

## Handlungsfelder im Kontext des demografischen Wandels

Ergebnisse einer qualitativen Interviewstudie

Anja Schaefer, Roya Madani, Magnus Müller, Uta Herbst



Dieses Werk bzw. dieser Inhalt ist unter einer Creative Commons-Lizenz lizenziert.  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

### **Zusammenfassung:**

„Weniger, älter, bunter“<sup>1</sup> – diese drei Schlagworte beschreiben die derzeitigen Entwicklungen, die unter dem Begriff des demografischen Wandels firmieren. Auch Deutschland ist zunehmend von den Auswirkungen des demografischen Wandels betroffen, die sich in nahezu allen gesellschaftlichen Lebensbereichen manifestieren und damit auch Organisationen, sowohl im Personalbereich als auch im Hinblick auf den Absatzmarkt, vor neue Herausforderungen stellen. Vor diesem Hintergrund ergeben sich für Organisationen verschiedene Handlungsfelder, um diese Herausforderungen zu meistern. Der Schwerpunkt des Beitrages liegt daher auf der Identifikation von konkreten Handlungsfeldern für Organisationen angesichts der demografischen Entwicklungen. Zu diesem Zweck wurden im Rahmen des Projekts „QUP – Qualifizierung, Unterstützung, Professionalisierung zur Gestaltung des demografischen Wandels“ an der Universität Potsdam 19 leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt und mit Hilfe der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2010) ausgewertet. Es konnten dabei fünf wesentliche Handlungsfelder identifiziert werden, die nach Ansicht der Experten zur Gestaltung des demografischen Wandels in Organisationen bedeutsam sind. Demnach besteht notwendiger Handlungsbedarf in den Handlungsfeldern Arbeit und Gesundheit, Personal und Rekrutierung, Bindungsmanagement, Weiterbildung und Wissensmanagement sowie Marktchance Demografie, um dem demografischen Wandel zu begegnen. Dieses Wissen um die Bedeutung dieser Handlungsfelder kann zudem wichtige Impulse und Anhaltspunkte für die Konzeption von Weiterbildungsangeboten, die im Rahmen des „QUP“- Projekts entwickelt werden sollen, liefern.

**Schlüsselwörter:** *Demografischer Wandel, Handlungsfelder für Organisationen, neue Marktchancen, Weiterbildungsangebote*

<sup>1</sup> Hammermann & Stettes, 2014: 6

## **Abstract:**

“Fewer, older, more colorful” – those keywords describe current developments, which are summarized as the “demographic change”. Germany is affected by the consequences of the demographic change in almost all areas of life. Among other things, it presents organizations with new challenges, both in human resource management and in market related issues. As a result, organizations will have to face various fields of action to meet these challenges in the future. Therefore, the focus of this article lies on the identification of specific fields of action for organizations. For this purpose, the project “QUP – Qualifizierung, Unterstützung, Professionalisierung zur Gestaltung des demografischen Wandels” (Qualification, support, professionalization to manage demographic change) at Potsdam University, conducted and evaluated 19 guided interviews with experts, using the method of qualitative content analysis by Gläser and Laudel (2010). As a summary of these interviews, five fields of action, which are necessary for the management of demographic change, have been identified. Accordingly, there is need for action in the fields work and health, human resources and recruiting, retention management, further education and knowledge management and demography as a market opportunity. The knowledge of these fields of action may also provide indications and impulses for the conception of further education courses, which will be developed as a part of the “QUP”-project.

**Keywords:** *demographic change, fields of action for organizations, new market opportunities, further education courses*

## **Kontakt Daten**

Dr. Roya Madani (✉), Magnus Müller (✉)  
Potsdam Transfer, Universität Potsdam  
August- Bebel Straße 89, 14482 Potsdam, Deutschland

Dr. Roya Madani  
E-Mail: roya.madani@uni-potsdam.de

Magnus Müller  
E-Mail: magnus.mueller@uni-potsdam.de

Das diesem Bericht zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 16OH21031 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor/bei der Autorin.

# Inhalt

<b>1</b>	<b>„Weniger, älter, bunter“ – Herausforderungen des demografischen Wandels.....</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Auswirkungen des demografischen Wandels in Organisationen.....</b>	<b>3</b>
2.1	Herausforderungen im Personalbereich .....	3
2.2	Marktchance Demografie – Herausforderungen im Absatzbereich .....	4
<b>3</b>	<b>Das Projekt „QUP“ und die qualitative Vorstudie .....</b>	<b>6</b>
3.1	Das Projekt QUP – Anliegen und Ziele.....	6
3.2	Qualitative Vorstudie - Design & Auswertungsstrategie .....	6
<b>4</b>	<b>Ergebnisse der qualitativen Interviewstudie .....</b>	<b>9</b>
4.1	Handlungsfelder im demografischen Wandel .....	9
4.1.1	Arbeit und Gesundheit.....	10
4.1.2	Personal und Recruiting .....	11
4.1.3	Weiterbildung und Wissensmanagement .....	13
4.1.4	Bindungsmanagement .....	17
4.1.5	Marktchance Demografie .....	20
<b>5</b>	<b>Zusammenfassung und Diskussion .....</b>	<b>22</b>
<b>6</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>25</b>
<b>7</b>	<b>Anhang.....</b>	<b>28</b>

# 1 „Weniger, älter, bunter“<sup>2</sup> – Herausforderungen des demografischen Wandels

Der demografische Wandel stellt ein aktuelles und gleichermaßen brisantes Thema in der öffentlichen Diskussion und Wahrnehmung dar. Der demografische Wandel lässt sich dabei mit den drei Schlagworten „weniger, älter, bunter“ (Hammermann & Stettes, 2014: 6) beschreiben. Obgleich Prognosen bezüglich der Bevölkerungsentwicklung eine Zunahme der Weltbevölkerung auf fast 9 ½ Mrd. Menschen bis zum Jahr 2050 erwarten lassen, stellt sich diese Entwicklung bei einer differenzierten Betrachtung als divergierend dar, wie Bräuninger et al. konstatieren (vgl. Bräuninger, Gräf, Gruber, Neuhaus & Schneider, 2002: 1ff.). Während die Bevölkerung u.a. in Entwicklungs- und Schwellenländern zunimmt bzw. zunehmen wird, zeichnet sich insbesondere für europäische Industrieländer ein eher gegenläufiger Trend ab (vgl. Bräuninger et al. 2002: 7).

Dies gilt auch für die Bundesrepublik Deutschland, wie Schätzungen des Statistischen Bundesamtes zur Bevölkerungsentwicklung zeigen. Mit Blick auf die aktuelle 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung zeigt sich, dass die Bevölkerung in Deutschland selbst unter der Annahme einer kontinuierlichen Entwicklung und einer stärkeren Zuwanderung (Variante 2) bis zum Jahr 2060 auf 73,1 Millionen abnehmen wird. Insofern eine kontinuierliche Entwicklung bei schwächerer Zuwanderung (Variante 1) angenommen wird, wäre sogar ein Bevölkerungsrückgang auf 67,6 Millionen Menschen möglich (vgl. SBA, 2015: 6). Dabei ist anzunehmen, dass sich diese Entwicklungen insbesondere in den ländlichen Regionen deutlicher niederschlagen werden als in städtischen Regionen (vgl. Kay, Kranzusch & Suprinovic, 2008: 1).

In diesem Zusammenhang wird bspw. für Berlin bis zum Jahr 2030 eine Zunahme der Bevölkerung prognostiziert (vgl. Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt, 2012: 2). Die Bevölkerungsentwicklung im Land Brandenburg ist hingegen räumlich differenziert. Während für den weiteren Metropolitanraum<sup>3</sup> ein Bevölkerungsrückgang von 18,5 % bis zum Jahr 2030 zu erwarten ist, von dem insbesondere die Region Lausitz-Spreewald betroffen sein wird, ist von einer moderaten und degressiven Bevölkerungszunahme im Berliner Umland<sup>4</sup> bis 2023 auszugehen (vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg & Landesamt für

---

<sup>2</sup> Hammermann & Stettes, 2014: 6

<sup>3</sup> Der weitere Metropolitanraum umfasst nach der Definition des Amtes für Statistik Berlin-Brandenburg und des Landesamtes für Bauen und Verkehr den Teil des Bundeslandes Brandenburg, der nicht zum Berliner Umland gehört. Die Gemeinde Gosen-Neu Zittau zählt dabei zum weiteren Metropolitanraum (vgl. Amt für Statistik Berlin-Brandenburg & Landesamt für Bauen und Verkehr, 2012: 3).

<sup>4</sup> Die Stadt Potsdam sowie 48 Gemeinden der Brandenburger Landkreise Barnim, Dahme-Spreewald, Havelland, Märkisch-Oderland, Oberhavel, Oder-Spree, Potsdam-Mittelmark sowie Teltow-Fläming bilden das Berliner Umland. Das Berliner Umland macht in etwa 10% der Gesamtfläche des Bundeslandes Brandenburg aus (vgl. ebd. 3ff.).

Bauen und Verkehr, 2012: 9ff.). Diese Schätzungen beziehen sich dabei auf Annahmen hinsichtlich der Geburten- bzw. Sterberaten sowie hinsichtlich des Wanderungssaldos (vgl. SBA, 2015: 5f.).

Diesbezüglich ist zu konstatieren, dass insbesondere nach 2020 ein Geburtenrückgang in Deutschland zu erwarten ist. Auf der anderen Seite steigt die Lebenserwartung der Menschen zunehmend an, was in der Konsequenz zu Verschiebungen in der Altersstruktur der Bevölkerung führt (vgl. SBA, 2015: 5ff.). Den Schätzungen des Statistischen Bundesamtes zufolge wird somit im Jahr 2060 bereits jeder Dritte älter als 65 Jahre sein, die Zahl der „Hochbetagten“, d.h. jener Bürger, die 80 Jahre oder bereits älter sind, wird sich zudem nahezu verdoppeln. Der Anteil der unter 20-Jährigen wird hingegen auf 16% schrumpfen<sup>5</sup> (vgl. SBA, 2015: 17ff.). Insbesondere in den ostdeutschen Flächenländern wird sich diese Entwicklung, so Kay, Kranzusch und Suprinovic (2008), besonders manifestieren. Die Autoren berichten hier von einem Rückgang der unter 20-Jährigen um bis zu 40% bis zum Jahr 2050 (vgl. Kay, et al. 2008: 8).

