

# ***Kompetenzprofil „Demografischer Wandel“***

**Magnus Müller, Roya Madani, Paul-Richard Pröhl, Marie Eggeling, Christine Witthuhn**

Diese Untersuchung fand im Rahmen des Projektes „QUP – Qualifizierung – Unterstützung – Professionalisierung zur Gestaltung des demografischen Wandels“ statt. Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Initiative „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor/bei der Autorin.



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

## Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung .....	3
2.	Modul A: Strategisches Demografiemanagement .....	5
	Die demografische Entwicklung in Deutschland und die Auswirkungen und Herausforderungen des demografischen Wandels für Unternehmen .....	5
	Demografieorientiertes strategisches Personalmanagement .....	7
	Unternehmenskultur .....	8
	Demografischer Wandel als Marktchance .....	9
3.	Modul B: Operatives Demografiemanagement .....	10
	Retention Management .....	10
	Employer Branding .....	11
	Kompetenzentwicklung .....	11
	Lebensphasenorientierte Personalpolitik .....	12
	Wissensmanagement im demografischen Wandel .....	13
	Betriebliches Gesundheitsmanagement .....	14
	Diversity Management im demografischen Wandel .....	15
4.	Modul C: Marktorientiertes Demografiemanagement .....	16
	4.1 Marktchancen im demografischen Wandel .....	16
	4.2 Risiken und Lösungsansätze für Marktchancen im demografischen Wandel .....	17
	4.3 Aufgaben und Kompetenzen im Bereich Personal und Markt .....	18
5.	Literaturverzeichnis .....	19
6.	Anhang .....	22

### Kontaktdaten

Dr. Roya Madani, Magnus Müller

Potsdam Transfer, Universität Potsdam

August- Bebel Straße 89, 14482 Potsdam, Deutschland

E-Mail: roya.madani@uni-potsdam.de

magnus.mueller@uni-potsdam.de

## 1. Einleitung

Der demografische Wandel ist bereits heute ein wichtiges Thema für Politik und Wirtschaft und es ist davon auszugehen, dass er in Zukunft noch an Bedeutung gewinnen wird. Organisationen stehen vor der Herausforderung, mit den Veränderungen umzugehen und dabei ihre eigene Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten bzw. zu verbessern. Um das zu schaffen, müssen sich Führungskräfte rechtzeitig damit auseinandersetzen, wie sie den Umgang ihrer Organisation mit dem demografischen Wandel gestalten können. Im Folgenden wird zunächst erläutert, wie der demografische Wandel in der Bundesrepublik Deutschland aussieht und welche Folgen dies für die Wirtschaft mit sich bringt. Anschließend werden Handlungsfelder für Organisationen aufgezeigt, mit denen sie den Veränderungen begegnen können. Aus diesen Handlungsfeldern werden Inhalte herausgearbeitet, die für ein Weiterbildungsangebot für Akteure in der Gestaltung des demografischen Wandels relevant sind.

Um die Handlungsfelder für Organisationen zu identifizieren, wurde einerseits eine ausführliche Literaturrecherche durchgeführt, auf der anderen Seite fand im Rahmen des Projekts „QUP – Qualifizierung, Unterstützung, Professionalisierung zur Gestaltung des demografischen Wandels“ an der Universität Potsdam eine Expertenbefragung statt. Bei dieser wurden mit 19 Experten aus Wissenschaft und Praxis leitfadengestützte Interviews durchgeführt. In diesen Interviews wurden die Experten gefragt, welche Felder ihrer Erfahrung nach relevant sind, um die Herausforderungen des demografischen Wandels erfolgreich zu meistern. Außerdem fand eine Untersuchung mit Berufstätigen aus Berlin und Brandenburg statt, in denen diese zu ihrem Weiterbildungsbedarf und zu ihrer Wahrnehmung der demografischen Veränderungen befragt wurden.

Die demografischen Entwicklungen in Deutschland lassen eine Veränderung der Altersstruktur in der Bevölkerung erkennen. Während die Lebenserwartung der Menschen aufgrund von Verbesserungen in der medizinischen Versorgung, der Ernährung, der Hygiene, der Arbeitsbedingungen und der Wohnsituation steigt, ging die Geburtenrate deutlich zurück. Prognosen deuten darauf hin, dass die Bevölkerung in Deutschland insgesamt sinken wird, während der Anteil der älteren Menschen zunehmen wird. Außerdem wird angenommen, dass Zuwanderungsbewegungen zu einer Zunahme der ethnischen Differenzierung führen werden (vgl. Günther, 2014: 5 ff.). Diese Veränderungen haben weitreichende Folgen auf alle Lebensbereiche, auch auf Organisationen. Sie werden in Zukunft damit konfrontiert sein, dass ihre Belegschaften älter werden und weniger junge Erwerbstätige auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen. Außerdem verändert die Struktur der Bevölkerung auch die Struktur ihrer Absatzmärkte.

Auch international ergeben sich im Rahmen des demografischen Wandels einige Umwälzungsprozesse. So wurde parallel zur Entwicklung des vorliegenden Kompetenzprofils Wert auf eine internationale Blickrichtung gelegt und bspw. mit Expertenworkshops untersucht, inwiefern Kompetenzprofile im internationalen Vergleich beschaffen sein müssen. Eine Literaturlauswertung und –zusammenfassung zu den spezifischen Herausforderungen in einzelnen Ländern, rundet die Untersuchungen dies betreffend ab. Dabei wird die Literaturlauswertung auf die Herkunft der akquirierten Experten abgestimmt. Die Untersuchungen hierzu sind in einem gesonderten Paper „Internationale Demografie“ (vgl. Pröhl et al. 2017) zu finden. Die Ergebnisse hieraus gehen in die Entwicklung des Moduls A – Strategisches Demografiemanagement in Form einer Makroperspektive auf europäische Herausforderungen im Demografischen Wandel ein.

Organisationen stehen vor der Herausforderung, trotz sinkendem Erwerbspotenzial geeignete Fachkräfte zu finden, bestehendes Personal langfristig an ihre Organisation zu binden und

mit einem erhöhten Anteil an älteren Mitarbeitern in der Belegschaft umzugehen. Es ist daher sinnvoll, frühzeitig nach entsprechenden Maßnahmen im Personal- und im Absatzbereich zu suchen, um mit den Folgen des demografischen Wandels umzugehen. Aus den Ergebnissen der Expertenbefragung wurden fünf verschiedene Handlungsfelder herausgearbeitet, in denen Organisationen in Zukunft tätig werden sollten. Laut Experten besteht Handlungsbedarf in den Bereichen Arbeit und Gesundheit, Personal und Recruiting, Weiterbildung und Wissensmanagement, Bindungsmanagement und dem Begreifen des demografischen Wandels als Marktchance. Anhand dieser Handlungsfelder sowie der Literaturrecherche wurden Lernergebnisse formuliert und daraus ein Weiterbildungsangebot konstruiert.

