

Dresden Discussion Papers on Organization Research, No. 1/16

Silke Geithner, Franziska Brückner, Luisa Möller & Frank Schirmer

# Barrieren des Demografie- managements überwinden und Wandel erfolgreich gestalten

Barriereanalysetool



## Impressum

Dresden Discussion Papers on Organization Research, No. 1/16  
2016

ISSN: 1865-1453

[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)

[http://www.qucosa.de/recherche/frontdoor/?tx\\_slubopus4frontend\[id\]=17007](http://www.qucosa.de/recherche/frontdoor/?tx_slubopus4frontend[id]=17007)

Technische Universität Dresden  
Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
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)  
[sekretariat.orga@mailbox.tu-dresden.de](mailto:sekretariat.orga@mailbox.tu-dresden.de)

## Vorwort

### Lieber Leserinnen, liebe Leser,

das Thema „demografischer Wandel“ ist allgegenwärtig. Es vergeht kaum ein Tag, an dem nicht über sinkende Geburtenraten, steigende Lebenserwartung, Fachkräftemangel, überalterte Belegschaften oder über die Notwendigkeit berichtet wird, den Renteneintritt hinaus zu schieben. Weder privatwirtschaftliche Unternehmen noch öffentliche oder nicht-staatliche Organisationen kommen an Veränderungen in ihrem Personal- und Organisationsmanagement vorbei. Methoden zur Personalgewinnung und -bindung sind zu stärken sowie Organisationsstrukturen und Arbeitsbedingungen, wie z.B. durch die Einrichtung alters- und altersgerechter Arbeitsplätze, anzupassen. Nur so sind Unternehmen und Organisationen mittel- bis langfristig handlungsfähig.

Haben Sie sich bereits mit spezifischen Herausforderungen der demografischen Entwicklung für Ihr Unternehmen auseinandergesetzt und beispielsweise über folgende Aspekte nachgedacht:

- Welche Instrumente des Demografiemanagements nutzen Sie bereits?
- Werden Maßnahmen zum demografischen Wandel in Ihrem Unternehmen durch die verantwortlichen Akteure unterstützt?
- Welche Einstellung zum Generationenmanagement zeigt sich in der Personalpolitik Ihres Unternehmens?

Die vorliegende Broschüre soll Ihnen die Beantwortung dieser oder ähnlicher Fragen erleichtern. Sie basiert auf der Studie „Demografischer Wandel und die Herausforderungen für das Personalmanagement“<sup>1</sup>, die von der Professur für BWL, insb. Organisation der TU Dresden durchgeführt und durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des Projektes „InnoRix: Reflexivität und Kreativität als Kompetenz - Innovationsfähigkeit im Kontext alternder Gesellschaften“ im Zeitraum vom 01.01.2012 bis 30.04.2015 gefördert wurde. Das Ziel der Untersuchung bestand darin herauszufinden, warum viele Unternehmen trotz des offensichtlichen Handlungsbedarfs und des Überangebots an Instrumenten bisher kaum ein Demografiemanagement etabliert haben. Hierbei konnten unterschiedliche Barrieren bei der Umsetzung demografierechter Strategien, Methoden sowie Hindernisse beim Einsatz von Instrumenten des Personal- und Organisationsmanagements in Unternehmen identifiziert werden.

---

<sup>1</sup> abrufbar 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).

Mithilfe unseres **Analysetools** können Sie testen, welches Bewusstsein für das Demografiemanagement in Ihrem Unternehmen herrscht und Sie erhalten ergänzend dazu in jedem Kapitel Hilfestellungen und Tipps, die Ihnen als Anregung für Verbesserungsmaßnahmen in Ihrem Unternehmen dienen können.

## Wie kann das Analysetool eingesetzt werden?

Die Broschüre umfasst zwei Hauptbereiche:

- (1) die Analyse der Instrumente zum Demografiemanagement sowie
- (2) Barrieren, die der erfolgreichen Implementierung des Demografiemanagements entgegenstehen können.

Zunächst sollten Sie sich damit auseinandersetzen, welche Instrumente des Demografiemanagements bereits in Ihrem Unternehmen genutzt und welche aber vielleicht bislang noch nicht berücksichtigt werden. Anschließend können Sie prüfen, welche Hindernisse möglicherweise eine adäquate Umsetzung des Demografiemanagements erschweren.

Jedes Kapitel bietet Ihnen dazu einen **SELBSTCHECK** an, den Sie zu Beginn durchführen sollten, um festzustellen, wie Ihr Unternehmen in dem angesprochenen Bereich aufgestellt ist. Anhand der AUSWERTUNG Ihrer Antworten können Sie ablesen, welche Relevanz die demografischen Entwicklungen in Ihrem Unternehmen aktuell haben. Im Anschluss daran werden praktische HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN und Tipps für weitere Aktivitäten in dem jeweiligen Themengebiet vorgestellt. Bei der Bearbeitung der einzelnen Handlungsfelder werden Sie merken, dass es durchaus zu inhaltlichen Überschneidungen kommt, deshalb finden Sie an geeigneter Stelle Verweise zu anderen Kapiteln. Ihre persönlichen Ergebnisse können Sie mit den Ergebnissen unserer Befragung vergleichen, an der 2014 insgesamt 648 Unternehmen teilgenommen haben. Die **Studie „Der demografische Wandel als Herausforderung für das Personal- und Organisationsmanagement“** können Sie hier herunterladen:

<http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/16436/Geithner%20et%20al.pdf>

# Inhalt

Vorwort .....	II
Wie kann das Analysetool eingesetzt werden? .....	III
1 Instrumente des Demografiemanagements .....	1
2 Barrieren.....	4
2.1 Unterstützer des Demografiemanagements.....	5
2.2 Wahrnehmung der demografischen Herausforderungen.....	7
2.3 Nutzung demografiespezifischer Ressourcen .....	9
2.4 Generationenmanagement .....	11
2.5 Entwicklung und Anpassung des Personalmanagements .....	13
2.6 Stellung des Personalmanagements im Unternehmen.....	15
3 Fazit .....	17
4 Erweiterte Literaturzusammenfassung .....	18