Neben der Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung verweisen Naegele et al. (2005) zudem auf die Zunahme der ethnischen Differenzierung der Bevölkerung im Zuge des demografischen Wandels (vgl. Naegele, Gerling, Reichert, Heinze, Helmer-Denzel, Franke & Wilde, 2005: 1). Wanderungsbewegungen stellen dabei jedoch kein völlig neues Phänomen dar. Bereits in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts, so Swiaczny (2013), führte insbesondere der Zuzug von Gastarbeitern zu einer Zunahme des Anteils an Zuwanderern an der Bevölkerung Deutschlands (vgl. Swiaczny, 2013: 1). Mit Blick auf die derzeitigen sowie künftigen Entwicklungen ist anzunehmen, dass der Anteil der Menschen mit Zuwanderungshintergrund insbesondere in urbanen Zentren weiter zunimmt und dabei Herkunftsregionen und Wanderungsmotive heterogener werden (vgl. Bruckner, 2012: 5; Swiaczny, 2013: 1). Gleichzeitig manifestieren sich Wanderungsbewegungen aber ebenso auch in einer Abwanderung insbesondere von jungen Menschen, was bereits bestehende Unterschiede zwischen Regionen mit dynamischem Wachstum und solchen, die schon jetzt von einer überdurchschnittlich hohen Alterung und Bevölkerungsabwanderung betroffen sind, verschärft (vgl. Swiaczny, 2013: 1f.).

---

<sup>5</sup> Der Anteil der unter 20-Jährigen lag im Ausgangsjahr 2013 bei 18% (vgl. SBA, 2015:17).

## **2 Auswirkungen des demografischen Wandels in Organisationen**

Der demografische Wandel hat somit weitreichende Folgen, die sich in nahezu allen gesellschaftlichen, politischen und wirtschaftlichen Bereichen niederschlagen (vgl. Bruckner, 2012: 5). Nachfolgend sollen daher im vorliegenden Beitrag die Auswirkungen des demografischen Wandels auf Organisationen und hier im Besonderen auf Unternehmen, beleuchtet werden. Unternehmen, so konstatieren Kohlbacher, Herstatt und Schweisfurth (2010), sind vom demografischen Wandel in mindestens zweierlei Hinsicht betroffen. Nicht nur die Belegschaft altert zunehmend, während das Arbeitskräfteangebot abnimmt, sondern auch die Kunden werden immer älter. Der demografische Wandel hat damit Auswirkungen sowohl auf den Personalbereich als auch auf den Absatzbereich eines Unternehmens (vgl. Kohlbacher, Herstatt & Schweisfurth, 2010: 30), die nachfolgend ausführlicher diskutiert werden sollen.

### **2.1 Herausforderungen im Personalbereich**

Mit dem demografischen Wandel ist nicht nur ein Rückgang der Gesamtbevölkerung verbunden sondern ebenso auch ein Rückgang der Bevölkerung im Erwerbsalter<sup>6</sup> nach 2020 (vgl. SBA, 2015: 6ff.).

Die entstehenden Lücken, so Kay et al. (2008), können dabei nicht im gleichen Maße wieder durch die nachfolgenden Jahrgänge, die insgesamt deutlich schwächer besetzt sind, geschlossen werden. Für Unternehmen ergibt sich daher die Herausforderung, junge geeignete Fachkräfte zu finden, um offene Stellen durch diese zu besetzen (vgl. Kay et al. 2008: 20). In der Konsequenz verstärkt sich für die Unternehmen zudem auch die Notwendigkeit, ihr bereits bestehendes Personal länger und enger an das Unternehmen zu binden und nicht durch Frühverrentung in den Ruhestand zu verabschieden. Eine zunehmende Beschäftigungsdauer impliziert gleichzeitig aber auch, dass die Belegschaften in Unternehmen zunehmend altern (vgl. Kay et al. 2008: 19f.; Hammermann & Stettes, 2014: 7). So ist davon auszugehen, dass bereits im Jahr 2020 ein großer Teil der Belegschaften das 50. Lebensjahr erreicht bzw. sogar überschritten hat (vgl. Kay et al. 2008: 19). Bräuninger et al. (2002) vermuten angesichts der zunehmenden Alterung der Belegschaften zudem eine wachsende „[...] Gefahr einer Erosion der Wissensbasis und eines Verlustes an Innovationsfähigkeit“ (Bräuninger et al. 2002: 1).

Zudem, so fügen Hammermann und Stettes (2014) und auch Bräuninger et al. (2002) hinzu, hat der demografische Wandel auch Auswirkungen auf Verhaltensmuster und

---

<sup>6</sup> Als Erwerbsalter wird in der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes die Altersspanne von 20 bis 64 Jahren definiert (vgl. SBA, 2015: 6).

Einstellungen potentieller Bewerber. Diesbezüglich führen u.a. Bräuninger et al. (2002) die Auflösung der klassischen drei Lebensphasen, die durch eine Trennung von Ausbildung, Berufsphase und Übergang in den Ruhestand beschrieben sind, zugunsten einer fünf Phasen umfassenden Lebensbiografie, welche die Phasen der „Post-Adoleszenz“ und des „Zweiten Aufbruchs“ umfasst, an (vgl. Bräuninger et al. 2002: 17f.; auch Hammermann & Stettes, 2014: 7). In diesem Zusammenhang ist davon auszugehen, so Hammermann und Stettes (2014), dass potentielle Bewerber mit einer Beschäftigung in einem Unternehmen verschiedene Wünsche und Anforderungen verbinden, die zuvor unter Umständen weniger von Bedeutung waren und daher insbesondere angesichts des Fachkräfteengpasses von Unternehmen berücksichtigt werden sollten. Diesbezüglich wird hier vor allem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder jüngst auch von Beruf und Pflege thematisiert (vgl. Hammermann & Stettes, 2014: 7f.).

Unternehmen scheinen diese Auswirkungen des demografischen Wandels mittlerweile durchaus wahrzunehmen. In einer Unternehmensbefragung des Instituts für Mittelstandsforschung (Kay et al. 2008: 53ff.) berichten ca. 80% der befragten Unternehmen, dass sie die Folgen der demografischen Entwicklung insbesondere in ihrer Personalarbeit ausmachen. Nahezu die Hälfte der befragten Unternehmen thematisieren in diesem Zusammenhang einen Mangel an Fach- und Führungskräften, gefolgt von steigenden Personalkosten, einer Alterung der Belegschaft sowie einen Mangel an Nachwuchskräften bzw. Azubis (vgl. ebd.: 53).

## **2.2 Marktchance Demografie – Herausforderungen im Absatzbereich**

Nicht nur im Bereich des Personalmanagements besteht für Unternehmen die Notwendigkeit, sich mit den Auswirkungen des demografischen Wandels zu befassen. Gleichermäßen von Bedeutung für den nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg und somit für das Bestehen im Wettbewerb ist für Unternehmen die Berücksichtigung der durch den demografischen Wandel bedingten Veränderungen im Absatzbereich. In diesem Zusammenhang führen Kay et al. (2008) zwei wesentliche Punkte an. Zum einen, so die Autoren, schrumpft in Folge des demografischen Wandels und dem damit verbundenen Bevölkerungsrückgang die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen. Des Weiteren ist zudem davon auszugehen, dass sich strukturelle Veränderungen der Nachfrage bereits in Kürze abzeichnen, die sich als wesentlich bedeutsamer für Unternehmen erweisen dürften als der quantitative Nachfragerückgang (vgl. Kay et al. 2008: 13). Im Zuge der Alterung der Gesellschaft nimmt auch der Anteil der älteren Konsumenten kontinuierlich zu, sodass diese für Unternehmen mittlerweile eine wichtige Zielgruppe darstellen. Die älteren und älter werdenden Konsumenten – ein Kundenstamm, der bereits jetzt einen beachtlichen Anteil an

den Gesamtumsätzen hat (vgl. Heitzer-Priem, 2010: 2) - haben dabei durchaus spezifische und keineswegs homogene Anforderungen und Bedürfnisse, die sie an den Kauf von Produkten und Dienstleistungen stellen (vgl. Kohlbacher, Herstatt & Schweisfurth, 2010: 31ff.).

In diesem Zusammenhang argumentiert bspw. Heitzer-Priem (2010), dass die über 50-Jährigen anspruchsvoll sind. Diese Konsumentengruppe legt demnach viel Wert auf eine kompetente Beratung und möchte „möglichst alles aus einer Hand bekommen“ (Heitzer-Priem, 2010: 3). Zudem ist für ältere Konsumenten der Service ein ausschlaggebender Faktor für eine eventuelle Kaufentscheidung. Darüber hinaus sind die älteren Konsumenten eine durchaus kaufkräftige Konsumentengruppe, die gerne bereit ist, ihr Geld für den privaten gegenwärtigen Konsum zu investieren (vgl. Heitzer-Priem, 2010: 3; Kay et al. 2008: 15). Da auch künftig davon auszugehen ist, dass das Marktpotential der älteren Konsumenten eher steigen wird, besteht für Unternehmen die Notwendigkeit einer differenzierteren Marktbearbeitung und hier insbesondere des sogenannten „Silbermarkts“, um sich Chancen zu erschließen und überdies wettbewerbsfähig zu bleiben (vgl. Kay et al. 2008: 17; Kohlbacher, Herstatt & Schweisfurth, 2010: 32). In der Konsequenz identifizieren Kay et al. (2008) daher Unternehmen, welche Produkte oder Dienstleistungen vorrangig für Zielgruppen wie etwa Kinder, Jugendliche oder junge Erwachsene anbieten, als strukturelle Verlierer des demografischen Wandels. Strukturelle Gewinner, so die Autoren weiter, sind im Gegenzug jene Unternehmen, die Produkte oder Dienstleistungen anbieten, die von älteren und älter werdenden Menschen gekauft werden. Hierzu zählen insbesondere Unternehmen der Gesundheitsbranche, Finanzdienstleister sowie Unternehmen aus den Branchen Kultur, Unterhaltung, Freizeit und Haushaltsführung (vgl. Kay et al. 2008: 14; Bräuninger et al. 2002: 34). Zusammenfassend ist demnach festzuhalten, dass sich die Auswirkungen des demografischen Wandels auf Organisationen zum einen im Personalbereich niederschlagen werden. Gleichzeitig stehen Unternehmen aber auch vor der Herausforderung, durch Produktentwicklungen und eine differenzierte Marktbearbeitung den Herausforderungen des demografischen Wandels seitens des Marktes und der Konsumenten gerecht zu werden (vgl. Kay et al. 2008: 1; Kohlbacher, Herstatt & Schweisfurth, 2010: 31).

Es stellt sich daher die Frage, welche konkreten Handlungsfelder, sowohl im Personal- als auch im Absatzbereich, sich hieraus für Unternehmen ergeben, um den Auswirkungen des demografischen Wandels zu begegnen. Dieser Frage wurde in einer qualitativen Expertenbefragung im Rahmen des Forschungsprojekts „QUP- Qualifizierung, Unterstützung, Professionalisierung zur Gestaltung des demografischen Wandels“ an der Universität Potsdam nachgegangen.

