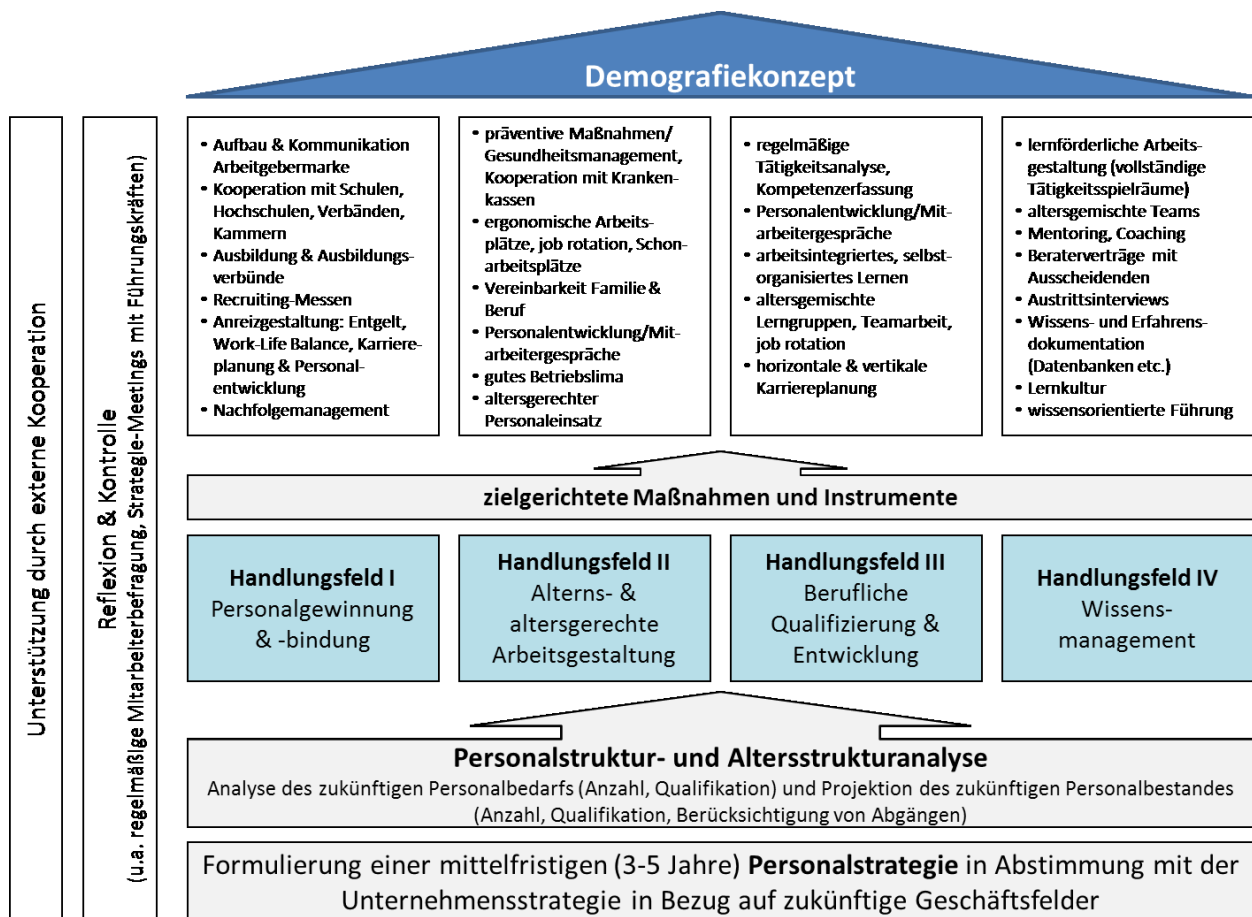


Abbildung 25: Rahmenkonzeptes eines demografieadäquaten Personal- und Organisationsmanagements (erweitert nach Espig & Geithner 2012, S. 85)

<sup>8</sup> Espig, S.; Geithner, S. (2012): „Die Letzten machen geschlossen das Licht aus...“ - Ostdeutsche KMU in der demografischen Falle? in: Meyer, Jörn-Axel (Eds.): Jahrbuch der KMU-Forschung und -Praxis 2012. Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. Lohmar: Eul Verlag, S. 69-92.