# 1 Instrumente des Demografiemanagements

Unter Demografiemanagement subsumieren wir sowohl Praktiken des Personalmanagements, wie z. B. die regelmäßige Durchführung von Altersstrukturanalysen oder Maßnahmen der Personalgewinnung und -bindung, als auch des Organisationsmanagements, wie die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung oder Wissensmanagement<sup>2</sup>. Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen und Organisationen, die die demografische Herausforderung von Fachkräftemangel und alternden Belegschaften erfolgreich bewältigen wollen, Maßnahmen und Instrumente in den folgenden Handlungsfeldern regelmäßig und systematisch anwenden müssen:

1. **Analyse der Personaldaten**, u.a.: Analyse des aktuellen Personalbestandes und des zukünftigen Personalbedarfs, Ermittlung des Durchschnittalters der Mitarbeiter in den Abteilungen, systematische Analyse der Kompetenzen der Beschäftigten;
2. **Personalgewinnung/-bindung**, u.a.: Betriebliche Ausbildung, Kooperation mit Schulen/Hochschulen, Teilnahme an Messen zur Berufsorientierung, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexible Arbeitszeiten;
3. **Alters-/altersgerechte Arbeitsgestaltung**, u.a.: angemessene Ausstattung der Arbeitsplätze für ältere Beschäftigte, Altersteilzeit, Maßnahmen im Gesundheitsmanagement, individuelle Anpassung der Leistungs- und Arbeitsanforderungen für ältere Beschäftigte;
4. **Berufliche Qualifizierung & Personalentwicklung**, u.a.: interne und externe Weiterbildung, spezielle Weiterbildungsangebote für ältere Beschäftigte, Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung, Nachfolgemanagement;
5. **Wissensmanagement**, u.a.: altersgemischte Teamarbeit, Diskussions- und Erfahrungsgruppen, Dokumentation von Erfahrungswissen (Wissensdatenbank), Social Software (Foren, Blogs, Wikis etc.).

Aktivitäten in diesen Handlungsfeldern verstehen wir als Mindestanforderungen eines demografieadäquaten Personal- und Organisationsmanagements. Im Folgenden können Sie die in Ihrem Unternehmen angewandten Instrumente einem Selbsttest unterziehen und mit Hilfe der auf Seite 3 befindlichen Auswertung evaluieren.

---

<sup>2</sup> vgl. 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.



**Kreuzen Sie bitte an, ob folgende Instrumente des Personalmanagements in Ihrem Unternehmen vorhanden sind und regelmäßig genutzt werden.**

<b>1. Analyse von Personaldaten</b>	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
Analyse des aktuellen Personalbestandes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Analyse des zukünftigen Personalbedarfs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ermittlung des Durchschnittalters der Mitarbeiter in den Abteilungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Systematische Analyse der Kompetenzen der Beschäftigten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Gesamt:</b>		

<b>2. Personalgewinnung/-bindung</b>	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
Betriebliche Ausbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperation mit Schulen und Hochschulen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Teilnahme an Messen zur Berufsorientierung/ Karrieremessen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, z.B. flexible Arbeitszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Gesamt:</b>		

<b>3. Alterns-/altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung</b>	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
Besondere Ausstattung der Arbeitsplätze für ältere Beschäftigte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Altersteilzeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maßnahmen im Gesundheitsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Individuelle Anpassung der Leistungs- und Arbeitsanforderungen für ältere Beschäftigte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Gesamt:</b>		

<b>4. Berufliche Qualifizierung/Personalentwicklung</b>	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
Interne und externe Weiterbildung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Spezielle Weiterbildungsangebote für ältere Beschäftigte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nachfolgemanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Gesamt:</b>		

<b>5. Wissensmanagement</b>	<b>Ja</b>	<b>Nein</b>
Altersgemischte Teamarbeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Diskussions- und Erfahrungsgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dokumentation von Erfahrungswissen (Wissensdatenbank)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Social Software (Foren, Blogs, Wikis etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>Gesamt:</b>		

## Auswertung

Sie sind der Meinung, dass demografieadäquates Personal- und Organisationsmanagement nötig ist, haben aber in den einzelnen Bereichen jeweils mehr als zwei Nein-Antworten angekreuzt? Dann könnte dies darauf hindeuten, dass es in Ihrem Unternehmen ausgeprägte Barrieren gibt, die der Umsetzung von Demografiemanagement entgegenstehen. Vor allem verfestigte Denkmuster („Das haben wir schon immer so gemacht!“) und Routinen können der erfolgreichen Implementierung neuer Prinzipien oder Instrumente entgegen wirken.

Daneben ist es möglich, dass einzelne Akteure des Unternehmens (z. B. das Top Management, mittlere Führungskräfte, der Betriebsrat) auf individueller Ebene die Umsetzung bestimmter Maßnahmen behindern oder nicht ausreichend unterstützen.

Entsprechend unseres Verständnisses von Demografiemanagement müssen Unternehmen Mindestanforderungen erfüllen, um den künftigen demografischen Herausforderungen gerecht zu werden. Dazu zählen die Formulierung einer Personalstrategie in Abstimmung mit der Unternehmensstrategie sowie die regelmäßige Analyse von Personal- und Altersstrukturen. Wenn die strategische Zielrichtung des Unternehmens transparent ist, lässt sich der zukünftige Personalbedarf in Anzahl und Qualifikation bestimmen. Und nur wenn Unternehmen die aktuelle Personal- und Altersstruktur ihrer Belegschaft genau kennen, kann vor dem Hintergrund der angestrebten Unternehmensentwicklung konkreter Handlungsbedarf abgeleitet werden.

Nachfolgend können Sie testen, in welchem Maß spezifische Barrieren in Ihrem Unternehmen vorhanden sind. Es ist ratsam, dass Sie jedes der sieben Felder bearbeiten, damit Sie am Ende ein umfassendes Bild erhalten. Gehen Sie dabei kritisch mit sich selbst und Ihrer Organisation um, bleiben Sie bei den Tatsachen und nehmen Sie sich genügend Zeit für das Ausfüllen der Tests, denn das ist der erste Schritt zur Gewährleistung einer klaren Sicht auf mögliche Probleme, bereits erzielte Erfolge und zukünftige Erfolgspotenziale<sup>3</sup>. Beachten Sie jedoch, dass es keine allgemeingültige und gleiche Lösung für jedes Unternehmen, jede Organisation geben kann. Die sieben potenziellen Felder können Ihnen jedoch Ansatzpunkte möglicher Barrieren hinsichtlich der Umsetzung eines Demografiemanagements aufzeigen. Weiterhin erhalten Sie Anregungen und Literaturvorschläge zur tiefergehenden Beschäftigung mit einzelnen Barrieren.