### **3 Das Projekt „QUP“ und die qualitative Vorstudie**

#### **3.1 Das Projekt QUP – Anliegen und Ziele**

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) im Rahmen des bundesweiten Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“ geförderte Projekt „QUP- Qualifizierung, Unterstützung, Professionalisierung zur Gestaltung des demografischen Wandels“ wird mit einer Laufzeit von Oktober 2014 bis Januar 2018 an der Universität Potsdam durchgeführt. Hauptziel des Potsdamer Projekts ist es, ein akademisches Weiterbildungsprogramm zu entwickeln, um damit Fachkräfte auszubilden, die den demografischen Wandel in ihren Organisationen künftig verantwortlich gestalten. Die neuen Studienangebote, die interdisziplinär in den Human-, Wirtschafts- und Verwaltungswissenschaften entwickelt werden, richten sich dabei insbesondere an Berufstätige, Personen mit Familienpflichten, Berufsrückkehrende und beruflich Qualifizierte ohne formale Hochschulzugangsberechtigung. Weiterhin wird mit dem Projekt das Ziel verfolgt, die Durchlässigkeit zwischen beruflicher und akademischer Bildung zu verbessern und überdies eine schnellere Integration von neuem Wissen in die Praxis zu erreichen. Mit Blick auf das bisherige Angebot des berufsbegleitenden Studiums an der Universität Potsdam stellt das Projekt zudem einen wertvollen Baustein zur Profilierung der Hochschule im Kontext des lebenslangen Lernens dar.

#### **3.2 Qualitative Vorstudie - Design & Auswertungsstrategie**

Im Rahmen des „QUP“- Projekts wurde eine qualitativ angelegte Vorstudie durchgeführt, um grundlegendes Wissen zum einen über Bedarfe für die zu entwickelnden Weiterbildungsangebote sowie zu möglichen Berufs- und Kompetenzprofilen zu gewinnen, welches weiterführend in die Konzeption einer quantitativen Erhebung einfließen soll.

Zu diesem Zweck wurden im Rahmen der Vorstudie leitfadengestützte Experteninterviews zur Befragung von Experten<sup>7</sup> konzipiert. Experteninterviews dienen in diesem Zusammenhang dazu, das Wissen von Personen „über die zu erforschenden sozialen Sachverhalte“ (Gläser & Laudel, 2010: 12) zugänglich zu machen (vgl. Gläser & Laudel, 2010: 12f.). Inhaltliche Schwerpunkte der Experteninterviews im Rahmen der Vorstudie lagen dabei u.a. auf der Einschätzung der Experten zu aktuellen und künftig notwendigen Handlungs- und Gestaltungsfeldern in Organisationen angesichts des demografischen Wandels. Ebenso wurden die Experten zu ihrer Einschätzung bezüglich notwendiger und bereits vorhandener Kompetenzen zum Umgang mit demografischen

---

<sup>7</sup> Zum Zweck der besseren Lesbarkeit des Beitrages wird nachfolgend nur die männliche Form gebraucht, womit jeweils aber auch stets die weibliche Form gemeint ist.

Entwicklungsprozessen in Organisationen gebeten<sup>8</sup>. Experten sind dabei jene Personen, „[...] die selbst Teil des Handlungsfeldes sind, das den Forschungsgegenstand ausmacht“ (Meuser & Nagel, 1991: 443). Die Experten verfügen damit über detaillierteres Wissen über Strukturen, Entscheidungsprozesse, Ereignisse oder Personengruppen (vgl. Meuser & Nagel, 1991: 443f.) und sind daher „Zeugen der uns interessierenden Prozesse“ (Gläser & Laudel, 2010: 12). Für die Expertenbefragung wurden daher Personen als Experten angesprochen, die nachweislich über eine Expertise zum Thema demografischer Wandel verfügten, die sich bspw. in einer entsprechenden Forschungstätigkeit oder einer Position in Fachabteilungen manifestierte. Die Experten rekrutierten sich dabei aus unterschiedlichen Bereichen, d.h. es wurden Vertreter aus Wissenschaft und Forschung, aus Wirtschaftsunternehmen und -verbänden, öffentlichen Verwaltungseinrichtungen und Beratungen befragt. Insgesamt konnte das Forscherteam in der Zeit von Januar bis März 2015 somit 19 Expertinnen und Experten interviewen, wovon sieben Experten Vertreter aus Wissenschaft und Forschung bzw. zwölf Befragte „Praktiker“<sup>9</sup> aus Wirtschaft, Beratungen, Verbänden und öffentlicher Verwaltung waren. Die Interviews wurden aufgezeichnet und im Anschluss an die Befragung vollständig transkribiert und anonymisiert.

Zur Analyse der transkribierten Experteninterviews nutzte das Forscherteam die Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2010). Zunächst wurde vom Forscherteam deduktiv anhand des Vorwissens und der vorangegangenen Literaturanalyse ein vorläufiges Kategorienraster entwickelt, das die Extraktion der für die Untersuchung relevanten Informationen aus dem Ursprungsmaterial anleitet und diese extrahierten Informationen für die weiterführenden Analysen strukturiert (vgl. Gläser & Laudel, 2010: 201). Eine weitere induktiv angeleitete Konkretisierung des Kategoriensystems wurde anschließend anhand des vorliegenden Materials vorgenommen. In diesem Zusammenhang wurden relevante Textstellen zu Kategorien verdichtet und entsprechende Kodierregeln definiert (vgl. Gläser & Laudel, 2010: 201; Feichtenbeiner, Neumerkel & Banscherus, 2015: 8). Das Kategoriensystem wurde dann während des gesamten Materialdurchlaufs angepasst bzw. um neue Kategorien erweitert, insofern z.B. Informationen aufgetaucht sind, die sich bisher noch nicht in das vorliegende System einordnen lassen, aber dennoch von Bedeutung sind (vgl. Feichtenbeiner, Neumerkel & Banscherus, 2015: 8). Dieser offene Umgang mit dem Kategoriensystem stellt damit die Besonderheit des Prinzips der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2010) gegenüber anderen Verfahren, wie etwa der Inhaltsanalyse nach Mayring, dar (vgl. Gläser & Laudel, 2010: 201).

---

<sup>8</sup> Der vollständige Interviewleitfaden ist im Anhang 2 zu finden.

<sup>9</sup> Die Experten aus Wirtschaft, Verwaltung, Beratung und Verbänden werden im Folgenden auch als „Praktiker“ bezeichnet, während die befragten Experten aus Wissenschaft und Forschung als „Theoretiker“ bezeichnet werden.

Um weiterhin die unterschiedlichen Blickwinkel, die sich durch die Befragung von Theoretikern und Praktikern ergeben, zu berücksichtigen und in die Auswertungen einfließen zu lassen, wurden im Anschluss an die Kategorienbildung diejenigen Kategorien selektiert, die ein deutlich differenziertes Meinungsbild zwischen beiden Expertengruppen erkennen lassen. Die ungleiche Besetzung beider Expertengruppen wurde dabei durch eine entsprechende Gewichtung der Gruppen berücksichtigt. Im Anschluss daran wurden inhaltlich zusammengehörende Kategorien zu insgesamt fünf Handlungsfeldern zusammengefasst (vgl. Feichtenbeiner, Neumerkel & Banscherus, 2015: 9). Die Tabelle 1 im Anhang stellt diese Handlungsfelder sowie die jeweils zugeordneten Kategorien dar.

## 4 Ergebnisse der qualitativen Interviewstudie

### 4.1 Handlungsfelder im demografischen Wandel

Die Analyse der durchgeführten Experteninterviews brachte im Ergebnis fünf wesentliche Handlungsfelder hervor, die von den befragten Experten als besonders bedeutsam angesichts der Gestaltung des demografischen Wandels für Organisationen betrachtet wurden. Die fünf Handlungsfelder, die in Abbildung 1 dargestellt sind, sollen im Folgenden näher erläutert werden.

Abbildung 1. Fünf Handlungsfelder des demografischen Wandels



#### 4.1.1 Arbeit und Gesundheit

Das Handlungsfeld *Arbeit und Gesundheit* bezieht sich zum einen auf die Notwendigkeit, mit Blick auf eine alternde Belegschaft, altersgerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen bzw. Arbeitsbedingungen entsprechend anzupassen. Insbesondere die Experten aus Wissenschaft und Forschung thematisieren in diesem Zusammenhang die Flexibilität bspw. hinsichtlich der Arbeits- und Pausenzeiten, Möglichkeiten zur Belastungsminderung durch Ergonomie am Arbeitsplatz oder entsprechende Arbeitsmittel zur Erleichterung von Arbeitsschritten, während die Praktiker vor allem Arbeitszeitmodelle, wie z.B. das Vorhandensein von Langzeitkonten, hervorheben.

Weiterhin kommt der Förderung der Gesundheit der Belegschaft durch verschiedenste Bemühungen im Rahmen eines systematischen Gesundheitsmanagements aus Sicht der Experten eine entscheidende Bedeutung zu und steht damit in Verbindung mit der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, wie ein Experte anführt: *„Gesundheitsmanagement und Arbeitsbedingungen lassen sich schlecht trennen [...].“* (P3) Aufgrund dessen stellt das Gesundheitsmanagement die zweite Säule des Handlungsfeldes dar.

Insbesondere Experten aus Wirtschaft, Beratungen, Verbänden und öffentlicher Verwaltung diskutieren die Notwendigkeit eines Gesundheitsmanagements in Organisationen, aufgrund der sich verändernden Leistungsfähigkeit mit zunehmendem Durchschnittsalter der Beschäftigten. In diesem Kontext scheinen aus Sicht der Praktiker die Unternehmen schon recht gut aufgestellt zu sein und initiieren bspw. Gesundheitstage, verschiedene Seminare zu Themen wie Stress, Entspannung, Ernährung oder Bewegung, oder unterhalten eine Zusammenarbeit mit den Krankenkassen, mit dem Ziel, die Belegschaft „fit“ zu halten und damit ihre Beschäftigungsfähigkeit zu sichern. Darüber hinaus thematisieren sowohl die Theoretiker als auch die Praktiker den Aspekt eines *präventiven* betrieblichen Gesundheitsmanagements. Das betriebliche Gesundheitsmanagement sollte demzufolge nicht nur für die Mitarbeitergruppe 50plus greifen, sondern sämtliche Altersgruppen und damit die gesamte Organisation umfassen, wie ein Experte aus der Beratungsbranche feststellt:

*„Es geht [...] auch ums Gesundheitsmanagement [...], das klar ist, dass nicht nur für die Älteren etwas gemacht wird, sondern für die Gesamtorganisation.“* (P6).