Dieses besteht aus zwei Modulen mit insgesamt elf Themen und wird im Umfang von insgesamt 12 ECTS präsentiert. Die Module sollen als Teil eines weiterbildenden Masterprogramms umgesetzt werden und die Studierenden für die Probleme und Chancen der demografischen Veränderungen sensibilisieren. Im Rahmen von 12 ECTS ist es möglich, nicht nur einen Überblick zu vermitteln, sondern anhand von Fallbeispielen konkrete Maßnahmen zu erarbeiten und diese zu üben. Das Angebot richtet sich an Absolventen eines ersten Hochschulabschlusses. Vorkenntnisse im Bereich Betriebswirtschaftslehre sind nicht notwendig. Die Umsetzung der Module soll in Form von Blockseminaren erfolgen. Pro Thema sind 1-2 Tage Blockveranstaltung vorgesehen. Um das Modul abzuschließen, soll eine Modulprüfung stattfinden, bei Bestehen erhalten die Studierenden ein Hochschulzertifikat.

Das erste Modul soll zunächst in den demografischen Wandel und seine Auswirkungen auf Organisationen einführen. Anschließend sollen die Studierenden dafür sensibilisiert werden, dass die demografischen Veränderungen auch einen Einfluss auf den Absatzbereich haben und somit eine interessante Marktchance darstellen. Ein wichtiger Bereich ist das strategische Personalmanagement, in dem die Studierenden lernen sollen, welche besonderen Handlungsfelder es im Rahmen des demografischen Wandels für das Personalmanagement gibt und wie diese strategisch angegangen werden können. Schließlich wird die Bedeutung der Unternehmenskultur thematisiert. Im zweiten Modul geht es spezifisch um die Verknüpfung von operativer und strategischer Personalarbeit im demografischen Wandel. Die Studierenden lernen, welche Bedeutung Bindungsmanagement, Employer Branding, Diversity Management, Kompetenzmanagement und Wissensmanagement haben, um langfristig qualifizierte Mitarbeiter in der Organisation zu sichern. Sie lernen, die unterschiedlichen Lebensphasen von Mitarbeitern bei der Karriereplanung zu berücksichtigen und verstehen die Bedeutung von betrieblichem Gesundheitsmanagement. In allen Bereichen geht es sowohl darum, die Relevanz dieses Themas in Bezug auf den demografischen Wandel zu verstehen, als auch darum, konkrete Probleme zu analysieren und Maßnahmen ableiten zu können. Aus diesem Grund sollen theoretisches Wissen und praktische Übungen immer miteinander verknüpft werden und es soll ein starker Praxisbezug bestehen. Die Module sind somit für alle Personen geeignet, die in einer Form von den Folgen des demografischen Wandels betroffen sind oder es in Zukunft sein werden. Dies betrifft besonders in der Personalarbeit oder im Gesundheitsbereich Tätige, aber auch Personen aus allen Fachrichtungen, die an einer Gründung interessiert sind oder neue Marktchancen erkennen wollen.

## 2. Modul A: Strategisches Demografiemanagement

### Die demografische Entwicklung in Deutschland und die Auswirkungen und Herausforderungen des demografischen Wandels für Unternehmen

Um sich mit den praktischen Bedeutungen des demografischen Wandels für Organisationen zu beschäftigen ist es zunächst einmal wichtig, die Grundlagen dieser demografischen Entwicklungen zu verstehen. „Demografie“ meint „das Werden, Leben und Vergehen der Bevölkerung aus statistischer Perspektive“ (Günther, 2014: 5). Forschung zur Demografie untersucht die Wechselwirkungen zwischen der Bevölkerung und den gesellschaftlichen, politischen, ökonomischen, technischen und ökologischen Faktoren (vgl. Günther, 2014: 5). Auf Deutschland bezogen bedeutet demografischer Wandel zurzeit vor allem das langfristige Altern der Bevölkerung, sowie ein Rückgang der Bevölkerungszahlen insgesamt.

Die zentralen Einflussgrößen der Bevölkerungsentwicklung sind Geburtenhäufigkeit, Sterblichkeit und Wanderungen (Migration). Anhand dieser Variablen können Phasen demografischer Veränderungen beschrieben und eingeordnet werden. Um demografische Entwicklungen sinnvoll nachvollziehen und darstellen zu können, ist das Verständnis von entsprechenden Statistiken und Darstellungen wichtig (beispielsweise Alterspyramide, Kurven zur Entwicklung der Lebenserwartung, Darstellungen der Altersstruktur und Bevölkerungsentwicklung).

Da demografische Entwicklungen zahlreichen Einflussfaktoren unterliegen, müssen die entsprechenden historischen Ereignisse und Zusammenhänge gekannt werden, um den Wandel zu erklären. Veränderungen der Geburtenraten hängen beispielsweise mit familienpolitischen Maßnahmen und der Legalisierung der Schwangerschaftsverhütung zusammen. Die steigende Lebenserwartung ist zurückzuführen auf Fortschritte im Gesundheitssystem, Verbesserung der Lebensbedingungen allgemein, sowie Ernährung und Hygiene im speziellen (vgl. Rump & Eilers, 2014: 11 ff.).

Um Annahmen über zukünftige Entwicklungen treffen zu können, müssen Hypothesen bezüglich Geburtenhäufigkeit, Sterblichkeit und Wanderungen aufgestellt und begründet werden. Dabei ist auch die Betrachtung von weltweiten demografischen Entwicklungen wichtig, da gerade mit steigender Globalisierung Demografie nicht mehr nur innerhalb einer geschlossenen Volkswirtschaft betrachtet werden kann (vgl. Günther, 2014: 7). Anhand solcher Prognosen können mögliche Folgen für die Volkswirtschaft und die Marktwirtschaft analysiert werden.

Prognosen über die demografischen Entwicklungen in Deutschland zeigen deutlich, dass mit einer Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung zu rechnen ist. Deutsche Organisationen stehen folglich vor der Herausforderung, sich auf diese Veränderungen einzustellen, um sie positiv für sich zu nutzen. Experten sahen die Auswirkungen auf den Personalbereich als besonders gravierend an. In Zukunft werde es schwieriger, qualifizierten Nachwuchs zu finden. Die Bedeutung von Migranten und anderen Mitarbeitergruppen, die bisher nicht im Fokus standen, werde zunehmen (vgl. Schaefer, Madani, Müller, Herbst, 2015: S. 2).

Ein wichtiger Punkt ist dabei die Betrachtung des Erwerbspersonenpotenzials, welches neben den tatsächlich erwerbstätigen Personen auch diejenigen umfasst, die im erwerbstätigen Alter sind und sich entweder arbeitslos gemeldet haben oder dies tun könnten (vgl. Günther, 2014: 25).