---

<sup>3</sup> Weitere Reflexivitätspraktiken sind beschrieben in: Schirmer, F./Knödler, D./Tasto, M. (2012): Innovationsfähigkeit durch Reflexivität. Wiesbaden, SpringerGabler Verlag.

## 2 Barrieren

Zur Analyse möglicher Hindernisse und Barrieren bei der Umsetzung des Demografiemanagements dienen die folgenden sieben zu bearbeitenden Dimensionen. Diese **Barrierentypologie** ist Ergebnis einer empirischen Studie im Rahmen des BMBF-Projektes „InnoRix: Reflexivität und Kreativität als Kompetenz - Innovationsfähigkeit im Kontext alternder Gesellschaften“, das an der Professur für BWL, insb. Organisation der TU Dresden vom 01.01.2012 bis 30.04.2015 durchgeführt wurde<sup>4</sup>:

1. **Unterstützer des Demografiemanagements**
2. **Wahrnehmung der demografischen Herausforderungen**
3. **Nutzung demografiespezifischer Ressourcen**
4. **Generationenmanagement**
5. **Entwicklung und Anpassung des Personalmanagements**
6. **Stellung des Personalmanagements im Unternehmen**

Sie beginnen in jedem Feld wieder mit einem Selbstcheck und erhalten anschließend Handlungsempfehlungen.

---

<sup>4</sup> weitere Informationen unter: [http://tu-dresden.de/die\\_tu\\_dresden/fakultaeten/fakultaet\\_wirtschaftswissenschaften/bwl/org/forschung/projekte/BMBF-Projekt/innorix](http://tu-dresden.de/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_wirtschaftswissenschaften/bwl/org/forschung/projekte/BMBF-Projekt/innorix).

## 2.1 Unterstützer des Demografiemanagements



Bewerten Sie bitte, ob die nachfolgenden Akteure in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zum demografischen Wandel unterstützen.	trifft nicht zu	trifft teilweise zu	trifft zu
Geschäftsführung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Personalabteilung/ Personalverantwortliche	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mittlere Führungskräfte	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Betriebsrat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mitarbeiter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesamt:			

Für die Auswertung zählen Sie bitte die Anzahl der angekreuzten **roten Kreise** zusammen.

## Auswertung

Haben Sie bei mehr als zwei Aussagen den roten Kreis angekreuzt? Das könnte ein Zeichen für die mangelnde Unterstützung dieser Akteure in Ihrem Unternehmen sein, wodurch Veränderungs- und Innovationsprozesse behindert werden. Für erfolgreiches Demografiemanagement ist es nicht nur wichtig, dass ausgewählte Führungskräfte oder die Mitarbeiter der Personalabteilung unterstützend wirken, sondern in der gesamten Organisation sollten sich vor dem Hintergrund der demografischen Anforderungen gemeinsam geteilte Denkmuster, Überzeugungen, Regeln und Praktiken herausgebildet haben. Dies kann durch bewusste Führung unterstützt werden.

## Handlungsempfehlungen

Effektives Führungshandeln im demografischen Wandel setzt zunächst eine Sensibilisierung der Führungskräfte für Demografie- und Altersprobleme voraus (vgl. Schuett 2014, S. 31). Es geht in erster Linie darum, ein Bewusstsein dafür zu schaffen,

1. mit welchen neuen Herausforderungen die Führungskräfte in der alternden Arbeitswelt konfrontiert sind;
2. dass sie als Vorgesetzte mit ihrem Führungsverhalten großen Einfluss nehmen auf:
  - die Gesundheit, Qualifikation und Motivation ihrer Mitarbeiter
  - deren Arbeits-/Leistungsfähigkeit und -zufriedenheit
  - die Zukunftsfähigkeit des gesamten Unternehmens,
3. dass den Führungspersonen für die Zukunft des Unternehmens im demografischen Wandel eine zentrale Funktion zukommt (vgl. ebd., S. 31f.).

Darüber hinaus sind alle oben genannten Akteursgruppen von der Bedeutung des Demografiemanagements zu überzeugen.

---

### Literatur und Links

**Deller, J./Kern, S./Hausmann, E./Diederichs, Y. (2008):** Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess. Heidelberg: Springer.

**Roth, C./Wegge, J./Schmidt, K.-H. (2007):** Konsequenzen des demographischen Wandels für das Management von Humanressourcen. Zeitschrift für Personalpsychologie, 6(3), S. 99-116.

**Rump, J./Eilers, S. (2014):** Demografieorientiertes Personalmanagement. Hintergründe und Handlungsansätze. Köln: Hermann Luchterhand Verlag.

**Schuett, S. (2014):** Führung im demografischen Wandel. Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalmanager. Wiesbaden: Springer.

---

## 2.2 Wahrnehmung der demografischen Herausforderungen



Bewerten Sie bitte die folgenden Aussagen.	trifft nicht zu	trifft teilweise zu	trifft zu
Der demografische Wandel stellt eine zentrale Herausforderung für Unternehmen in der Bundesrepublik Deutschland in den kommenden Jahren dar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der demografische Wandel ist nicht nur ein Medienphänomen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der demografische Wandel stellt für unser Unternehmen in den kommenden Jahren eine wichtige Herausforderung dar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der demografische Wandel führt dazu, dass unser Unternehmen vermehrte Anstrengungen unternehmen muss, um für die schrumpfende Zahl von Lehrlingen und Studenten attraktiv zu sein.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Der Umgang mit älteren Arbeitnehmern ist eine zentrale Herausforderung des demografischen Wandels in unserem Unternehmen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zur Integration aller Altersgruppen in einem Unternehmen ist es nötig, dass auf altersspezifische Besonderheiten (Jüngere und Ältere) von Personen Rücksicht genommen wird.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesamt:			

Für die Auswertung zählen Sie bitte die Anzahl der angekreuzten roten Kreise zusammen.

## Auswertung

Haben Sie bei mehr als drei Aussagen den roten Kreis angekreuzt? Das könnte ein Hinweis dafür sein, dass in Ihrem Unternehmen die Herausforderungen des demografischen Wandels unzureichend wahrgenommen werden und es diesbezüglich wenig sensibel ist. Diese Barriere kann langfristig, trotz offener Arbeitsstellen, zu Problemen bei der Personalgewinnung führen. Ihr Unternehmen könnte mittel- bis langfristig nicht angemessen auf die demografische Herausforderung reagieren.