Ein weiterer Aspekt im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements stellt zudem vor allem aus Sicht der Praktiker das Thema des betrieblichen Eingliederungsmanagements dar. Obgleich aus Sicht der Praktiker durchaus bereits zahlreiche Aktivitäten im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements in Organisationen zu beobachten sind, weisen die Theoretiker hingegen besonders auf eine noch unzureichende bzw. fehlende institutionelle

Einbindung des Themas in den Gesamtkontext der Organisation hin, wie ein Wissenschaftler betont.

*„Was noch seltener ist, dass man Gesundheitsmanagement institutionalisiert in dem Sinne, dass man eine Arbeitsgruppe schafft, die dafür die Hauptverantwortung trägt und Maßnahmen entwirft und controlled oder das man entsprechende Ansprechpartner benennt.“ (T3)*

#### 4.1.2 Personal und Recruiting

Weiterhin identifizieren die befragten Experten, und hier im Besonderen die Praktiker, das Handlungsfeld *Personal und Rekrutierung* als bedeutsam für Organisationen im Zuge des demografischen Wandels. In diesem Zusammenhang heben die befragten Praktiker zunächst den viel diskutierten Fachkräftemangel als eine entscheidende Herausforderung für Organisationen hervor. Dabei handelt es sich aus Sicht eines Experten aus der Beratungsbranche weniger um einen allgemeinen als vielmehr um einen sektoralen Fachkräftemangel. Des Weiteren berichten die Experten aus Wirtschaft, Verwaltung und Beratung ebenso von der zunehmenden Herausforderung, Nachwuchs zu finden und zu rekrutieren. Angesichts des Fachkräftemangels und der Schwierigkeiten bei der Nachwuchsgewinnung thematisieren die Experten die Notwendigkeit bzw. Bedeutung von Zuwanderung und Migration in die Bundesrepublik. So äußerte sich der Geschäftsführer eines mittelständischen Handwerksbetriebes diesbezüglich: *„Ich glaube, wir werden durch Zuwanderung den Fachkräftemangel ausgleichen können.“ (P2)*

Darüber hinaus besteht für Organisationen die Notwendigkeit, weitere potentielle Mitarbeitergruppen in den Blick zu nehmen, um dem Fach- und Nachwuchskräftemangel zu begegnen. Dieses Vorgehen ist aus Sicht eines Experten aus der Beratungsbranche durchaus bereits in Organisationen zu beobachten und wird von diesem daher folgendermaßen zusammengefasst:

*„Man kann beobachten, dass in Organisationen die Fachkräftesicherung ein Thema wird und mit dieser Sicherung der Fachkräftesituation in den Unternehmen kommen potentielle Mitarbeitergruppen in den Blick, die Unternehmen vorher gar nicht so auf der Nr. 1 der Tagesordnung hatten. Wir sprechen insbesondere über ältere Menschen, die man reaktivieren kann oder die man in der letzten Lebensarbeitszeitphase für sich gewinnen kann. Wir sprechen über Frauen, die in der Elternzeit sind, wir sprechen über alleinerziehende Mütter, die Unternehmen wieder für sich entdecken und wir sprechen über Rekrutierung aus dem Ausland. Wir sprechen weiterhin über Rekrutierung von leistungsschwächeren Menschen in der Gesellschaft.“ (P10)*

Einen weiteren wichtigen Ansatzpunkt für Organisationen im Kontext des Handlungsfeldes „*Personal und Rekrutierung*“ machen die Praktiker im Employer Branding bzw. der Arbeitgeberattraktivität aus. Dabei spielt für die Praktiker die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber, besonders für junge Nachwuchskräfte, eine entscheidende Rolle. In diesem Zusammenhang konstatiert ein Experte einer Unternehmensberatung, dass die Bewerber zunehmend „*qualitative Themen*“ bei der Suche nach einem Arbeitgeber nachfragen, d.h. Aspekte der Arbeit, wie die Work-Live-Balance, alternative Arbeitszeitmodelle oder Weiterentwicklungsmöglichkeiten, spielen heute eine viel größere Rolle als etwa der Verdienst. Diese Bemühungen um die Präsentation der Arbeitgeberattraktivität wird zudem durch die Tatsache unterstrichen, dass „*[...] sich die Arbeitnehmer die Arbeitgeber aussuchen können*“ (P8), wie ein Mitarbeiter aus der Personalentwicklung eines Unternehmens für öffentlichen Personennahverkehr festhält. Gleiches berichtet auch eine Mitarbeiterin der Personalabteilung einer öffentlichen Verwaltung. Ebenfalls wichtig ist den Praktikern, neben einem Employer Branding, zudem eine strategische Rekrutierung. In diesem Zusammenhang argumentieren die Praktiker, dass es für Organisationen von Bedeutung ist zu definieren, *wie* rekrutiert werden soll. Hierbei spielen Fragen eine Rolle, die sich darauf beziehen, ob tatsächlich selbst ausgebildet oder Nachwuchs angeworben wird oder wie potentielle Bewerber angesprochen und welche Kanäle hierfür genutzt werden sollen. Diesbezüglich betont eine Mitarbeiterin aus der Personalabteilung einer öffentlichen Verwaltung, dass insbesondere Ausschreibungen in Printmedien von Bewerbern kaum noch berücksichtigt werden, sondern der Trend vielmehr in Richtung Online-Medien geht. An dieser Stelle ist daher gerade in öffentlichen Verwaltungseinrichtungen ein Umdenken notwendig, so die Expertin.

Im Hinblick auf das Personalmanagement in Organisationen identifizieren die Praktiker zudem die Notwendigkeit der Durchführung von Altersstrukturanalysen, um künftige Entwicklungen im Personalbestand frühzeitig abschätzen und mit entsprechenden Maßnahmen darauf reagieren zu können, um einem Personalmangel vorzubeugen. Ebenso wird von den Experten in diesem Zusammenhang auch die Ermittlung von qualitativen Kennzahlen, wie etwa der Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiter, angeführt, um einen Verlust an Wissen zu minimieren, insofern zu erwarten ist, dass in den kommenden Jahren Mitarbeiter allmählich aus dem Unternehmen ausscheiden. Der Geschäftsführer eines mittelständischen Handwerksbetriebes formuliert dies wie folgt.

*„Ich analysiere meine Altersstruktur und merke, ich habe meine Kernkompetenzen angesiedelt in einer Personalstruktur mit einem Durchschnittsalter von 50 Jahren oder 55 Jahren, dann müssten eigentlich alle Alarmlampen angehen. Da ist ganz klar, da geht die komplette Kompetenz in einem relativ kurzen Zeitraum verloren. Da muss ich ganz dringend überlegen, wie gehe ich damit um.“ (P2)*

An dieser Stelle wird bereits durch den Geschäftsführer die Notwendigkeit angesprochen, nicht nur eine Analyse durchzuführen, sondern aus den Analyseergebnissen im Nachgang auch entsprechende Handlungsmöglichkeiten und Strategien abzuleiten. Dieses Thema wird jedoch vorrangig von den befragten Theoretikern aufgegriffen und weniger hingegen von den Praktikern.

#### 4.1.3 Weiterbildung und Wissensmanagement

Das dritte Handlungsfeld bezieht sich auf *Weiterbildung und Wissensmanagement*. Die Notwendigkeit von Weiterbildungen in Organisationen im Kontext des demografischen Wandels thematisieren insbesondere die Theoretiker. Diesbezüglich argumentieren die Vertreter aus Wissenschaft und Forschung, dass Organisationen etwa aufgrund zunehmender Qualifikationsanforderungen in wissensintensiven Berufen oder durch stetige Innovationen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fortlaufend weiterqualifizieren müssen, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Gleichzeitig schreiben die Theoretiker aber auch den Mitarbeitern eine Eigenverantwortung zu, wenn es um das Thema Weiterbildung und Qualifizierung geht und entlassen den Arbeitgeber damit aus einer alleinigen Verantwortung. Ein Wissenschaftler äußert sich dazu folgendermaßen:

*„Ich muss selber ein Interesse daran haben, mich weiter zu qualifizieren. Ich kann mich nicht immer auf die Gesellschaft, Politik und den Arbeitgeber verlassen, dass er mir Qualifizierungsmaßnahmen anbietet. Der eigene Antrieb muss auch durch den Mitarbeiter selbst kommen.“ (T7)*

Einen weiteren Aspekt, der die Weiterbildung von Mitarbeitern und auch von Führungskräften erforderlich macht, sehen die Experten zudem in der zunehmend längeren Phase der Erwerbstätigkeit. Aus Sicht der Experten sind diesbezüglich durchaus Aktivitäten in den Organisationen festzustellen, was im Einklang mit der Argumentation der Praktiker steht, die bspw. berichten, dass insbesondere in größeren Unternehmen die Aufmerksamkeit für Weiterbildungen gestiegen ist und in diesem Bereich bereits viel unternommen wird. Hierzu berichten z.B. Geschäftsführer von Schulungen, Trainings, Projekten oder Seminaren, die sie zur Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie der Führungskräfte bereits einsetzen. In der Mehrzahl werden Weiterbildungsmöglichkeiten jedoch insbesondere von klein- und mittelständischen Unternehmen nur relativ selten entsprechend genutzt, so die Wahrnehmung der Experten. Der Geschäftsführer eines mittelständischen Handwerksbetriebes führt dies darauf zurück, dass man gerade im Handwerk sehr im Tagesgeschäft verhaftet ist, weshalb er dafür plädiert, das Bewusstsein

für die Notwendigkeit von Weiterbildung und Qualifizierung, insbesondere zu Themen des demografischen Wandels, zu schärfen.

Hinsichtlich der notwendigen Kompetenzen zur Gestaltung des demografischen Wandels sind weiterhin aus Sicht der Experten insbesondere Führungskompetenzen notwendig. Führungskräfte, so die Experten, sollten in diesem Zusammenhang die Kompetenz besitzen, *„mit allen Altersprofilen umgehen [zu] können“ (P3)* und möglichst einen partizipativen Führungsstil praktizieren, da hierdurch auch die Möglichkeit geschaffen wird, mit *„Diversity Situationen angemessen umzugehen“ (P10)*. Weiterhin sind nach Ansicht der Experten zudem Kommunikationskompetenzen und in diesem Zusammenhang auch die Kompetenz zum Networking sowie interkulturelle Kompetenzen inklusive der Sprachkompetenz, die insbesondere einer Integration von Mitarbeitern unterschiedlichster Herkunft zuträglich ist, von Bedeutung. Neben diesen eher als „Soft-skills“ zu bezeichnenden Kompetenzen, die zum Umgang mit dem demografischen Wandel in Organisation aus Sicht der Experten notwendig sind, kommen noch weitere hinzu, die sich vorrangig als Business- und Fachkompetenzen sowie als Analysekompetenz bezeichnen lassen. Die Experten argumentieren, dass das Management des demografischen Wandels Wissen über das Thema und seine Zusammenhänge und Schnittstellen zu anderen Themenbereichen voraussetzt. Ebenso spielen nach Ansicht der Experten aber auch Businesskenntnisse und hier besonders betriebswirtschaftliches Wissen eine Rolle, da, wie ein Experte aus der Beratungsbranche festhält,

*„[...] ich das Ganze in Beziehung setzten muss mit den Entwicklungen meines Geschäfts, mit den zukünftigen Entwicklungen meines Geschäfts.“ (P10)*

Eine weitere wichtige Kompetenz, die die Experten thematisieren, besteht in der Analyse und Interpretation von Sachverhalten. In diesem Sinne genügt es nicht, bspw. Analysen methodisch korrekt durchzuführen, sondern von besonderer Wichtigkeit ist ebenso die entsprechende Interpretation der Ergebnisse sowie die Fähigkeit, darauf aufbauend Schlussfolgerungen für das Unternehmen und seine künftige Entwicklung zu ziehen.