Es ist anzunehmen, dass in den kommenden Jahren die Zahl der Erwerbstätigen im mittleren Alter deutlich sinken, dafür die Zahl der Arbeitskräfte ab 50 Jahren steigen wird. Es ist daher sinnvoll, sich aktiv mit der Alterung des Personals und mit der Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmern zu

beschäftigen. Wissenschaftliche Studien zeigen, dass ältere Mitarbeiter häufig Vorurteilen und unfairen Behandlungen ausgeliefert sind, die sich beispielsweise in einem Ausschluss von Weiterbildungsmaßnahmen, in einer Nichtberücksichtigung bei Beförderungen, in einer vorzeitigen Beendigung des Beschäftigungsverhältnisses, sowie in unangemessener oder fehlender Anerkennung von Leistungen äußern (vgl. Voelpel, 2007: 104). Aus verhaltenswissenschaftlicher Sicht ist diese Benachteiligung nicht sinnvoll. Defizitmodelle über das Altern wurden von Kompensationsmodellen abgelöst, denen zufolge Altern zwar mit Einbußen in kognitiven und körperlichen Ressourcen einhergeht, diese aber sehr oft entweder irrelevant oder durch Arbeitsgestaltungsmaßnahmen zu kompensieren sind. Viele Kompetenzen bilden sich, aufgrund von Erfahrungen im Berufs- und Privatleben, auch erst in höherem Alter aus (vgl. Kempermann, 2007: 47f.; Lehr, 2000: 92). In Zukunft wird es für Betriebe zunehmend relevant sein, Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigung Älterer und zum Erhalt ihrer Leistungspotenziale anzubieten, auch wenn diese bisher eine untergeordnete Rolle gespielt haben (vgl. Bellmann et al., 2006: 86).

Eine Altersstrukturanalyse ist „(...)eine systematische Vorgehensweise zur Früherkennung und bildlichen Darstellung gegenwärtiger und zukünftiger Personalrisiken, die auf die Entwicklung der betrieblichen Altersstruktur unter den Wirkungen des demografischen Wandels zurückzuführen sind“ (Köchling, 2003: 4). Dadurch sollen also die Auswirkungen des demografischen Wandels konkret für die eigene Organisation identifiziert werden. Es gibt verschiedene Schemata für eine solche Analyse, zentral sind jedoch immer die Analyse der Ist-Situation und die Prognose für zukünftige Entwicklungen, woraus dann konkrete Maßnahmen abgeleitet werden können. Die befragten Experten hielten Altersstrukturanalysen für sinnvoll, um künftige Entwicklungen abschätzen zu können und waren der Ansicht, dass bisher insgesamt zu wenige Maßnahmen zur Vorbereitung auf den demografischen Wandel realisiert werden (vgl. Schaefer et al., 2015: S. 12).

Nicht nur der Umgang mit einer älteren Belegschaft ist relevant in Bezug auf die demografischen Entwicklungen. Die Betrachtung des Erwerbspotenzials zeigt, dass insbesondere die Beschäftigungsquote der Frauen mit 62% noch deutlich niedriger liegt als die der Männer mit 73% (2006). Hier zeigt sich also ein ungenutztes Arbeitskräftepotenzial, welches möglicherweise durch entsprechende Maßnahmen besser ausgeschöpft werden kann. Auch die gezielte Rekrutierung von qualifizierten Migranten ist in diesem Zusammenhang relevant.

#### **Lernziele:**

##### *Die Studierenden*

- *können den Begriff Demografie definieren und besitzen einen Überblick über die historischen Einflussfaktoren auf die demografischen Entwicklungen der letzten 150 Jahre (mit dem Fokus auf Deutschland),*
- *kennen den Aufbau und die Struktur der deutschen Gesellschaft heute und können Prognosen über zukünftige demografische Entwicklungen stellen, auch über die Folgen dieser Veränderungen auf die Volkswirtschaft und Marktwirtschaft,*
- *sind in der Lage, statistische Darstellungen der demografischen Situation bzw. Entwicklung zu analysieren und zu interpretieren und selbst solche Grafiken/Diagramme/Abbildungen zu erstellen*
- *können die demografischen Entwicklungen der Weltbevölkerung beschreiben und mit entsprechenden Folgen in einen Zusammenhang bringen.*
- *können erklären, welche besonderen Anforderungen die demografischen Entwicklungen an Unternehmen stellen (insbesondere in Bezug auf das Erwerbspotenzial und auf den Umgang mit älteren Arbeitnehmern) und sind in der Lage, daraus Schlüsse auf mögliche Handlungsfelder für ein demografieorientiertes Personalmanagement zu ziehen,*

- *kennen die Ziele und den Ablauf einer Altersstrukturanalyse und können einschätzen, wann die Durchführung einer solchen Analyse sinnvoll ist,*
- *besitzen die Fähigkeit, eine Altersstrukturanalyse zu planen und durchzuführen.*

## Demografieorientiertes strategisches Personalmanagement

Strategisches Management ist eine der wichtigsten Aufgaben jeder Unternehmensführung. Es beinhaltet die Koordination und Steuerung des Unternehmens, inklusive seiner Beziehungen nach außen (vgl. Hettstedt, 2014: 52). Im Rahmen des demografischen Wandels verändern sich nicht nur die internen Strukturen in der Organisation, sondern beispielsweise auch das Käuferverhalten, die Länge der Produktlebenszyklen und die Werte in der Gesellschaft. Für das strategische Management bedeutet dies, dass es neue Aspekte in die Planung einbeziehen muss und damit vor einer großen Herausforderung steht (vgl. Hettstedt 2014, S. 53).

Um Ziele zu erreichen, ist die Formulierung und Anwendung von Strategien von großem Vorteil. In der Betriebswirtschaftslehre werden drei (Haupt)-Strategieebenen unterschieden: Die Ebene des Unternehmens, die Ebene der Geschäftsbereiche und die Ebene der Funktionsbereiche. Auf diesen Ebenen lassen sich unterschiedlich spezifische Strategien formulieren, die aber insgesamt aufeinander abgestimmt sein sollten. Auf der Ebene der Unternehmensstrategie beispielsweise wird der Frage nachgegangen, in welchem Produkt- oder Dienstleistungsbereich das Unternehmen verstärkt tätig sein soll, wie die Geschäftsfelder gestaltet werden und wie die verschiedenen Aktivitäten koordiniert werden. Die Ebene der Geschäftsbereiche konzentriert sich in der Regel auf die Markt- und Wettbewerbsstrategien der jeweiligen Geschäftseinheit. Auf der Ebene der Funktionsbereiche geht es hingegen um die Konkretisierung der allgemeinen Strategien auf direkte Maßnahmen und Handlungen in den jeweiligen Bereichen, beispielsweise auf den Personalbereich oder die Beschaffung und Produktion. Alle Ebenen werden auf verschiedene Weise vom demografischen Wandel beeinflusst. So können sich Unternehmensstrategien ändern, weil der Absatzmarkt durch die demografischen Veränderungen beeinflusst ist. Die Geschäftsbereichsebene könnte entsprechende Marktforschungen betreiben, um die Veränderungen in zielgruppenspezifische Angebote umzusetzen. Daraus resultierend müssen auch die Strategien auf der Ebene der Funktionsbereiche angepasst werden, besonders betroffen ist hier der Bereich Personalmanagement (vgl. Hettstedt, 2014: 56 ff.).