## Handlungsempfehlungen

Infolge des zunehmenden Mangels an Fachkräften sind es nicht mehr die Unternehmen, die aus einer Vielzahl an Kandidaten wählen können, sondern die Bewerber haben die Möglichkeit, das für sie passende Unternehmen auszusuchen (vgl. z.B. IW 2011; PwC 2011; Schirmer 2015). Daher spielen wirksame Strategien im Personalmarketing und Recruiting eine wichtige Rolle, damit Unternehmen auch in Zukunft qualifiziertes Personal finden und an sich binden (vgl. IW 2011, S. 50). Dabei sollte insbesondere folgenden Zielgruppen mehr Beachtung geschenkt werden:

- Frauen
- Generation 50plus
- Fachkräften aus dem Ausland
- Schülern und Studierenden.

Mithilfe der unten genannten Literaturquellen können Sie sich über die Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt informieren. Darüber hinaus finden Sie dort Anregungen zur Personalgewinnung, zum Talent Management und der Mitarbeiterbindung von Schlüsselkräften in Ihrem Unternehmen. Näheres zum Generationenmanagement finden Sie unter Punkt 2.4.

---

### Literatur und Links

**Brauweiler, J. (2010):** Retention Management: Rekrutierung und Mitarbeiterbindung im Kontext des demografischen Wandels. In Preißing, D.: Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel (S. 77-105). München: Oldenburg Wissenschaftsverlag.

**Franken, S. (2015):** Personal: Diversity Management. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) (Hrsg.) (2011):** Personalkompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung. Köln. <http://www.iwkoeln.de/studien/gutachten/beitrag/63319>

**PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) (2011):** Demografiemanagement 2011. <http://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/demografiemanagement.pdf>

**Schirmer, U. (2015):** Demografie Exzellenz - Herausforderungen im Personalmanagement. Ergebnisse der bundesweiten Studie 2015. Herausgegeben vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., Bonn, Berlin, Brüssel. <http://www.demografie-exzellenz.de/fileadmin/pdf/DEA2015.pdf>

<http://demographie-netzwerk.de>

---

## 2.3 Nutzung demografiespezifischer Ressourcen



Bewerten Sie bitte die folgenden Aussagen.	trifft nicht zu	trifft teilweise zu	trifft zu
Instrumente und Anleitungen zur Bewältigung des demografischen Wandels sind für uns gut verfügbar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben ausreichend Wissen in Bezug auf Demografiemanagement.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir verfolgen den aktuellen Diskurs zum Thema Demografiemanagement in der aktuellen Fachliteratur oder auch in Fachzeitschriften.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben ein Netzwerk mit anderen Unternehmen geknüpft, um den gegenseitigen Austausch zum Thema zu fördern.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir kennen Best Practice Beispiele aus anderen Unternehmen, die uns bei der Entwicklung eigener Maßnahmen helfen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Wir haben Wissensmanagement-Methoden etabliert, um das Erfahrungswissen unserer Schlüsselkräfte im Unternehmen zu halten.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesamt:			

Für die Auswertung zählen Sie bitte die Anzahl der angekreuzten roten Kreise zusammen.

## Auswertung

Haben Sie bei drei oder mehr Aussagen den roten Kreis angekreuzt? Dann kann dies auf einen Mangel an Ressourcen und demografiespezifischen Instrumenten zurückzuführen sein. Ihrem Unternehmen fehlen sozusagen Ressourcen, Wissen sowie Erfahrungen im Umgang mit den demografischen Herausforderungen. Somit kann es zu einer unzureichenden Integration neuer demografierelevanter Erkenntnisse in die Unternehmenspraktiken kommen.

## Handlungsempfehlungen

Um diese Barriere zu überwinden, ist es wichtig, dass das betriebliche Wissen in Bezug auf Demografiemanagement und den dafür geeigneten Instrumenten erweitert und festgehalten wird. Dazu zählt natürlich auch, sich regelmäßig selbst zu hinterfragen: „Geht die Entwicklung meines Teams/ meiner Abteilung/ meines Unternehmens in die richtige Richtung?“ – Versuchen Sie also, einen Überblick über bereits vorhandene Strategien und Praktiken zum Umgang mit dem demografischen Wandel zu gewinnen, diese zu bewerten und entsprechend zu verbessern oder gar neue auszuprobieren. Hierfür kann es hilfreich sein, Erfahrungswerte anderer Unternehmen im Sinne von Best Practice-Beispielen als Orientierung zu nehmen oder auch den direkten Austausch mit anderen Firmen zu nutzen. Daneben kommt dem Wissensmanagement eine immer größere Bedeutung zu, um den Erfahrungsschatz der Mitarbeiter als Ressource im Unternehmen zu halten. Dazu finden Sie nachstehend einige Anregungen.

---

### Literatur und Links

**Bender, W. (2009):** Kompetenzen sind wertvoll - Lerntransfer und Wissensmanagement unter demografischen Gesichtspunkten.

[http://www.indina.de/fileadmin/Bilderpool/Kongresse\\_Tagungen/PDF\\_Dateien/Lerntransfer\\_und\\_Wissensmanagement.pdf](http://www.indina.de/fileadmin/Bilderpool/Kongresse_Tagungen/PDF_Dateien/Lerntransfer_und_Wissensmanagement.pdf)

**Bertelsmann Stiftung und Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2008):** Demographiebewusstes Personalmanagement – Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh. Insbesondere Kapitel II/6

**Bundesministerium für Gesundheit (2011):** Betriebliche Gesundheitsförderung im Bereich Demografischer Wandel. Best Practice Beispiele im Überblick. <http://www.bmg.bund.de/themen/praevention/betriebliche-gesundheitsfoerderung/best-practice-beispiele-im-ueberblick/betriebliche-gesundheitsfoerderung-im-bereich-demografischer-wandel.html>

**Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.) (2012):** Demografie meistern. Standpunkte. Praxisbeispiele. Düsseldorf. [http://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Praxis-Broschueren\\_des\\_ifaa/Demografie\\_meistern\\_-\\_Standpunkte\\_Praxisbeispiele.pdf](http://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/user_upload/Dokumente/Praxis-Broschueren_des_ifaa/Demografie_meistern_-_Standpunkte_Praxisbeispiele.pdf)

**Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.) (2011):** Personalkompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung. Köln. <http://www.iwkoeln.de/studien/gutachten/beitrag/63319>

<http://www.demographie-wiki.de>

[www.fachkraefte-toolbox.de](http://www.fachkraefte-toolbox.de)

## 2.4 Generationenmanagement



Bewerten Sie bitte folgende Eigenschaften dahingehend, ob diese hauptsächlich auf jüngere oder auf ältere Arbeitnehmer zutreffen. Die mittlere Ausprägung bedeutet, dass die Eigenschaft beiden Gruppen gleichermaßen attestiert wird.	für jüngere zutreffend	trifft auf Jüngere und Ältere zu	für Ältere zutreffend
Berufsspezifisches Wissen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Berufserfahrung	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arbeitsmoral	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Qualitätsbewusstsein	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Teamfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Psychische Belastbarkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bereitschaft, sich mit Neuem auseinanderzusetzen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Körperliche Belastbarkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesamt:			

Für die Auswertung zählen Sie bitte die Anzahl der Kreuze in jeder Spalte zusammen.

## Auswertung

Haben Sie überwiegend den roten oder den orangenen Kreis angekreuzt? Das kann ein Anzeichen für stereotype Denkweisen in Ihrem Unternehmen sein. Vorurteile hinsichtlich der Leistungsbereitschaft und -fähigkeit führen zur Diskriminierung von jüngeren und älteren Beschäftigten, daher sollten diese abgebaut werden. Lediglich zwei der genannten Eigenschaften lassen sich einer von beiden Altersgruppen zuschreiben, dazu zählen körperliche Belastbarkeit sowie Lebens- und Berufserfahrung. Mit steigendem Alter nimmt bekanntermaßen z.B. das Seh- und Hörvermögen ab, wohingegen das berufliche Erfahrungswissen mit der steigenden Zahl der Arbeitsjahre wächst.

## Handlungsempfehlungen

Unternehmen sollten die Stärken der Belegschaft, besonders auch der älteren Mitarbeiter, besser nutzen und Einsatzmöglichkeiten schaffen, die auf ihre Fähigkeiten zugeschnitten sind. Langfristig ist es wichtig, die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit der Beschäftigten, z. B. durch eine ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze und Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung zu erhalten. Zudem sollten in den Bereichen, wo die Leistungsfähigkeit altersbedingt verloren geht, geeignete Maßnahmen getroffen werden, um diesen Verlust auszugleichen. Generell ist bei der Gestaltung der Arbeitsplätze zu berücksichtigen, dass klar abgegrenzte und nicht überfordernde Arbeitsinhalte vorliegen (vgl. IfaA 2012, S. 11f.).

---

### Literatur und Links

**Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2004):** Alt und Jung - gemeinsam in der Arbeitswelt von morgen! Alter, Altern und Beschäftigung - Ein Ratgeber für die betriebliche Praxis. Dortmund. [http://www.fachkraefte-toolbox.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Fachkraefte-Toolbox/Dokumente/fachkraefte\\_halten/altersgerechtes\\_arbeiten/alt\\_und\\_jung.pdf](http://www.fachkraefte-toolbox.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Fachkraefte-Toolbox/Dokumente/fachkraefte_halten/altersgerechtes_arbeiten/alt_und_jung.pdf)

**Deuer, E. (2015):** Die Bedeutung der Work-Life-Balance für eine zeitgemäße Personalarbeit. *Personal quarterly*, 67(3), S. 39-45.

**Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.) (2012):** Demografie meistern. Standpunkte. Praxisbeispiele. Düsseldorf. [http://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Praxis-Broschueren\\_des\\_ifaa/Demografie\\_meistern\\_-\\_Standpunkte\\_Praxisbeispiele.pdf](http://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/user_upload/Dokumente/Praxis-Broschueren_des_ifaa/Demografie_meistern_-_Standpunkte_Praxisbeispiele.pdf)

**Kern, S./Hausmann, E./Diederichs, Y. (2008):** Personalmanagement im demografischen Wandel. Heidelberg: Springer.

**Maintz, G. (2002):** Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer - Abschied vom Defizitmodell. In: Bandura, B./Schellschmidt, H./Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2002. Demografischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Berlin, S. 43-55.

**Rump, J./ Eilers, S. (2014):** Lebensphasenorientierte Personalpolitik - Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung. Heidelberg: Springer.

---

## 2.5 Entwicklung und Anpassung des Personalmanagements



Bewerten Sie bitte die folgenden Aussagen.	trifft nicht zu	trifft teilweise zu	trifft zu
Unternehmensexterne Meinungen zum Personalmanagement werden regelmäßig ausgewertet (z. B. Tages- und Fachpresse, Berichte, Reputationsstudien - auch andere möglich).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Meinungen anderer Abteilungen zum Personalmanagement werden regelmäßig ausgewertet (z. B. aus der Fertigung, dem Controlling, etc.).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für die Darstellung des Personalmanagements im Unternehmen werden regelmäßig externe (durch externe Berater oder andere Abteilungen des Unternehmens erstellt) Berichte über das Personalmanagement genutzt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Es findet regelmäßig eine ergebnisoffene Evaluation des Personalmanagements statt, an welcher sich alle Mitarbeiter beteiligen können.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
In der Personalarbeit unseres Unternehmens nutzen wir regelmäßig Maßnahmen und Instrumente, um Entwicklungen im Personalbereich kritisch zu hinterfragen (z. B. Strategiemeeing, Klausur, Personalcontrolling - auch andere möglich).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Für die Entwicklung des Personals werden im Personalmanagement unterschiedliche Szenarien/Entwicklungsalternativen betrachtet.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesamt:			

Für die Auswertung zählen Sie bitte die Anzahl der angekreuzten **roten Kreise** zusammen.