Mit Blick auf Weiterbildungsangebote, die zur Gestaltung des demografischen Wandels genutzt werden können, resümieren die Experten, dass diese zwar bereits vorhanden, aber vor allem aus Sicht der Theoretiker noch ausbaufähig sind. In diesem Zusammenhang sollte eine gelungene Weiterbildung zum Thema einen ganzheitlichen Ansatz verfolgen und Schnittstellen mit anderen Schwerpunktthemen, wie z.B. dem betrieblichen Gesundheitsmanagement, aufzeigen. Eine branchenspezifische Ausrichtung sowie ein Bezug zur alltäglichen Praxis wären zur Gestaltung von Weiterbildungsangeboten aus Sicht der Experten durchaus ebenso sinnvolle Impulse. Die Experten greifen zudem den Aspekt der Individualisierung der Weiterbildungsangebote auf, d.h. die

*„[...] Unternehmen wollen keine allgemeingültigen Weiterbildungen. Was sie sich wünschen sind individualisierte Dinge.“ (T1)*

Allerdings merkt ein Wissenschaftler in diesem Zusammenhang an, dass die Unternehmen auch selbst gefragt sind, die Bedürfnislage im Hinblick auf Weiterbildung und Qualifizierung zu definieren und nach entsprechenden Angeboten sowie Lehr- und Lernformen zu suchen. Diesen Ansatzpunkt, die Weiterbildungsbedarfe individuell mit den Bedürfnissen des einzelnen Mitarbeiters abzustimmen und diese weiterhin auch altersgerecht anzupassen, greift der Geschäftsführer eines mittelständischen Familienunternehmens auf und führt dazu folgendes an.

*„Ganz wichtig ist natürlich auch, auf was man sich einstellen muss, was Weiterbildung angeht: ältere Mitarbeiter lernen anders, nicht schlechter, aber anders. Dementsprechend sollte man sich auch Gedanken machen, wenn man externe oder auch interne Weiterbildung hat, dass man sie altersgerecht anpasst. [...] Ältere Menschen lernen viel mit ihrer Erfahrung.“ (P12)*

Hier schneidet der Experte bereits einen weiteren Ansatzpunkt im Handlungsfeld an, der in der Nutzung des Erfahrungswissens der älteren Mitarbeiter besteht, jedoch häufiger von den Theoretikern bedacht wird. Demnach sind das Erfahrungswissen und die Kompetenzen, über die ältere Mitarbeiter verfügen, wertvolle Ressourcen für Unternehmen, die es zu bewahren gilt.

Dieser Ansatzpunkt schafft eine Verbindung zum Wissensmanagement in Organisationen, was daher die zweite Säule des Handlungsfeldes darstellt. Insbesondere aus Sicht der Praktiker geht mit dem Austritt eines Mitarbeiters stets Wissen und hier v.a. latentes bzw. implizites Wissen, was *„meistens nirgendwo auf dem Papier steht“ (P12)*, verloren, was die Notwendigkeit nach einem Wissensmanagement in der Organisation erforderlich macht. Darüber gilt es sicher zu stellen, dass das Wissen im Unternehmen gehalten wird, indem es auf den Nachwuchs übertragen wird. Realisiert wird dies, wie Vertreter aus Unternehmen und Beratung berichten, z.B. durch altersgemischte Teams, Tandems oder Wissensstafetten. Dabei konstatieren sowohl die Theoretiker als auch die Praktiker, und hier im Besonderen Vertreter, die in der Unternehmensberatung tätig sind, dass dieser Wissenstransfer in Unternehmen zum einen rechtzeitig angegangen werden sollte bzw. dass hierfür ausreichend Zeit eingeplant werden muss. Ein Wissenschaftler äußert sich diesbezüglich folgendermaßen:

*„Ich muss mir Gedanken darüber machen, wie das Erfahrungswissen der Menschen im Unternehmen bleiben kann, wenn die Personen, die darüber verfügen, ausscheiden. Wie schaffe ich es, dass Menschen, die vor dem Renteneintrittsalter stehen, ihr Erfahrungswissen an jüngere Kollegen weitergeben. Erfahrungswissen ist, wenn es nur*

*in den Köpfen steckt, maßgeblich für den unternehmerischen Erfolg wichtig. Man muss sich darauf vorbereiten, rechtzeitig diesen Wissenstransfer anzugehen.“ (T3)*

Zum anderen stellen beide Expertengruppen übereinstimmend fest, dass in den meisten Unternehmen der systematische Wissenstransfer durchaus noch ausbaufähig ist. So merkt eine Wissenschaftlerin diesbezüglich an:

*„Wie sichere ich den Erfahrungstransfer? Was fällt mir ein als Organisation? Häufig gibt es diesen Bruch, der eine geht, der andere kommt und alles ist neu. [...] Den Erfahrungstransfer [...] sollte man sichern.“ (T5)*

Interessanterweise diskutieren insbesondere die Theoretiker im Zusammenhang mit dem Verlust an Wissen durch das Ausscheiden von Mitarbeitern auch den Rückgriff auf ehemalige und bereits verrentete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Diesbezüglich merkt eine Wissenschaftlerin an:

*„Ich habe keinen Pool, auf den ich zurückgreifen kann, wenn ich sage, Tschüss, macht es gut! Aus diesem Grund sollte man die Ruheständler ein wenig bei Laune halten eventuell mit einer Betriebszeitung usw. Dann hätte man die Chance zuzugreifen.“ (T5)*

#### 4.1.4 Bindungsmanagement

Ein weiteres Handlungsfeld im demografischen Wandel für Organisationen wird im Folgenden als *Bindungsmanagement* bezeichnet. Angesichts der Auswirkungen des demografischen Wandels wird ein nachhaltiges Bindungsmanagement als besondere Herausforderung für Organisationen wahrgenommen, um Leistungs- und Potentialträger an das Unternehmen zu binden. Unterstrichen wird die Bedeutung der Mitarbeiterbindung durch die Befunde der arbeitspsychologischen Forschung, wonach Mitarbeiter bessere Leistungen erzielen, insofern sie sich an ihr Unternehmen gebunden fühlen. In der Konsequenz, so Deller et al. (2008), sollte daher dem Bindungsmanagement ein besonderes Augenmerk zukommen (vgl. Deller, Kern, Hausmann & Dietrichs, 2008: 97f.).

Die befragten Experten, hier vor allem die Praktiker, thematisieren mit Blick auf mögliche Instrumente zur Bindung von Mitarbeitern das Diversity Management einer Organisation. Diversity Management meint dabei aus Sicht der Experten insbesondere den Umgang mit und die Akzeptanz von Vielfalt in einer Organisation. Die Wertschätzung von Vielfalt erleichtert dabei die Identifikation der Mitarbeiter mit der Organisation und führt zu einer „lebendigen Gruppenmoral in der Belegschaft“ (Aretz & Hansen, 2003: 31), was wiederum die Bindung der Mitarbeiter an ihr Unternehmen fördert (vgl. Aretz & Hansen, 2003: 31). Die Notwendigkeit eines Diversity Managements wird dabei nach Einschätzung der Experten aus der Beratungsbranche durchaus bereits von den Unternehmen wahrgenommen. Ein Mitarbeiter der Personalabteilung eines Unternehmens des öffentlichen Personennahverkehrs fasst dies im Interview folgendermaßen zusammen:

*„Was ich für notwendig halte, ist der Aspekt „Umgang mit verschiedenen Kulturen“. Diversity Management. Wie gehe ich mit Vielfalt um und wie gehe ich mit Menschen um, die nicht meinen kulturellen Hintergrund haben. Wie kann ich sie ins Unternehmen integrieren.“ (P8)*

Weitaus häufiger werden weitere Ansatzpunkte für das Handlungsfeld Bindungsmanagement, jedoch zumeist von den Theoretikern, benannt. Die Theoretiker identifizieren dabei zunächst die Auseinandersetzung und Berücksichtigung der Bedürfnisse und Wünsche der Belegschaft als einen wichtigen Handlungsansatz im Rahmen eines nachhaltigen Bindungsmanagements. Demnach sollten Unternehmen unterschiedliche Ansprüche der Belegschaft je nach ihrer individuellen Lebenslage wahrnehmen und sich mit diesen auseinandersetzen. Diese Bedürfnisse oder Wünsche können sich dabei bspw. auf die eigene Fort- und Weiterbildung oder auf die Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand beziehen. Nach Einschätzung der Theoretiker kann somit ein Grundstein für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und der Arbeitskraft gelegt werden. Um sich mit den Bedürfnissen und Wünschen der Belegschaft vertraut zu machen, eignen sich dabei aus Sicht eines

Experten aus Wissenschaft und Forschung z.B. regelmäßige Mitarbeiterbefragungen oder Mitarbeitergespräche, wie dieser folgendermaßen festhält:

*„Im Auge zu behalten sollte auch sein, dass die Mitarbeiter Bedürfnisse haben, die sich je nach Lebenslage unterscheiden können. [...] Ich muss eine Vorstellung entwickeln, was wollen meine Beschäftigten und was können sie. Man sollte das in Erfahrung bringen über Mitarbeiterbefragungen oder regelmäßige Gespräche zwischen Führungskraft und Beschäftigten.“ (T3)*

Mit Blick auf die unterschiedlichen Lebenslagen, die sich über die Lebensspanne bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einstellen können, wird auch das Thema der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, als weiterer Ansatzpunkt im Rahmen des Handlungsfeldes thematisiert, wobei hier insbesondere die Kinderbetreuung im Fokus steht. Aus Sicht der Theoretiker ist dies ein Thema, was insbesondere in Großbetrieben bereits berücksichtigt wird, wie auch die Aussagen der Praktiker zum Teil nahelegen, während den klein- und mittelständischen Unternehmen durchaus noch Nachholbedarf an dieser Stelle attestiert wird:

*„Wir haben in vielen Betrieben – gerade in den größeren - die Instrumente zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Das gehört zum Standard. Mittelständischen Unternehmen fällt das schwerer.“ (T4)*

Ein weiterer wesentlicher Aspekt in diesem Kontext besteht zudem in der Vereinbarkeit von Pflege und Beruf. Nach der Einschätzung der Theoretiker ist die Vereinbarkeit von Pflegezeiten nahestehender Angehöriger und Berufsleben durchaus eine neue Herausforderung, die sich durch den demografischen Wandel ergibt. Ein Wissenschaftler hierzu:

*„Genauso besteht das Problem des demografischen Wandels auch für viele Jüngere, die so in den Endvierzigern oder Anfang 50 sind, dass sie dann Eltern haben, die selbst betreuungsbedürftig sind und dann kommen sie in eine Sandwichposition. Sie haben vielleicht noch kleine Kinder, weil sie spät Kinder bekommen haben und die Eltern sind aber schon Pflegefälle und so haben sie zwei Pflegefronten, die sie bedienen müssen.“ (T7)*

Aus Sicht der Experten ist es daher notwendig, dass dieser Lebensumstand in den Unternehmen deutlich mehr Berücksichtigung findet, als es bisher der Fall ist, und entsprechend auch für die Pflege von Angehörigen Möglichkeiten zur Freistellung oder Beschäftigung in Teilzeit angeboten werden.