Um systematisch Risiken des demografischen Wandels auf die eigene Organisation zu untersuchen, bietet sich die Durchführung einer Altersstrukturanalyse an. Daraus lassen sich mögliche Handlungsfelder ableiten, in denen das strategische Personalmanagement tätig werden kann. Schwerpunkte eines demografieorientierten strategischen Personalmanagements sollten der Erhalt und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit im Alter, eine Differenzierung des Weiterbildungsangebots für ältere Mitarbeiter, eine angemessene Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitszeitflexibilisierung sowie die Etablierung eines positiven Altersbildes sein.

Die befragten Experten betonten die Bedeutung eines strategischen Personalmanagements. Insbesondere Rekrutierungsstrategien seien wichtig, um mit der zukünftigen Situation umgehen zu können. Dabei müsse beispielsweise entschieden werden, ob man als Organisation selbst ausbilden oder von extern anwerben wolle. Außerdem müsse darüber nachgedacht werden, wie man die potenziellen Bewerber am besten erreichen könne. Die Medien, insbesondere soziale Netzwerke, würden dabei an Bedeutung gewinnen. In einigen Organisationen sei diesbezüglich ein Umdenken notwendig (vgl. Schaefer et al., 2015: S. 12).

## **Lernziele:**

### *Die Studierenden*

- *kennen die verschiedenen Strategieverständnisse und können diese voneinander unterscheiden,*
- *können die einzelnen Strategieebenen beschreiben und sind sich der Auswirkungen des demografischen Wandels auf diese Ebenen bewusst,*
- *sind in der Lage, die Handlungsfelder des strategischen Personalmanagements im Rahmen des demografischen Wandels abzuleiten und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln.*

## **Unternehmenskultur**

Unternehmenskultur wird geprägt durch die Verhaltensweisen, Wertvorstellungen und Erfahrungen, die sich in einem Unternehmen zeigen. Es gibt diverse Definitionen und Ansätze, um diesen Begriff zu erklären, klar ist jedoch, dass zahlreiche unternehmensinterne und –externe Faktoren die Kultur in einem Unternehmen prägen und beeinflussen (vgl. Lönnies, 2014: 335). Eine starke Unternehmenskultur kann die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen stärken, ihre Motivation und Loyalität erhöhen und ihre Leistungsbereitschaft positiv beeinflussen. Diese Aspekte sind gerade hinsichtlich der demografischen Entwicklungen und des daraus resultierenden Fachkräftemangels von Bedeutung. Für Führungskräfte ist es daher sinnvoll, darüber nachzudenken, durch welche Maßnahmen oder Verhaltensweisen sie die Unternehmenskultur positiv beeinflussen können. Dabei ist laut Expertenmeinung besonders eine starke Akzeptanz von Unterschiedlichkeit wichtig. Allen Mitarbeitern müsse Wertschätzung entgegen gebracht werden, unabhängig von ihrem Alter, ihrem Geschlecht und ihrer Herkunft.

Um die Unternehmenskultur als ein Instrument des demografieorientierten Personalmanagements zu nutzen, ist eine Analyse des Ist-Zustandes zunächst wichtig. Anhand von verschiedenen Bereichen kann überprüft werden, wie die bestehende Unternehmenskultur aussieht und wo sie Schwachstellen aufweist. In einem zweiten Schritt können daraus Maßnahmen für mögliche Veränderungen abgeleitet werden.

## **Lernziele:**

### *Die Studierenden*

- *verstehen die Bedeutung von Unternehmenskultur als wichtige Einflussgröße für ein demografieorientiertes Personalmanagement und kennen die wichtigsten Konzeptionen und Betrachtungsweisen von Unternehmenskultur,*
- *sind in der Lage, unternehmenskulturelle Ausrichtungen anhand verschiedener Gesichtspunkte zu analysieren,*
- *können Maßnahmen entwickeln, die im Sinne eines demografieorientierten Personalmanagements zu Veränderungen in der Unternehmenskultur führen.*



## Demografischer Wandel als Marktchance

Hinsichtlich der demografischen Entwicklungen werden sich in Zukunft neue Marktchancen ergeben. Diese zu erkennen bietet Potenzial für innovative Entwicklungen. Die im Rahmen des QUP-Projekts durchgeführte Untersuchung mit Berufstätigen aus Berlin und Brandenburg ergab, dass die demografischen Veränderungen von kaum jemandem bisher als Marktchance wahrgenommen werden, sondern dass andere Auswirkungen im Vordergrund stehen. Es ist daher wichtig, die Augen auch für diesen Aspekt des Wandels zu öffnen. Dabei geht es zunächst einmal darum, potenzielle Bereiche zu erkennen und Zielgruppen zu identifizieren, die im demografischen Wandel an Bedeutung gewinnen. Offensichtlich ist dabei die Gruppe der älteren Menschen, deren Anteil in der Bevölkerung weiter steigen wird. Außerdem muss das Knowhow vermittelt werden, um eine innovative Idee auch tatsächlich detailliert planen und umsetzen zu können.

Die im Rahmen der Interviewstudie (Schaefer et al., 2015) befragten Experten sahen als Auswirkungen des demografischen Wandels besonders dessen Folgen für den Personalbereich. Nur wenige betrachteten den Absatzbereich, also die veränderte Struktur des Marktes. Durch die Alterung der Bevölkerung nimmt auch der Anteil älterer Kunden zu, welche teilweise andere Bedürfnisse und Ansprüche haben (beispielsweise höhere Erwartungen an den Service und eine kompetente Beratung). Da die Kaufkraft der älteren Menschen noch steigen wird, ergeben sich strukturelle Veränderungen der Nachfrage. Ein Unternehmen kann durch eine Analyse dieser Veränderungen und daraus resultierende Marktbearbeitung oder Produktentwicklung die Chancen im Rahmen dieser Veränderungen steigern. Gerade weil diese Notwendigkeit in der Praxis noch wenig wahrgenommen wird, ist eine Auseinandersetzung mit dem Thema wichtig (vgl. Schaefer et al., 2015: S. 21).

### Lernziele:

#### *Die Studierenden*

- *sind darauf sensibilisiert, dass im Rahmen des demografischen Wandels in bestimmten Bereichen Potenziale für innovative Geschäftsideen bestehen,*
- *besitzen einen Überblick über Bereiche, in denen das möglich sein könnte,*
- *sind in der Lage, eine eigene (demografieorientierte) Geschäftsidee und einen Businessplan dafür selbstständig zu entwickeln.*

### 3. Modul B: Operatives Demografiemanagement

#### Retention Management

Im Rahmen des demografischen Wandels wird ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften entstehen, der verlangt, dass bisher weniger beachtete Zielgruppen stärker in den Fokus gerückt werden. Das sind insbesondere Frauen, ältere Menschen und Migranten. Um im demografischen Wandel erfolgreich eine Organisation führen zu können, ist es also notwendig, Personen aus diesen Gruppen in die Organisation zu holen und an die Organisation zu binden.