## Auswertung

Haben Sie bei mehr als drei Aussagen den roten Kreis angekreuzt? Dann wäre es hilfreich, wenn Sie die Personalarbeit in Ihrem Unternehmen in Bezug auf den demografischen Wandel einmal kritisch hinterfragen. Eine wichtige Erkenntnis unserer Studie ist, dass Reflexivität im Sinne des Hinterfragens von Routinen, Denkmustern, Praktiken als wesentliche Voraussetzung für gelingende organisationale Innovationen (wie die Einführung demografieadäquaten Personal- und Organisationsmanagements) betrachtet werden kann (vgl. Schirmer et al. 2012). Fehlende Reflexivität ist folglich selbst eine weitere Barriere für Innovationen. Da bei der erfolgreichen Bewältigung des demografischen Wandels insbesondere die Personalabteilung gefordert ist, sollte diese sich regelmäßig hinterfragen und genutzte Methoden und Instrumente anpassen.

## Handlungsempfehlungen

Unsere Empfehlung ist daher, gezielt die reflexive Komponente des Personalmanagements zu stärken. Reflexiv ist das Personalmanagement, wenn es als Abteilung und Funktion in der Lage ist, sich gegenüber der eigenen Tätigkeit und Entwicklung als auch den vorhandenen Routinen kritisch und distanziert zu verhalten. Es sollte Veränderungsimpulse aufnehmen und Entwicklung ermöglichen (vgl. Schirmer et al. 2012). Das zeigt sich u.a. darin, dass Einschätzungen Anderer (unternehmensextern und -intern) zur eigenen Tätigkeit gezielt zur Weiterentwicklung genutzt werden. Dies kann durch die explizite Einbindung der Personalleitung in Geschäftsführerbesprechungen und die Anwendung spezifischer Instrumente wie interne Kunden- und Mitarbeiterbefragungen, Personalcontrolling etc. erreicht werden.

---

### Literatur und Links

**Göhlich, M. (2009):** Erfahrung als Grund und Problem organisationalen Lernens. In Göhlich, M./ Weber, S. M./ Wolff, S.: Organisation und Erfahrung (S.29-40). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Probst, G. J. (2013):** Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Schirmer, F./Knödler, D./Tasto, M. (2012):** Innovationsfähigkeit durch Reflexivität: Neue Perspektiven auf Praktiken des Change Management. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Bünnagel, W. (2013):** Selbstorganisiertes Lernen im Unternehmen. Motivation freisetzen, Potenziale entfalten, Zukunft sichern. Wiesbaden: Springer Gabler.

---

## 2.6 Stellung des Personalmanagements im Unternehmen



Bewerten Sie bitte die folgenden Aussagen zur Stellung und der Relevanz von Personalmanagement.	trifft nicht zu	trifft teilweise zu	trifft zu
Investitionen in zufriedene und gesunde Mitarbeiter zahlen sich aus und sind gut angelegt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Personalmanagement nimmt bei der Geschäftsplanung und der Erstellung der Geschäftsstrategie aktiv teil.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Personalmanagement wird im Unternehmen als strategischer Partner bei der Geschäftsplanung verstanden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Personalmanagement trägt zur Umsetzung der Geschäftsstrategie aktiv bei und hilft bei der Erreichung der Unternehmensziele.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Die Personal- und die Geschäftsstrategie sind in unserem Unternehmen verknüpft und aufeinander abgestimmt.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Das Personalmanagement investiert Zeit und Geld in strategische Personalthemen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Trotz des Drucks und der Geschwindigkeit des Marktumfeldes wird in unserem Unternehmen nicht die gesamte Zeit durch die Bearbeitung kurzfristiger Herausforderungen gebunden.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gesamt:			

Für die Auswertung zählen Sie bitte die Anzahl der angekreuzten roten Kreise zusammen.

## Auswertung

Haben Sie bei mehr als drei Aussagen den roten Kreis angekreuzt? Dies kann ein Zeichen dafür sein, dass die mangelnde Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern und der Personalabteilung als Barriere wirken. Möglicherweise wird das Personalmanagement nicht als strategischer Partner in Ihrem Unternehmen wahrgenommen und die Personalstrategie ist nicht langfristig oder detailliert genug orientiert.

## Handlungsempfehlungen

Das strategische Personalmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass Personal- und Unternehmensstrategie gleichzeitig betrachtet und miteinander verzahnt werden. Das Personalmanagement ist echter Partner der Geschäftsführung. Es hat zugleich auch das Umfeld des Unternehmens im Blick, also die Entwicklung des Arbeitsmarktes, den Erfolg des eigenen Personalmarketings nach außen, das Image etc. Die Personalstrategie gibt Orientierung für die Einstellung und Bindung von Personal, den Einsatz und die Entwicklung von Personal, Entlohnung und die effiziente Führung (vgl. Stock-Homburg 2013, S. 3f.). Die aufgeführten Tätigkeitsfelder sind stets im Zusammenhang zu betrachten, wobei die effiziente Führung als systematisches Bindeglied zwischen den operativen Aktivitäten des Personalmanagements fungiert. In dem Sinne führt sie die personalwirtschaftlichen Aktivitäten zusammen und verknüpft sie mit der Unternehmensstrategie (vgl. ebd., S. 4).

---

### Literatur und Links

**Lattmann, C. (2013):** Personal-Management und Strategische Unternehmensführung. Heidelberg: Springer-Verlag.

**Ridder, H.-G. (2013):** Personalwirtschaftslehre. 4.A., Stuttgart: Kohlhammer.

**Stock-Homburg, R. (Hrsg.) (2013):** Handbuch Strategisches Personalmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Doetsch, P. A. (2014):** Warum ein wertschätzender Umgang und vereinfachte Personalmanagement-Prozesse mehr Leistung und Work Balance bewirken. In Doetsch, P. A.: Mitarbeiterführung: Fair+ Erfolgreich (S. 1-5). Wiesbaden: Springer.

**Flüter-Hoffmann, C. (2006):** Lebenszyklusorientierte Personalpolitik - „Work-Life-Balance“-Modelle und „Demographietools“ für die betriebliche Praxis. Projektergebnisbericht. Köln.  
<http://www.iwkoeln.de/studien/gutachten/beitrag/63821>

**Lönnies, F. (2010):** Gelebte und verantwortete Unternehmenskultur - Voraussetzung für erfolgreiches, demografieorientiertes Personalmanagement. In: Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel (S. 311-350). München: De Gruyter, Oldenbourg.