Gleichzeitig besteht im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bzw. Pflege und Beruf auch die Herausforderung, die individuelle Karriere hiermit in Einklang zu bringen

und entsprechend zu planen, weshalb die Theoretiker hier einen weiteren Ansatzpunkt für Organisationen angesichts des demografischen Wandels ausmachen. Diesbezüglich sollten sich Organisationen aus Sicht der Theoretiker damit auseinandersetzen, welche Vorstellungen der einzelne Mitarbeiter in seiner jeweiligen Lebenslage von seinem Karriereweg hat und diesem entsprechende individuelle Entwicklungsmöglichkeiten – sowohl fachlich als auch persönlich – bis zum Übergang in den Ruhestand im Sinne eines lebensphasenorientierten Karrieremodells anbieten. Eine Wissenschaftlerin hierzu:

*„Wie sieht es mit Karrieremodellen aus? Werdegänge? Die Älteren haben vielleicht eine andere Vorstellung von einer guten Karriere, als ein Jüngerer. Ein Mittelalter, der noch parallel dazu seine Familie vereinbaren muss, der hat wiederum andere Vorstellungen. Wie gestalte ich das? (T2)*

Einen weiteren Ansatzpunkt im Handlungsfeld „Bindungsmanagement“ machen insbesondere die Theoretiker in der Vergütung und Entlohnung aus. In diesem Zusammenhang ist es aus Sicht der Experten notwendig für Organisationen, darüber nachzudenken, wie ein „demografiefestes Entlohnungssystem“ (T2) gestaltet werden kann. Dabei wird das Senioritätsprinzip unter den Theoretikern, aber auch unter den Praktikern, durchaus kontrovers betrachtet, wie die folgende Aussage eines Mitarbeiters der öffentlichen Verwaltung ersichtlich macht:

*„Früher war es so, je älter, desto höher die Vergütung. Ist das Senioritätsprinzip noch gerechtfertigt? Oder muss man jetzt damit anders umgehen?“ (P5)*

#### 4.1.5 Marktchance Demografie

Die zuvor beschriebenen Handlungsfelder für Organisationen zur Gestaltung des demografischen Wandels beziehen sich schwerpunktmäßig auf den Personalbereich. Allerdings wurde bereits zuvor dargelegt, dass der demografische Wandel nicht nur Auswirkungen in diesem Bereich mit sich bringt, sondern ebenso Veränderungen seitens der Kundenbedürfnisse und des Nachfrage- bzw. Kaufverhaltens zu erwarten sind, weshalb der demografische Wandel ebenso einen Einfluss auf den Absatzmarkt eines Unternehmens hat. Das Handlungsfeld wird daher als *Marktchance Demografie* bezeichnet.

Aus Sicht der Theoretiker sind mögliche Marktchancen von einigen Unternehmen, die z.B. Produktneuentwicklungen oder -anpassungen, wie etwa das „Seniorenhandy“ oder andere Geräte des täglichen Gebrauchs auf den Markt bringen und damit insbesondere den sogenannten „Silbermarkt“ bedienen, bereits erkannt wurden. Ähnliche Entwicklungen beobachten die Theoretiker auch im Dienstleistungssektor und hier besonders in der Finanz- und Versicherungsbranche und in der Immobilienwirtschaft. So werden Finanzprodukte für die Zielgruppe 50plus angeboten bzw. entwickelt und altersgerechter Wohnraum sowie intelligente Wohnlösungen durch den Einsatz neuer Technologien geschaffen, um den Bedürfnissen dieser Zielgruppe nachzukommen. Zudem beobachten die Forscher auch eine Anpassung an die Kundenstruktur z.B. durch den Einsatz von älteren Mitarbeitern im Verkauf, die wiederum gezielt ältere Kunden beraten und bedienen. Weiteres Wachstumspotential sehen die Experten sowohl aus Wissenschaft und Forschung als auch aus Wirtschaft, Verwaltung, Verbänden und Beratung zudem in der Gesundheitswirtschaft und dabei besonders im Bereich der Pflege sowie im Bereich Reisen bzw. Tourismus. Damit zeigt sich, dass sich insbesondere in den Zukunftsfeldern IKT, Medien und Kreativwirtschaft, Dienstleistungswirtschaft und Gesundheitswirtschaft (vgl. Tabelle 1), bedingt durch den demografischen Wandel weitere Wachstumsperspektiven eröffnen dürften.

Table 1. Zukunftsfelder und Marktchancen durch den demografischen Wandel

IKT/Medien/Kreativwirtschaft	Dienstleistungswirtschaft
<ul style="list-style-type: none"> <li>• „Seniorenhandy“</li> <li>• Computerspiele für Ältere</li> <li>• Social Media Produkte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Versicherungsbranche (Krankenkassen/Rente)</li> <li>• Finanzdienstleistungen</li> <li>• Immobilienwirtschaft/Wohnen&amp; Einrichten</li> <li>• Unternehmensberatung</li> <li>• Kiezmanagement/Stadteilmanagement</li> <li>• „Bodyleasing-Dienstleister“</li> </ul>
Gesundheitswirtschaft	Sonstiges
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pflege und Betreuung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reisen/Tourismus</li> <li>• Haushaltsgeräte („Flaschenöffner“)</li> <li>• Autos</li> </ul>

Quelle: eigene Darstellung

Interessanterweise werden neue Marktchancen, die sich für Organisationen durch den demografischen Wandel ergeben, in den Interviews deutlich seltener von den Praktikern und hier besonders von den Experten aus Wirtschaftsunternehmen aufgegriffen. Insbesondere die befragten Experten aus Wirtschaftsunternehmen thematisieren den demografischen Wandel schwerpunktmäßig vielmehr im Zusammenhang mit der Gewinnung von Personal, der Gestaltung von Arbeitsplätzen oder der Gesundheitsförderungen und dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit. Marktchancen, die sich durch den demografischen Wandel ergeben, werden hingegen kaum explizit angesprochen. Lediglich ein Mitarbeiter der Personalabteilung eines Unternehmens des öffentlichen Personennahverkehrs stellt hierzu fest:

*„Demografischer Wandel hat ja nicht nur mit Arbeitskräftemarkt zu tun. Es hat auch mit Kunden zu tun. Die Firma XY wird zukünftig damit leben müssen, dass mehrere Fahrgäste älter sind. Durch das Älterwerden der Kunden verändern sich auch die Gewohnheiten. Welche Auswirkungen hat das auf meinen Markt? Wie muss mein Produkt zukünftig aussehen?“ (P5)*

Die Praktiker aus Beratungsunternehmen beziehen sich hingegen zwar durchaus in ihrer Argumentation auch auf neue Marktchancen, nicht jedoch in der Ausführlichkeit wie die Experten aus Wissenschaft und Forschung.

## 5 Zusammenfassung und Diskussion

Die Vorstudie im Rahmen des „QUP“-Projekts an der Universität Potsdam hatte zum Ziel, grundlegendes Wissen sowohl zu Weiterbildungsbedarfen als auch zu möglichen Berufs- und Kompetenzprofilen zu generieren. Zentrale Fragestellung des vorliegenden Beitrages war es in diesem Zusammenhang deshalb, mögliche Handlungsfelder - aus Sicht von Experten aus Praxis und Wissenschaft – für Organisationen zu identifizieren, die sich angesichts des demografischen Wandels als bedeutsam erweisen. Dieses Wissen über notwendige Handlungs- bzw. Gestaltungsfelder, welches sich durch demografische Entwicklungen ergibt, kann dabei Anhaltspunkte und Impulse für künftig zu konzipierende Weiterbildungsangebote liefern. Zu diesem Zweck wurden in der Zeit von Januar bis März 2015 insgesamt 19 leitfadengestützte Experteninterviews geführt und im Anschluss mit Hilfe der Methode der qualitativen Inhaltsanalyse nach Gläser und Laudel (2010) ausgewertet.

Zusammenfassend konnten fünf wesentliche Handlungsfelder identifiziert werden, die aus Sicht der befragten Experten für Organisationen im Kontext des demografischen Wandels von Bedeutung sind bzw. künftig sein werden. Diese sind „Arbeit und Gesundheit“, „Personal und Rekrutierung“, „Weiterbildung und Wissensmanagement“, „Bindungsmanagement“ und „Marktchance Demografie“. Die Bedeutung der einzelnen Handlungsfelder bzw. der jeweiligen Ansatzpunkte wird dabei mitunter von den Theoretikern und Praktikern recht unterschiedlich wahrgenommen und eingeschätzt.

Dies betrifft zum einen das Handlungsfeld „Personal und Recruiting“. Dieses Handlungsfeld wird deutlich häufiger von den befragten Praktikern als notwendiger Ansatzpunkt hervorgehoben, um in Organisationen den demografischen Wandel erfolgreich zu gestalten. In diesem Zusammenhang fokussieren die Praktiker besonders die durch die demografische Entwicklung hervorbrachte Situation des Fach- und Nachwuchskräftemangels, dem durch den Aufbau eines Employer Branding oder durch entsprechende Analysen zur Altersstruktur und damit zum künftigen Personalbedarf entgegengewirkt werden soll bzw. bereits wird. Zudem thematisieren die Praktiker die Notwendigkeit von Rekrutierungsstrategien, die den Prozess anleiten sollen.