Eine erfolgreiche Rekrutierung zielt darauf ab, geeignete Arbeitskräfte, zum Zeitpunkt an dem man sie benötigt, in das Unternehmen zu holen (vgl. Dillerup & Stoi, 2006: 573). Mitarbeiterbindung meint die Verbundenheit- und Gebundenheit von Mitarbeitern gegenüber dem Unternehmen, in Form von Loyalität, Motivation, Leistungsbereitschaft, Identifikation und Treue (vgl. Nink, 2008: 25). Durch gezielte Retention Management-Maßnahmen soll der Unternehmenserfolg gesichert bzw. gesteigert werden, indem zum richtigen Zeitpunkt motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter im Unternehmen tätig sind.

Empirische Studien haben gezeigt, dass in der Praxis zwar häufig der Bedarf für Retention Management erkannt wird, aber die praktische Umsetzung oft nicht besonders gut funktioniert. So halten etwa 90 Prozent der befragten Führungskräfte ihre Mitarbeiter aufgrund ihrer Qualifikationen, Erfahrungen und Kompetenzen für nicht leicht ersetzbar (vgl. Wucknitz & Heyse, 2008: 26) und wiederum 90 Prozent der befragten Führungskräfte halten ein systematisches Retention Management für bedeutsam. Nur 20 Prozent der entsprechenden Unternehmen stellen jedoch ein dafür erforderliches Budget zur Verfügung (vgl. vom Hofe, 2005: 2). Auch die Ergebnisse der Interviewstudie (vgl. Schaefer et al., 2015: S. 17) zeigen, dass in der Praxis die Notwendigkeit für Bindungsmanagement zwar teilweise wahrgenommen wird, häufig werde es gerade in klein- oder mittelständigen Unternehmen jedoch noch nicht umgesetzt. Als besonders relevant beurteilten die Experten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. Pflege (vgl. Schaefer et al., 2015: S. 18).

Retention Management ist also ein aktuelles und sehr wichtiges Thema und es ist zu erwarten, dass es in Folge des demografischen Wandels an Bedeutung gewinnen wird. Es ist damit zu rechnen, dass durch den Wandel der Altersstrukturen in den nächsten Jahren ein erheblicher Mangel an Nachwuchs von Fach- und Führungskräften entstehen wird und dass es für die Unternehmen entsprechend schwer wird, gut qualifizierte Mitarbeiter für sich zu gewinnen (vgl. Jochmann, 2006: 173; vom Hofe, 2005: 1; Schubert, 2008: 53).

#### Lernziele:

##### *Die Studierenden*

- *verstehen die Notwendigkeit von Retention Management sowohl allgemein als auch speziell unter Berücksichtigung der Auswirkungen des demografischen Wandels,*
- *kennen verschiedene Retention-Management-Maßnahmen und sind in der Lage, situationsabhängig geeignete Vorgehensweisen auszuwählen,*
- *können Retention-Management-Maßnahmen anpassen und auf Zielgruppen anwenden, die im Rahmen des demografischen Wandels relevant sind/werden.*

## Employer Branding

Employer Branding ist eine Strategie von Organisationen, die der Gewinnung geeigneter und gut qualifizierter neuer Mitarbeiter sowie der Mitarbeiterbindung dient. Das Ziel der Organisation ist es, seine Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern. Sie versucht dies zu erreichen, indem sie eine Arbeitgebermarke bildet, die im Gedächtnis der Zielgruppe ein fest verankertes, unverwechselbares Vorstellungsbild (vgl. Meffert, 2000: 849; Esch, 2003: 23) hervorruft. Es geht also um die Gestaltung einer Unternehmensidentität, die besonders in Anbetracht der sinkenden Auswahl an gut qualifizierten Fach- und Führungskräften durch den demografischen Wandel von großer Bedeutung ist.

Die Experteninterviews ergaben, dass die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber von den Experten als sehr relevant beurteilt wurde, besonders für die Rekrutierung junger Nachwuchskräfte. Dabei stünden zunehmend qualitative Aspekte wie Work-Life Balance, Weiterbildungsmöglichkeiten und flexible Arbeitszeitmodelle im Vordergrund. Diese Aspekte seien für Bewerber häufig wichtiger als die Höhe des Gehalts (vgl. Schaefer et al., 2015: S. 12).

### Lernziele:

#### *Die Studierenden*

- *sind vertraut mit dem Konzept des „Employer Brandings“ und mit seiner Bedeutung im demografischen Wandel,*
- *kennen die verschiedenen Phasen des Umsetzungsprozesses eines Employer Brandings und können die zentralen Inhalte dieser Phasen erläutern,*
- *sind in der Lage, eine konkrete Employer-Branding-Strategie exemplarisch auszugestalten und Evaluierungskriterien festzulegen.*

## Kompetenzentwicklung

Der demografische Wandel führt dazu, dass insgesamt weniger Erwerbspersonen zur Verfügung stehen und dass diese im Schnitt älter werden. Es ist daher nötig, kontinuierlich in die langfristige Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern zu investieren und dabei auch gerade die Potenziale von älteren Erwerbspersonen zu erkennen und zu entwickeln (vgl. Preißing, 2014: 150). Während Personalentwicklung traditionell eine Maßnahme in Reaktion auf Qualifikationsdefizite ist, soll Kompetenzentwicklung dauerhaft im Sinne von lebenslangem Lernen stattfinden. Dabei soll den Mitarbeitern auch die Fähigkeit zu selbstorganisierten Lernprozessen vermittelt werden (vgl. Preißing, 2014: 151). Zielgruppen dieser Kompetenzentwicklung müssen vor allem solche sein, die im Kontext der demografischen Entwicklung an Bedeutung für Unternehmen gewinnen: Ältere Mitarbeiter, Frauen, Personen mit Migrationshintergrund und nicht ausbildungsfähige Jugendliche. Bei den konkreten Weiterbildungsmaßnahmen kann grob unterschieden werden zwischen institutionalisierten und nicht-institutionalisierten Maßnahmen. Gerade nicht-institutionalisierte Varianten bieten gute Möglichkeiten, ein lebenslanges Lernen zu ermöglichen, indem beruflicher Kompetenzerwerb auch außerhalb der klassischen Strukturen umgesetzt wird.

Für Organisationen ist Weiterbildung eine Chance, das Qualifikationsniveau der Mitarbeiter weiterzuentwickeln und damit in der Lage zu sein, Personalprobleme intern zu lösen. Dadurch wird den Mitarbeitern Wertschätzung und die Chance zur Weiterentwicklung geboten, was wiederum ihre Bindung an das Unternehmen stärkt (vgl. Litting, 2013: 230). Für die Unternehmensführung ist die

Entscheidung, ob Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt werden sollen - und wenn ja welche, - eine große Herausforderung. Der Kostenfaktor und die Frage, ob es der Organisation tatsächlich etwas bringt, führen zu einer ambivalenten Sichtweise bei vielen Führungskräften (vgl. Litting, 2013: 208).