---

### 3 Fazit

Die demografische Entwicklung mit dem einhergehenden Fachkräftemangel sowie der Alterung der Belegschaften wird Unternehmen vor Herausforderungen stellen. Unsere Empfehlungen für die betriebliche Praxis beziehen sich insbesondere auf zwei Bereiche:

- (1) Stärkung des strategisch-reflexiven Personalmanagements** sowie
- (2) die unternehmensspezifische Umsetzung konkreter Maßnahmen und Instrumente des Demografiemanagements.**

Ein strategisch-reflexives Personalmanagement ist in der Lage, langfristig zu agieren und Personal- und Unternehmensstrategie erfolgreich miteinander zu verknüpfen. Beschäftigte werden als wertvollste Ressource betrachtet. Die unternehmensspezifische Umsetzung konkreter Maßnahmen und Instrumente des Demografiemanagements zielt darauf ab, die richtigen Instrumente für die richtigen Herausforderungen zu finden und umzusetzen. Dies folgt nicht dem Motto „Je mehr Instrumente, desto besser!“, sondern geschieht 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 bzw. weiß, wie es Wissen über Instrumente erwerben kann, die bedarfsorientiert eingesetzt werden können. In den Literaturempfehlungen finden Sie eine Menge an Beispielen und Anregungen. Grundlage Ihrer Auswahl zielgerichteter Maßnahmen und Instrumente in den Handlungsfeldern „Personalgewinnung und -bindung“, „alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung“, „berufliche Qualifizierung und Entwicklung“ sowie „Wissensmanagement“ sind die unternehmensspezifische Personalstrategie sowie Ergebnisse der regelmäßigen Altersstruktur- und Personalanalyse (vgl. Kapitel 1).

Ein institutionalisiertes Demografiemanagement darf nicht nur von einzelnen Akteuren unterstützt werden oder sich auf wenige Beschäftigte beziehen. Vielmehr gilt es, im gesamten Unternehmen gemeinsam geteilte Denkmuster, Überzeugungen, Praktiken und Regeln im angemessenen Umgang mit den demografischen Herausforderungen herauszubilden und zu festigen. Diese Broschüre soll Ihnen dazu Anregung geben und insbesondere für Barrieren und Hemmnisse in der erfolgreichen Umsetzung von Demografiemanagement sensibilisieren.

## 4 Erweiterte Literaturzusammenfassung

### 1. Moderne HRM-Strategien und Change Management Tools allgemein

---

**Bundesverband der Personalmanager e. V. (Hrsg.):** Service Changemanagement - Zeitgemäße Praktiken für modernes Personalmanagement. Berlin. [http://www.bpm.de/sites/default/files/bpm\\_changemanagement\\_web.pdf](http://www.bpm.de/sites/default/files/bpm_changemanagement_web.pdf)

**Doetsch, P. A. (2014):** Warum ein wertschätzender Umgang und vereinfachte Personalmanagement-Prozesse mehr Leistung und Work Balance bewirken. In Doetsch, P. A.: Mitarbeiterführung: Fair+ Erfolgreich (S.1-5). Wiesbaden: Springer.

**Lattmann, C. (2013):** Personal-Management und Strategische Unternehmensführung. Heidelberg: Springer-Verlag.

**Ridder, H.-G. (2013):** Personalwirtschaftslehre. 4.A., Stuttgart: Kohlhammer.

**Stock-Homburg, R. (Hrsg.) (2013):** Handbuch Strategisches Personalmanagement. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Vahs, D./Weiland, A. (2013):** Workbook Change Management. Methoden und Techniken. Stuttgart.

### 2. Demografieorientierung im Unternehmen

---

**Bertelsmann Stiftung und Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2008):** Demographiebewusstes Personalmanagement – Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh. Insbesondere Kapitel II/6.

**Bullinger, A. C./Cernavin, O./Richter, D./Schmicker, S. (Hrsg.):** Innovationspotenziale im demografischen Wandel. Forschung und Praxis für die Arbeitswelt. München und Mering: Rainer Hampp.

**Deller, J./Kern, S./Hausmann, E./Diederichs, Y. (2008):** Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess. Heidelberg: Springer.

**Kern, S./Hausmann, E./Diederichs, Y. (2008):** Personalmanagement im demografischen Wandel. Heidelberg: Springer.

**Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hrsg.) (2012):** Demografie meistern. Standpunkte. Praxisbeispiele. Düsseldorf. [http://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/user\\_upload/Dokumente/Praxis-Broschueren\\_des\\_ifaa/Demografie\\_meistern\\_-\\_Standpunkte\\_Praxisbeispiele.pdf](http://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/user_upload/Dokumente/Praxis-Broschueren_des_ifaa/Demografie_meistern_-_Standpunkte_Praxisbeispiele.pdf)

**Lönnies, F. (2010):** Gelebte und verantwortete Unternehmenskultur – Voraussetzung für erfolgreiches, demografieorientiertes Personalmanagement. In Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel (S.311-350). München: De Gruyter, Oldenbourg.

**Roth, C./Wegge, J./Schmidt, K.-H. (2007):** Konsequenzen des demographischen Wandels für das Management von Humanressourcen. Zeitschrift für Personalpsychologie, 6(3), S. 99-116.

**Rump, J./Eilers, S. (2014):** Demografieorientiertes Personalmanagement. Hintergründe und Handlungsansätze. Köln: Hermann Luchterhand Verlag.

**Schuett, S. (2014):** Führung im demografischen Wandel. Ein Leitfaden für Führungskräfte und Personalmanager. Wiesbaden: Springer.

**Staudinger, U. M. (2007):** Dynamisches Personalmanagement als eine Antwort auf den demographischen Wandel. In Ballwieser, W./Börsig, C.: Demographischer Wandel als unternehmerische Herausforderung. Report from the 60th German Conference on Business Administration (S. 35-48). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

**Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) (Hrsg.) (2011):** Personalkompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung. Köln. <http://www.iwkoeln.de/studien/gutachten/beitrag/63319>

**Schirmer, U. (2015):** Demografie Exzellenz - Herausforderungen im Personalmanagement. Ergebnisse der bundesweiten Studie 2015. Herausgegeben vom Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V., Bonn, Berlin, Brüssel. <http://www.demografie-exzellenz.de/fileadmin/pdf/DEA2015.pdf>

## a. Speziell: Anregungen zu Selbstchecks und Best Practices rund ums Thema Demografie

---

AGE- Management in KMU - Checkliste Führung: [http://www.age-management.net/data/checkliste\\_fuehrung\\_25.pdf](http://www.age-management.net/data/checkliste_fuehrung_25.pdf)