Das Handlungsfeld „Weiterbildung und Wissensmanagement“ nimmt im Kontext des demografischen Wandels eine besondere Stellung ein. Zum einen müssen die Mitarbeiter fortlaufend weiterqualifiziert werden und zum anderen sollte Wissen und Know-How durch einen nachhaltigen Transfer im Unternehmen gehalten werden. Die Theoretiker thematisieren die Notwendigkeit von Aktivitäten in diesem Handlungsfeld deutlich häufiger als die Praktiker. Dabei betonen die Theoretiker vor allem den Aspekt von Weiterbildung und Qualifizierung und diskutieren hier auch die Bedeutung der Anerkennung und Nutzung des

Erfahrungswissens älterer Mitarbeiter. Aus Sicht der Experten sind Weiterbildungsangebote zum Thema Demografie zwar durchaus vorhanden, regelmäßige Aktivitäten im Bereich Weiterbildung und Qualifizierung werden in der Praxis allerdings eher in größeren Unternehmen unternommen, während die Bemühungen in klein- und mittelständischen Unternehmen durchaus als noch steigerungsfähig eingeschätzt werden.

Für die Konzeption von Weiterbildungsangeboten ergeben sich aus den Interviews durchaus interessante Anhaltspunkte und Anregungen. Zunächst erscheint es notwendig, ein Weiterbildungsangebot zu konzipieren, das den Empfänger und in diesem Fall besonders die KMUs auch erreicht, was zunächst trivial erscheint. Um diesen „Wunsch“ daher weiter zu konkretisieren scheint es sinnvoll, auch die Äußerungen der Praktiker hinzuzuziehen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Weiterbildungsangebote wahrgenommen werden, erhöht sich, insofern der Nutzen des Angebots klar kommuniziert wird. Weiterhin betonen die Experten insbesondere aus der Forschung auch die Notwendigkeit ein Angebot zu schaffen, welches sich durch einen ganzheitlichen Ansatz von anderen bereits vorhandenen Angeboten abgrenzt. Das bedeutet, dass nicht nur Thema Demografie behandelt werden sollte, zumal hierzu durchaus schon einiges an Wissen vorhanden ist, wie ein Experte aus der Beratungsbranche und eine Wissenschaftlerin festhalten. Vielmehr erscheint es notwendig, Schnittstellen und Zusammenhänge zu anderen Themenbereichen aufzuzeigen. Weiterhin sollten bei der Konzeption eines Weiterbildungsangebots Branchenspezifika berücksichtigt werden bzw. das Angebot auf die entsprechende Branche zugeschnitten sein, um den jeweiligen Besonderheiten, wie ein Berater betont, gerecht zu werden. Bei der Konzeption von Weiterbildungsangeboten sollte zudem ein Bezug zur Praxis geschaffen und konkrete Tools und Hilfsmittel sowie deren Einsatz aufgezeigt werden. Dies trägt dem Umstand Rechnung, dass derzeit, wie eine Wissenschaftlerin betont, weniger ein Wissensdefizit als vielmehr ein „*Umsetzungsdefizit*“ (T2) im Hinblick auf das Thema Demografie in Organisationen besteht.

Während die Praktiker dem Handlungsfeld „Personal und Rekrutierung“ verstärkt Beachtung schenken, um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen, scheint hingegen eine nachhaltige Bindung der bereits bestehenden Belegschaft noch keinen entsprechend hohen Stellenwert für diese Expertengruppe einzunehmen. Lediglich das Thema Diversity Management wird von dieser Expertengruppe verstärkt thematisiert, was, insbesondere vor dem Hintergrund der aktuellen Ereignisse um die Zuwanderung von Flüchtlingen in die Europäische Union und in die Bundesrepublik Deutschland, als besonders positiv hervorzuheben ist. Der jedoch insgesamt geringere Stellenwert eines nachhaltigen Bindungsmanagements für die Experten aus der Praxis erscheint jedoch in gewisser Hinsicht anschlussfähig an bereits vorliegende Befunde aus der DGFP-Langzeitstudie (vgl. DGFP, 2012), wonach die professionelle Bindung der Mitarbeiter in Unternehmen nach wie vor eher

eine Ausnahme darstellt. Die Notwendigkeit nach einer nachhaltigen Bindung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen wird hingegen vielmehr durch die Theoretiker thematisiert. Aus diesem Grund eröffnen sich auch an dieser Stelle Ansatzpunkte für die Konzeption von Weiterbildungsangeboten im Rahmen des Projekts, die darin bestehen könnten, u.a. den Mehrwert von Mitarbeiterbindungsmaßnahmen aufzuzeigen und die Nutzung entsprechender Instrumente hierfür zu thematisieren, um einen Pool an Möglichkeiten zur Verfügung zu stellen, auf den in der Praxis zurückgegriffen werden kann, um das bereits bestehende Portfolio in diesem Bereich zu ergänzen oder anzupassen.

Zusammenfassend ist weiterhin festzuhalten, dass insbesondere die befragten Praktiker aus Wirtschaftsunternehmen den demografischen Wandel verstärkt mit Themen und Handlungsbedarfen im Personalbereich in Verbindung bringen. Deutlich seltener diskutieren die Praktiker jedoch Auswirkungen des demografischen Wandels auf den eigenen Markt, die Kundenstruktur oder die Nachfrage nach Produkten und Dienstleistungen. Einen ähnlichen Befund berichtet die bereits 2003 vorgelegte Studie der Deutsche Bank Research (2003), wonach Unternehmen in der Mehrheit eher zögerlich oder gar untätig auf die Entwicklungen im Absatzbereich reagieren (vgl. Deutsche Bank Research, 2003: 1). Damit eröffnen sich weitere Ansatzpunkte für die Entwicklung eines Weiterbildungsangebots, die darin bestehen könnten, für diese Perspektive weiter zu sensibilisieren und Chancen für die Organisation aufzuzeigen. Da der sogenannte „Silbermarkt“ nicht als homogen zu beschreiben ist, könnte ein Weiterbildungsangebot diesen Aspekt aufnehmen und entsprechende Strategien, etwa zur Marktbearbeitung oder zur Gestaltung des Marketings und des Vertriebs für die Zielgruppe der älter werdenden und älteren Konsumenten, aufzeigen.

Abschließend zeigen die Ergebnisse der Expertenbefragung, dass sich im Hinblick auf den Umgang und die Gestaltung des demografischen Wandels wesentliche Handlungsfelder identifizieren lassen, die als Anregungen zur Konzeption eines Weiterbildungsangebotes, wie es im Rahmen des „QUP“-Projekts vorgesehen ist, genutzt werden könnten. Allerdings muss angemerkt werden, dass diese Ergebnisse zum einen keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben und lediglich Anhaltspunkte liefern. Die Identifikation konkreter Weiterbildungsbedarfe und die Prognose möglicher Nachfrageentscheidungen stellen daher den Gegenstand weiterer quantitativer Untersuchungen dar, die im Anschluss an die Expertenbefragung durchgeführt werden.

## 6 Literatur

- Amt für Statistik Berlin- Brandenburg & Landesamt für Bauen und Verkehr (2012). Bevölkerungsprognose für das Land Brandenburg 2011 bis 2030. Online verfügbar unter [http://www.demografie.brandenburg.de/media/lbm1.a.4856.de/SB\\_A01-08-00\\_2011u00\\_BB.pdf](http://www.demografie.brandenburg.de/media/lbm1.a.4856.de/SB_A01-08-00_2011u00_BB.pdf). [02.09.2015].
- Aretz, Hans- Jürgen & Hansen, Katrin (2003). Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. Zeitschrift für Personalforschung, 17 (1). S. 9 – 36. Online verfügbar unter [http://rhverlag.de/Archiv/1\\_03\\_Aretz.pdf](http://rhverlag.de/Archiv/1_03_Aretz.pdf) [13.10.2015].
- Bräuninger, Dieter; Gräf, Bernhard; Gruber, Karin; Neuhaus, Marco & Schneider, Stefan (2002). Die demografische Herausforderung - Demografie Spezial. Sonderausgabe der Deutschen Bank Research. Frankfurt a. Main. Online verfügbar unter <http://www.dbresearch.de/PROD/999/PROD0000000000044677.pdf>. [01.09.2015].
- Bruckner, Elke (2012). Migration und demografischer Wandel. Bertelsmann Stiftung, Gütersloh. Online verfügbar unter [https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/BSt/Presse/imported/downloads/xcms\\_bst\\_dms\\_36564\\_36565\\_2.pdf](https://www.bertelsmannstiftung.de/fileadmin/files/BSt/Presse/imported/downloads/xcms_bst_dms_36564_36565_2.pdf). [07.09.2015].
- Deller, Jürgen; Kern, Stefanie; Hausmann, Esther & Diederichs, Yvonne (2008). *Personalmanagement im demografischen Wandel*. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- Deutsche Bank Research (2003). Auf dem Prüfstand der Senioren. Alternde Kunden fordern Unternehmen auf allen Ebenen. Demografie Spezial. Frankfurt a. Main. Online verfügbar unter [https://www.dbresearch.de/PROD/DBR\\_INTERNET\\_DE-PROD/PROD0000000000060519.pdf](https://www.dbresearch.de/PROD/DBR_INTERNET_DE-PROD/PROD0000000000060519.pdf) [14.10.2015].
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V. (DGFP) (2012). DGFP-Langzeitstudie Professionelles Personalmanagement: Ergebnisse der pix-Befragung 2012. Praxispapier 4/2012. Online verfügbar unter <http://static.dgfp.de/assets/empirischestudien/2011/DGFP-Langzeitstudie-Professionelles-Personalmanagement-2012-pix.pdf> [13.10.2015].
- Feichtenbeiner, Rolf; Neumerkel, Johann; Banscherus, Ulf (2015). Strategien zur Förderung des lebenslangen Lernens in Bund und Ländern. Ergebnisse eines studentischen Forschungsprojektes an der Humboldt- Universität zu Berlin. Thematischer Bericht der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs „Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen“. Berlin.