Die Experteninterviews zeigen, dass eine fortlaufende Weiterqualifizierung der Mitarbeiter im Rahmen des demografischen Wandels als besonders bedeutsam gesehen wird. Um die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten, müssten gerade Mitarbeiter in wissensintensiven Berufen oder bei neuen Innovationen ständig weitergebildet werden, um die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu erhalten. Darüber seien sich viele Organisationen bereits bewusst, gerade in kleinen oder mittelständigen Unternehmen werde Weiterbildung jedoch noch zu selten realisiert. Wichtig sei, dass Weiterbildungsmaßnahmen nicht nur Wissen über ein Thema vermitteln, sondern auch Zusammenhänge und Schnittstellen zeigen. Maßnahmen sollten einen individuell und altersspezifisch angepasst und branchenspezifisch entwickelt werden. Die Experten betonten auch die Eigenverantwortung der Mitarbeiter bei diesem Thema. Es sei wichtig, dass Beschäftigte selber Interesse an einer Weiterqualifizierung zeigen, damit diese effektiv und erfolgreich stattfinden könne (vgl. Schaefer et al., 2015: S. 13).

## **Lernziele:**

### *Die Studierenden*

- *können „Kompetenzentwicklung“ definieren, zu „Personalentwicklung“ abgrenzen, sowie die Bedeutung von Kompetenzentwicklung und lebenslangem Lernen im Rahmen des demografischen Wandels erklären,*
- *kennen relevante Kompetenzmodelle und können berufliche Kompetenzen systematisch einordnen,*
- *kennen institutionalisierte und nicht-institutionalisierte Weiterbildungsmaßnahmen und deren Wirksamkeit, insbesondere bei älteren Mitarbeitern.*

## **Lebensphasenorientierte Personalpolitik**

Die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung hat das Bestreben, die Motivation, Qualifikation und Gesundheit der Mitarbeiter während ihrer gesamten Erwerbstätigkeit zu halten und zu fördern. Sie baut darauf auf, dass ein Mensch während seines Erwerbslebens verschiedene Lebens- und Berufsphasen durchläuft, die unterschiedliche Anforderungen an die Vereinbarkeit von privatem und beruflichem Leben stellen (vgl. Rump, Wilms & Eilers, 2014: 95). In einer lebensphasenorientierten Personalpolitik wird die individuelle Situation der Mitarbeiter berücksichtigt und bei der Entscheidung über Personalentwicklungsmaßnahmen mit einbezogen.

Im Rahmen des demografischen Wandels ist das klassische Modell der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung nicht mehr unbedingt ausreichend. Anstatt in fest definierte Phasen zu unterteilen, steht bei einer demografieorientierten Kompetenzentwicklung im Fokus, die Beschäftigungsfähigkeit über das gesamte Erwerbsleben hinweg aufrecht zu erhalten. Im Gegensatz zu früher werden die Lebensphasen nicht mehr altersabhängig gesehen und die berufsunabhängige Lebenssituation der Personen wird stärker berücksichtigt. Dafür ist ein anderes Karrieredenken als bisher notwendig, welches altersgerechte Laufbahnen und lebenslanges Lernen in den Vordergrund stellt (vgl. Preißing, 2014: 188 ff.). In den Experteninterviews wurde betont, dass eine

Karriereplanung immer der Lebensphase angepasst werden müsse. Individuelle Bedürfnisse und Wünsche der Mitarbeiter sollten von Führungskräften berücksichtigt werden (vgl. Schaefer et al., 2015: S. 15).

Bei der Umsetzung von demografieorientierter Kompetenzentwicklung bei älteren Mitarbeitern kann es zu unterschiedlichen Problemen kommen, über die man sich bewusst sein sollte. Dazu gehören das Dequalifizierungsrisiko älterer Mitarbeiter (beispielsweise bei Einführung einer neuen Technologie, die bestehendes Fachwissen unnötig macht), das betriebliche Personalmanagement (welches häufig Jüngere bei der Auswahl für Kompetenzentwicklungsmaßnahmen vorzieht) und die Einstellung Älterer (eine fehlende intrinsische Motivation zum lebenslangen Lernen). Nicht nur von Unternehmen, sondern auch von den älteren Mitarbeitern selbst ist ein Umdenken in Bezug auf lebenslanges Lernen nötig (vgl. Preißig, 2014: 194 ff.).

Mitarbeitergespräche sind ein wichtiges Instrument zur Planung von Weiterqualifizierungsmaßnahmen. Diese bieten die Möglichkeit, Qualifikationsbedarfe zu ermitteln und gemeinsam Entwicklungsziele in Form von Zielvereinbarungen und konkreten Wegen zur Umsetzung festzulegen. Eine Führungskraft kann im Rahmen des Mitarbeitergesprächs prüfen, welche Personen möglicherweise weitere Aufgabenbereiche übernehmen könnten. Beschäftigte können eigene Wünsche nach Weiterbildung ansprechen (vgl. Kast, 2013: 175). Um ein Mitarbeitergespräch erfolgreich zu führen, ist eine Kenntnis und Übung der entsprechenden Methoden und Herangehensweisen sinnvoll.

## **Lernziele:**

### *Die Studierenden*

- *besitzen einen Überblick über die Bedeutung von lebenszyklusorientierter Personalentwicklung und können die relevanten Phasen der Lebenszyklen beschreiben,*
- *können Probleme bei der Verwirklichung von demografieorientierter Kompetenzentwicklung bei älteren Mitarbeitern aufzeigen und Lösungsvorschläge entwickeln,*
- *können Mitarbeitergespräche (insbesondere in Bezug auf Kompetenzentwicklung) vorbereiten und durchführen, sowie das eigene Verhalten dabei reflektieren.*

## **Wissensmanagement im demografischen Wandel**

Da sich unsere Gesellschaft immer mehr zu einer Wissensgesellschaft entwickelt, gewinnt Wissen als Ressource für Organisationen an Bedeutung. Die demografischen Entwicklungen bringen die Gefahr mit sich, dass Wissensträger verloren gehen. Deshalb brauchen Organisationen Strategien, um das Wissen im Unternehmen zu halten.

Das wissensorientierte Personalmanagement verbindet das Wissensmanagement mit dem Personalmanagement. Eine enge Verknüpfung ist sinnvoll, weil das Personalmanagement dafür verantwortlich ist, wissensorientierte Ziele und Strategien an den Mitarbeitern als Wissensträgern anzuwenden (vgl. Kirschten, 2014: 259). Bei solchen Strategien handelt es sich beispielsweise um Wissenserwerb durch Personalbeschaffung oder um Wissensentwicklung durch Personalentwicklung (vgl. Kirschten, 2014: 264 ff.).

Im Rahmen des demografischen Wandels lassen sich Strategien entwickeln, die den Wissenserwerb, die Wissensverteilung, Wissensnutzung und Wissensbewahrung fördern. Der Mangel an jungem

Nachwuchs und der steigende Anteil älterer Mitarbeiter in der Organisation verlangt eine gezielte Arbeit in diesen Bereichen.

Die befragten Experten sahen im Bereich des Wissensmanagements noch deutlichen Bedarf in der Praxis. Wichtig sei die Ermittlung von qualitativen Kennzahlen, zum Beispiel von Kompetenzen und Qualifikationen der Mitarbeiter, um einen Verlust an Wissen zu minimieren. Für diese Analyse solle genug Zeit eingeplant werden. Eine mögliche Maßnahme zur Erhaltung von Wissen sei das Einrichten von altersgemischten Teams, die einen systematischen Transfer von Erfahrungswissen auf jüngere Mitarbeiter ermöglichen. Denkbar sei auch das Kontakthalten zu Mitarbeitern, die bereits in Rente sind, um sie für kürzere Zeiträume zurück in das Unternehmen zu holen (vgl. Schaefer et al., 2015: S. 16).