AGE- Management in KMU - Checkliste Gender: [http://www.age-management.net/data/checkliste\\_gender\\_25.pdf](http://www.age-management.net/data/checkliste_gender_25.pdf)

AGE - Management in KMU - Checkliste Personalpolitik: [http://www.age-management.net/data/checkliste\\_personalpolitik\\_25.pdf](http://www.age-management.net/data/checkliste_personalpolitik_25.pdf)

Best Practice: Bombardier Transportation in Deutschland – Demografiemanagement: [http://leadership-institute.de/files/aua\\_demografie.pdf](http://leadership-institute.de/files/aua_demografie.pdf)

Best Practice: Generali Deutschland: [https://muenchen.bwv.de/fileadmin/user\\_upload/BWV\\_Muenchen/Jahrestagung/2013\\_Jahrestagung/20131008\\_Schmallenbach\\_Versand.pdf](https://muenchen.bwv.de/fileadmin/user_upload/BWV_Muenchen/Jahrestagung/2013_Jahrestagung/20131008_Schmallenbach_Versand.pdf)

PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft (PwC) (2011): Demografiemanagement 2011. <http://www.pwc.de/de/prozessoptimierung/assets/demografiemanagement.pdf>

Toolbox Fachkräftesicherung von Bund und Ländern: <https://www.demografie-portal.de/Shared-Docs/Handeln/DE/Handlungshilfen/ToolboxFachkraeftesicherung.html>

Jeschke et. al. (2013): Demografie-Atlas : Deutschland - Land der demografischen Chancen. Aachen : Zentrum für Lern- und Wissensmanagement. <http://demoscreen.de/demoscreen/beitraege/der-demografie-atlas-und-die-sieger-im-ideenwettbewerb-land-der-demografischen-chancen>

---

## b. Speziell: Talent, Retention und Generationenmanagement

---

**Brauweiler, J. (2010):** Retention Management: Rekrutierung und Mitarbeiterbindung im Kontext des demografischen Wandels. In Preißing, D.: Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel (S. 77-105). München: Oldenburg Wissenschaftsverlag

**Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.) (2004):** Alt und Jung - gemeinsam in der Arbeitswelt von morgen! Alter, Altern und Beschäftigung - Ein Ratgeber für die betriebliche Praxis. Dortmund. [http://www.fachkraefte-toolbox.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Fachkraefte-Toolbox/Dokumente/fachkraefte\\_halten/altersgerechtes\\_arbeiten/alt\\_und\\_jung.pdf](http://www.fachkraefte-toolbox.de/fileadmin/media/Projektwebsites/Fachkraefte-Toolbox/Dokumente/fachkraefte_halten/altersgerechtes_arbeiten/alt_und_jung.pdf)

**Bundesverband der Personalmanager e. V. (Hrsg.):** Service Talent Relationship Management & Active Sourcing. Berlin. [http://www.bpm.de/sites/default/files/bpm\\_service\\_active\\_sourcing.pdf](http://www.bpm.de/sites/default/files/bpm_service_active_sourcing.pdf)

**Deuer, E. (2015):** Die Bedeutung der Work-Life-Balance für eine zeitgemäße Personalarbeit. Personal quarterly, 67(3), S.39-45.

**Flüter-Hoffmann, C. (2006):** Lebenszyklusorientierte Personalpolitik - „Work-Life-Balance“-Modelle und „Demographietools“ für die betriebliche Praxis. Projektergebnisbericht. Köln. <http://www.iwkoeln.de/studien/gutachten/beitrag/63821>

**Franken, S. (2015):** Personal: Diversity Management. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Lehr, U. (2007):** Psychologie des Alterns (11. Aufl.). Wiebelsheim: Quelle und Meyer.

**Maintz, G. (2002):** Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer - Abschied vom Defizitmodell. In Bandura, B./Schellschmidt, H./Vetter, C. (Hrsg.): Fehlzeitenreport 2002. Demografischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik. Berlin, S. 43-55.

**Rimser, M.(2014):** Generation Resource Management: Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel. Wiesbaden: Springer.

**Rump, J./Eilers, S. (2014):** Lebensphasenorientierte Personalpolitik - Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung. Heidelberg: Springer.

**Wucknitz, U. D./ Heyse, V. (2008):** Retention Management. Waxmann Verlag.

---

### c. Speziell: Lernen und Wissensmanagement im demografischen Wandel

---

**Bender, W. (2009):** Kompetenzen sind wertvoll - Lerntransfer und Wissensmanagement unter demografischen Gesichtspunkten. [http://www.indina.de/fileadmin/Bilderpool/Kongresse\\_Tagungen/PDF\\_Dateien/Lerntransfer\\_und\\_Wissensmanagement.pdf](http://www.indina.de/fileadmin/Bilderpool/Kongresse_Tagungen/PDF_Dateien/Lerntransfer_und_Wissensmanagement.pdf)

**Bertelsmann Stiftung und Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2008):** Demographiebewusstes Personalmanagement – Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh. Insbesondere Kapitel II/6.

**Bünnagel, W. (2013):** Selbstorganisiertes Lernen im Unternehmen Motivation freisetzen, Potenziale entfalten, Zukunft sichern. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Göhlich, M. (2009):** Erfahrung als Grund und Problem organisationalen Lernens. In Göhlich, M./ Weber, S. M./ Wolff, S.: Organisation und Erfahrung (S.29-40). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

**Lönnies, F. (2010):** Gelebte und verantwortete Unternehmenskultur – Voraussetzung für erfolgreiches, demografieorientiertes Personalmanagement. In Preißing, D.: Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel (S. 311-350). München: Oldenburg Wissenschaftsverlag.

**Probst, G. J. (2013):** Organisationales Lernen: Wettbewerbsvorteil der Zukunft. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Schenck, K. (2013):** Qualifizierung und Wissensmanagement: Wie Know-how im Unternehmen bleibt. In Schweitzer, J./Bossmann, U.: Systemisches Demografiemanagement (S.125-146). Wiesbaden: Springer.

**Schirmer, F./Knödler, D./Tasto, M. (2012):** Innovationsfähigkeit durch Reflexivität: Neue Perspektiven auf Praktiken des Change Management. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Unterhalt, C. (2015):** Unternehmenswissen sichern, erweitern und übertragen: Wissensmanagement im demografischen Wandel. Hamburg: Bachelor + Master.

---