- Gläser, Jochen & Laudel, Grit (2010). Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 4. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hammermann, Andrea & Stettes, Oliver (2014). Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Theoretisches Konzept und empirische Evidenz. Institut der deutschen Wirtschaft Köln e.V., Köln. Online verfügbar unter <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/Studien/lebensphasenorientiert-e-personalpolitik,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>. [01.09.2015].
- Heitzer-Priem, Ulrike (2010). Wirtschaftsfaktor Alter. Demografischer Wandel: Perspektiven für Anbieter und Märkte ausloten. Faktenblatt 1 | April 2010. Online verfügbar unter <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/wirtschaftsfaktor-alter-faktenblatt-1-marktpotenzial,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf> [14.10.2015].
- Kay, Rosemarie; Kranzusch, Peter & Suprinovic, Olga (2008). Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels. Herausforderungen und Reaktionen. IfM-Materialien, Nr. 183, Bonn. Online verfügbar unter <http://www.demografie-exzellenz.de/fileadmin/pdf/IfM-Materialien-183.pdf>. Zugriff am [01.09.2015].
- Kohlbacher, Florian; Herstatt, Cornelius & Schweisfurth, Tim (2010). Produktentwicklung in Zeiten des demografischen Wandels. Herausforderungen und Ansätze der Marktbearbeitung. *Wissenschaftsmanagement*, 1. S. 30 – 36.
- Meuser, Michael & Nagel, Ulrike (1991). ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht: ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In Detlef Garz & Klaus Kraimer (Hrsg.). *Qualitativ-empirische Sozialforschung: Konzepte, Methoden, Analysen*. Opladen: Westdt. Verlag. S. 441 – 471.
- Naegele, Gerhard; Gerling, Vera; Reichert, Andreas; Heinze, Rolf G.; Helmer-Denzel, Andrea; Franke, Annette & Wilde, David (2005). Demografischer Wandel im Ruhrgebiet. Auf der Suche nach neuen Märkten. Online verfügbar unter [http://www.ruhr-uni-bochum.de/imperia/md/content/zda/infopool/demografischer\\_wandel\\_im\\_ruhrgebiet\\_auf\\_der\\_suche\\_nach\\_neuen\\_m\\_rkten.pdf](http://www.ruhr-uni-bochum.de/imperia/md/content/zda/infopool/demografischer_wandel_im_ruhrgebiet_auf_der_suche_nach_neuen_m_rkten.pdf). [01.09.2015].
- Senatsverwaltung für Stadtentwicklung und Umwelt (2012). Bevölkerungsprognose für Berlin und die Bezirke 2011 – 2030. Kurzfassung. Online verfügbar unter [http://www.bfwberlin.de/fileadmin/user\\_upload/lfw\\_landesverbaende/LFW\\_BB/Dokumente/Daten\\_\\_\\_Fakten/Bev%C3%B6lkerungsprognose\\_Berlin\\_2012-2030.pdf](http://www.bfwberlin.de/fileadmin/user_upload/lfw_landesverbaende/LFW_BB/Dokumente/Daten___Fakten/Bev%C3%B6lkerungsprognose_Berlin_2012-2030.pdf). [02.09.2015].

Statistisches Bundesamt (SBA) (2015). Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden. Online verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Vorausberechnung/Bevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204159004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/Vorausberechnung/Bevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204159004.pdf?__blob=publicationFile) [01.09.2015].

Swiaczny, Frank (2013). Demografischer Wandel und Migration in Europa. Kurzdossier Nr. 24. Focus Migration. Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/gesellschaft/migration/kurzdossiers/176225/einleitung> [14.10.2015].

## 7 Anhang

### Anhang 1. Dokumentation des Kategoriensystems

Dimensionen & Kategorien	Kodierregel	Theoretiker vs. Praktiker?
<i>Arbeit und Gesundheit</i>		
Alternsgerechte Arbeitsgestaltung und -organisation	Alternsgerechte Arbeitsbedingungen schaffen/gestalten, dies betrifft u.a.: Ergonomie am Arbeitsplatz, Arbeitsmittel- und Arbeitsplatzgestaltung (PC-Maus), Dienstplangestaltung, Pausen, Hilfsmittel, Möglichkeiten zur Entlastung/Erleichterung	Theoretiker
Vorhandensein von Arbeitszeitmodellen	z.B. Langzeitkonto	Praktiker
Gesundheitsmanagement	Gesundheitsförderung unabhängig vom Alter, Prävention/Vorsorge, Ergonomie und Arbeitsbedingungen, verschiedene sportl. Aktivitäten, Ernährung, Stressseminare, Erhalten der physischen und psychischen Leistungsfähigkeit, Institutionalisierung des Gesundheitsmanagements, Zusammenarbeit mit Krankenkassen, betriebliches Eingliederungsmanagement	Praktiker
<i>Personal und Rekrutierung</i>		
Fachkräfte	Fachkräftemangel/ Fachkräftesicherung, Probleme bei Nachwuchsgewinnung, Ausgleich des Fachkräftemangels durch Zuwanderung, neue Mitarbeiter-/Bewerbergruppen rücken in den Blick (Alleinerziehende, Migranten, Frauen).	Praktiker
Employer Branding	Positionierung im Wettbewerb insbesondere um Nachwuchskräfte anzuwerben, Anpassung, Nennung verschiedener Maßnahmen (Be-Dating, Zukunftstage, Bewerberchecks, Stipendien), Schulk Kooperationen, Notwendigkeit von Marketing/Werbemaßnahmen	Praktiker
Rekrutierungsstrategien	Wie soll rekrutiert werden? Selber ausbilden vs. anwerben? Wie sollen die Bewerber angesprochen werden? Welche Medien werden hierfür verwendet (online/print)?	Praktiker
Altersstrukturanalysen	Durchführen von Altersstrukturanalysen, Berücksichtigung von Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiter	Praktiker

Ableitung von Strategien und Handlungsmöglichkeiten aus Analysen	Notwendigkeit, aus Analyseergebnissen jeglicher Art (z.B. Altersstrukturanalysen) Strategien abzuleiten bzw. die Ergebnisse in konkrete Maßnahmen zu „übersetzen“	Theoretiker
<i>Bindungsmanagement</i>		
Diversity Management	Umgang mit Vielfalt und verschiedenen Kulturen, Integration, Beschäftigung von internationalem Personal, Steigerung der Akzeptanz gegenüber anderen Kulturen	Praktiker
Auseinandersetzen mit Bedürfnissen und Ansprüchen der Beschäftigten	Was sind Wünsche, Bedürfnisse, z.B. hinsichtlich des Weiterbildungsbedarfs, der Beschäftigten?	Theoretiker
Vergütung und Entlohnung	Gestaltung eines demografiefesten Entlohnungssystems, Senioritätsprinzip	Theoretiker
Vereinbarkeit von Pflege und Beruf	Pflege von Angehörigen wird immer bedeutender, aber es wird bisher wenig zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege getan, insb. für „Endvierziger“ Stichwort: Sandwichposition	Theoretiker
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	Fokus liegt auf Kinderbetreuung, besonders für Jüngere wichtig. In diesem Bereich wird bereits viel getan, allerdings vorrangig in den Großunternehmen und weniger in den KMU. Bereitstellung von z.B. Eltern- Kind- Zimmern, Anpassung der Dienstzeiten etc. Möglichkeiten schaffen für Karriere und Kind, Chefs als „Vorbild“	Theoretiker
Karrieremöglichkeiten	Karrierepfade &-möglichkeiten, alternsgerechte Arbeitskarrieren, Vorstellung von Karrieren in verschiedenen Lebens- bzw. Altersphasen	Theoretiker
<i>Weiterbildung und Wissensmanagement</i>		
Weiterbildung	Durchführen von Schulungen, Trainings, Seminaren, Umschulungen, Teilnahme an Projekten & Programmen, Weiterbildung unabhängig vom Alter bzw. lebensphasenorientiert angepasst. Wie qualifiziert sich die Organisation selbst? Aktualisierung des Wissensstandes der Mitarbeiter, neue Techniken, Fortschritt sowie wissensintensive Dienstleistungen machen Weiterbildungen notwendig, Weiterbildung stellt ein bedeutsames Thema für Mitarbeiter dar, Weiterbildung insb. bei Großunternehmen betrieben, bei KMU ausbaufähig. Welche Weiterbildung braucht der einzelne Mitarbeiter?	Theoretiker
Wissensmanagement	Wissen geht mit Austritt von Mitarbeitern unwiderruflich verloren, daher ist es notwendig, dieses Wissen im Unternehmen zu halten. Übertragung von Wissen auf	Praktiker

	den Nachfolger z.B. durch Wissensstafetten oder altersgemischten Teams	
Eigenverantwortung für Qualifizierung und Weiterbildung	Mitarbeiter sind auch selbst für ihre Qualifizierung und Weiterbildung verantwortlich, nicht nur das Unternehmen o.a.	Theoretiker
Anerkennung von Erfahrungswissen	Erfahrungswissen der Älteren ist wertvoll und gilt daher zu halten, denn „die Jungen werden schneller und die Alten gehen die Abkürzung“	Theoretiker
Ehemalige Mitarbeiter	Rückgriff auf ehemalige, bereits verrentete Mitarbeiter zur Unterstützung, insbesondere aufgrund ihrer Erfahrung.	Theoretiker
<i>Marktchance Demografie</i>		
Neue Marktchancen	Neue Zielgruppen (Ältere und älter werdende), neue Märkte, profitierende Branchen, Innovation/Neuerungen und Anpassungen	Theoretiker

## Interviewleitfaden

Qualitative Vorstudie zu Tätigkeiten, Kompetenzen und Bildungsbedarfen zur Gestaltung des Demografischen Wandels.

### 1. Steckbrief

- Name:
- Ort:
- Expertise:

### 2. Einleitung

*Mein Name ist Vorname Nachname. Ich bin wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt „QUP – Qualifizierung, Unterstützung, Professionalisierung zur Gestaltung des Demografischen Wandels“ an der Universität Potsdam. Wir möchten mit Ihnen über die Gestaltung des Demografischen Wandels sprechen und haben hierfür einige Fragen vorbereitet.*

- Was bedeutet für Sie der Begriff „Demografischer Wandel“?
- Was sind absehbare Konsequenzen des demografischen Wandels für Organisationen?

*Die folgenden Fragenbereiche enthalten jeweils eine Frage nach dem Status Quo, gefolgt von einer Abfrage Ihrer Einschätzung zu den zukünftigen Aussichten.*

3. Was wird in Organisationen heute gemacht, um auf den demografischen Wandel zu reagieren und von ihm zu profitieren?
4. Wer ist in Organisationen für dieses Thema zuständig?
5. Was sollte (!) in einer Organisation gemacht werden, um auf den demografischen Wandel zu reagieren?
6. Was muss in einer Organisation gekonnt werden, um auf den demografischen Wandel zu reagieren?
7. Welche Kompetenzen sind heute in Organisationen vorhanden, um auf den demografischen Wandel reagieren?
8. Was kann zur Reaktion auf den demografischen Wandel heute formell gelernt werden?

9. Welche Weiterbildungsangebote fehlen, um erfolgreich im demografischen Wandel zu bleiben?

10. Welche Kosten sind Ihrer Meinung nach für eine umfassende Weiterbildung zum erfolgreichen wirtschaften im demografischen Wandel gerechtfertigt?

11. Abschluss

Möchten Sie über die weiteren Aktivitäten des Projektes „QUP“ informiert werden?

Ja  Nein

**Vielen Dank für Ihre Informationen!**