### **Lernziele:**

#### *Die Studierenden*

- *kennen die Grundlagen des Wissensmanagements und des wissensorientierten Personalmanagements,*
- *sind vertraut mit den Gestaltungsfeldern eines wissensorientierten Personalmanagements und mit entsprechenden Maßnahmen,*
- *können demografieorientierte Strategien für ein wissensorientiertes Personalmanagement entwickeln und begründen.*

## **Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Für Arbeitgeber ist das betriebliche Gesundheitsmanagement ein bedeutsames Thema, das im Zuge der demografischen Entwicklungen noch wichtiger wird. Organisationen sind interessiert daran, dass ihre Mitarbeiter selten krankheitsbedingt ausfallen und dass fachlich qualifiziertes Personal auch in höherem Alter noch arbeitsfähig bleibt. Dafür ist es wichtig zu verstehen, wie gesundheitsgefährdende Arbeitsbedingungen und Belastungen erkannt und reduziert werden können. Das betriebliche Gesundheitsmanagement hat die Aufgabe, den Einfluss von Belastungen auf die Gesundheit von Mitarbeitern möglichst gering zu halten. Das kann durch die Reduktion von Stressquellen, durch die Befähigung der Mitarbeiter zum Umgang mit den Stressfaktoren oder durch die Verbesserung des Sozialkapitals – also eine Passung der Fähigkeit der Mitarbeiter zu ihrer Stelle und eine angemessene Zusammensetzung der Arbeitsgruppen hinsichtlich persönlicher Faktoren - im Unternehmen erfolgen. Die betriebliche Gesundheitsförderung beschäftigt sich mit Maßnahmen, die Mitarbeitern ermöglichen sollen, mit bestehenden Gefährdungen und Belastungen aus ihrer Arbeit umzugehen (vgl. Ueberle, 2014: 291 ff.).

Gerade wenn im Zuge des demografischen Wandels zu erwarten ist, dass mehr ältere Menschen in Organisationen beschäftigt werden sollen, gewinnt das Gesundheitsmanagement an Bedeutung. Um in der Praxis ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement durchzuführen ist ein systematisches Vorgehen sinnvoll. Eine mögliche Herangehensweise ist der Gesundheitsmanagement-Kreislauf von Pfaff und Slesina (2001: 147). Dabei werden mögliche Mängel zunächst in einer Defizitanalyse festgestellt. Das Ziel ist, betriebliche Umstände aufzudecken, bei denen ein Verbesserungsbedarf besteht. Anschließend werden im Rahmen einer Potenzialanalyse wirksame Interventionen ermittelt, welche mit Erfahrungen aus der Praxis anderer Organisationen abgeglichen werden. Die Effizienz der

angedachten Maßnahmen wird evaluiert und es werden konkrete Interventionsziele festgelegt. Nach der Durchführung der entsprechenden Interventionen findet eine Erfolgskontrolle statt.

Die Bedeutung des Gesundheitsmanagements wurde auch von den befragten Experten gesehen. Es sei wichtig, altersgerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen bzw. anzupassen. Dies könnte die Belastungsminderung durch Ergonomie am Arbeitsplatz, Arbeitsmittel zur Erleichterung von Arbeitsschritten oder flexible Arbeits- und Pausenzeiten sein. Auf der anderen Seite sei auch ein systematisches Gesundheitsmanagement für alle Beschäftigten wichtig. Dieses solle präventiv für alle Mitarbeiter stattfinden und fest in die Organisation eingegliedert sein (vgl. Schaefer et al., 2015: S. 10).

## **Lernziele:**

### *Die Studierenden*

- *verstehen die Bedeutung von Gesundheit und Prävention im betrieblichen Kontext und kennen die Probleme, die sich insbesondere im Rahmen des demografischen Wandels ergeben,*
- *sind in der Lage, eine Defizitanalyse im betrieblichen Gesundheitsmanagement zu planen und durchzuführen,*
- *können entsprechende Interventionen in Reaktion auf identifizierte Defizite im Unternehmen planen, durchführen und evaluieren.*

## **Diversity Management im demografischen Wandel**

Diversity Management ist ein Ansatz, der darauf zielt, die Unterschiedlichkeiten von Mitarbeitern anzuerkennen, wertzuschätzen und strategisch zu nutzen. Dabei geht es zum einen um eine Gleichberechtigung von allen Mitarbeitergruppen und zum anderen um die individuelle Wertschätzung jedem Beschäftigten gegenüber. Es dient der Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und der Erhöhung des Images nach außen, besonders für Zielgruppen, die im demografischen Wandel besonders beachtet werden sollten. Hinsichtlich der steigenden Konkurrenz um qualifizierte Personen gewinnen diese Aspekte im demografischen Wandel an Bedeutung (vgl. Littig, 2013: 167ff.). Experten gaben an, dass dies in Zukunft neue Führungsqualitäten von Führungskräften verlangen würde. Sie stünden vor der Aufgabe, mit allen Altersprofilen sowie mit verschiedenen kulturellen Hintergründen umzugehen und die Vielfalt zu akzeptieren. Um allen Mitarbeitern gleichermaßen Wertschätzung zu zeigen, sei ein partizipativer Führungsstil, ausgeprägte Kommunikationskompetenzen, die Kompetenz zum Networking und interkulturelle Kompetenz (auch Sprachkenntnisse) wichtig (vgl. Schaefer et al., 2015: S. 17). Es sei von großer Bedeutung, dass diese Wertschätzung fest in der Unternehmenskultur begründet liege.

Da Diversity Management einen Bewusstseinswandel bei allen Beteiligten verlangt und fest in der Unternehmenskultur verankert sein sollte, muss die Umsetzung in der Organisation gut geplant und strukturiert werden. Es ist zu überprüfen, welche Zielgruppen besonders relevant sind und welche konkreten Maßnahmen die Organisation für diese Zielgruppen attraktiver machen könnten. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels stellen vor allem Frauen, Menschen mit Behinderung, Migranten und ältere Menschen eine Zielgruppe dar. Die Maßnahmen können sehr unterschiedlich aussehen, Möglichkeiten wären zum Beispiel die Schaffung von betrieblichen Angeboten zur Kinderbetreuung (um Frauen den Wiedereinstieg zu erleichtern), die Organisation barrierefrei

einzurichten oder das Einführen von Mentoring (um das Potenzial älterer Menschen zu nutzen und die Kommunikation zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern zu verbessern).

Eine Führungskraft sollte sich darüber bewusst werden, wie sie selbst den Mitarbeitern sichtbare Wertschätzung zeigen kann. Dazu gehören allgemeine Aspekte (z. B. Respekt vor den individuellen Bedürfnissen des Mitarbeiters, Glaubwürdigkeit und das Ermöglichen von Work-Life-Balance) und spezifische Aspekte, die besonders auf die oben genannten Zielgruppen ausgerichtet sind. Dadurch wird die Bindung der Mitarbeiter an die Organisation erhöht, sowie ihre Motivation und Leistungsbereitschaft positiv beeinflusst.

#### **Lernziele:**

##### *Die Studierenden*

- *verstehen, warum Diversity Management gerade im demografischen Wandel ein wichtiger Teil der Unternehmenskultur sein sollte,*
- *kennen die Rahmenbedingungen für Diversity Management, sowie spezifische Aspekte, die bei Frauen, Menschen mit Behinderung, Migranten und ältere Menschen berücksichtigt werden sollten,*
- *sind sich darüber bewusst, wie Führungskräfte den Mitarbeitern Wertschätzung zeigen und sie dadurch motivieren können.*

## **4. Modul C: Marktorientiertes Demografiemanagement**

### **4.1 Marktchancen im demografischen Wandel**

Hinsichtlich der demografischen Entwicklungen werden sich in Zukunft neue Marktchancen ergeben. Diese zu erkennen bietet Potenzial für innovative Entwicklungen. Die im Rahmen des QUP-Projekts durchgeführte Untersuchung mit Berufstätigen aus Berlin und Brandenburg ergab, dass die demografischen Veränderungen von kaum jemandem bisher als Marktchance wahrgenommen werden, sondern dass andere Auswirkungen im Vordergrund stehen. Es ist daher wichtig, die Augen auch für diesen Aspekt des Wandels zu öffnen. Dabei geht es zunächst einmal darum, potenzielle Bereiche zu erkennen und Zielgruppen zu identifizieren, die im demografischen Wandel an Bedeutung gewinnen. Offensichtlich ist dabei die Gruppe der älteren Menschen, deren Anteil in der Bevölkerung weiter steigen wird. Außerdem muss das Know-how vermittelt werden, um eine innovative Idee auch tatsächlich detailliert planen und umsetzen zu können.

Die im Rahmen der Interviewstudie (Schaefer et al., 2015) befragten Experten sahen als Auswirkungen des demografischen Wandels besonders dessen Folgen für den Personalbereich. Nur wenige betrachteten den Absatzbereich, also die veränderte Struktur des Marktes. Durch die Alterung der Bevölkerung nimmt auch der Anteil älterer Kunden zu, welche teilweise andere Bedürfnisse und Ansprüche haben (beispielsweise höhere Erwartungen an den Service und eine kompetente Beratung). Da die Kaufkraft der älteren Menschen noch steigen wird, ergeben sich strukturelle Veränderungen der Nachfrage. Ein Unternehmen kann durch eine Analyse dieser Veränderungen und daraus resultierende Marktbearbeitung oder Produktentwicklung die Chancen im Rahmen dieser Veränderungen steigern. Gerade weil diese Notwendigkeit in der Praxis noch



wenig wahrgenommen wird, ist eine Auseinandersetzung mit dem Thema wichtig (vgl. Schaefer et al., 2015: S. 21).

### **Lernziele:**

#### *Die Studierenden*

- *sind darauf sensibilisiert, dass im Rahmen des demografischen Wandels in bestimmten Bereichen Potenziale für innovative Geschäftsideen bestehen,*
- *besitzen einen Überblick über Bereiche, in denen das möglich sein könnte,*
- *sind in der Lage, eine eigene (demografieorientierte) Geschäftsidee und einen Businessplan dafür selbstständig zu entwickeln.*

## **4.2 Risiken und Lösungsansätze für Marktchancen im demografischen Wandel**

Marktchancen im demographischen Wandel umfassen die zentralen Themenbereiche Mobilität, Vernetzung und Wissensmanagement. Um beispielsweise die Mobilität und Vernetzung der Menschen in ländlichen Regionen zu stärken, können Kombi-Bus Konzepte geschaffen werden, welche die Infrastruktur nutzen und gleichzeitig die Vernetzung der einzelnen Städte und Dörfer stärken. Darüber hinaus kann auch das „ausgedünnte“ ländliche Schulangebot durch diverse E-Learning Angebote im Bereich Wissensmanagement verbessert werden. Die Digitalisierung als Chance für das Land bringt innovative Zukunftskonzepte auch in weniger stark besiedelte Regionen. Mit Hilfe von technischer Unterstützung und technischem Know-how kann es der ländlichen Bevölkerung durch den Austausch von Digitalwissen gelingen, Anschlussfähigkeit zu den zentralen Netzwerken für Wissen und Transfer herzustellen. Weitere Ideen für die Stärkung der ländlichen Regionen sind Gemeinschaftsläden für Dörfer und Gemeinden, Umschulungszentren und Mitfahrzentralen für Ältere sowie generationsübergreifende Bewegungsangebote und Beratung über Sportvereine. Um die medizinische Versorgung auch in ländlichen Regionen gewährleisten zu können, sollte eine Umverteilung der Finanzierung stattfinden, vor allem um die ländlicheren Regionen zu entlasten.

Eine weitere Marktchance stellt aus Unternehmensperspektive die Verknüpfung zwischen betrieblichem Gesundheitsmanagement und Demographiemanagement dar. Aufgrund der alternden Gesellschaft ist es für Unternehmen relevant, altersgerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen und ein Ausgleichsangebot für gesundheitliche Defizite anzubieten. Durch präventive Maßnahmen, kann zudem der Erhalt von Eigenverantwortung der Beschäftigten gestärkt und gefördert werden. Zum Erhalt des Wissens der älteren Generation ist es von Bedeutung, altersgemischte Teams zu schaffen, in denen sich Jung und Alt miteinander austauschen können. Unabhängig davon stellen Konzepte zum lebenslangen Lernen die Leitidee vor, sich auch über die Lebensspanne hinweg stetig in verschiedenen Bereichen weiter zu entwickeln. Die Wissensvermittlung stößt auch an Barrieren, wie beispielsweise die Angst vor Überforderung, welche durch Tandemangebote und Kurse zu mehr Aufgeschlossenheit transferiert werden können. Unternehmen können verstärkt an Ihrem Image arbeiten und die Bereitschaft signalisieren, ein wertschätzender und auch im gesundheitlichen Bereich, attraktiver Arbeitgeber zu sein.

Die Ausbildung von Nachwuchskräften sowie die Schaffung attraktiver Arbeitsbedingungen für junge Menschen stellt eine weitere Marktchance im demographischen Wandel dar. Unternehmen erkennen zunehmend, dass finanzielle Anreize allein nicht ausreichend sind, um den Fachkräftemangel zu kompensieren. Zudem werden auch neue Arbeitszeitmodelle und flexible Einsatzmöglichkeiten angeboten, um junge Menschen für das eigene Unternehmen zu werben. Sogenannte Talent Relationship Manager verwirklichen in einigen deutschen Unternehmen bereits die Idee, potenzielle Nachwuchskräfte ausfindig zu machen, für das Unternehmen zu gewinnen und dann dementsprechend zu fördern. Unternehmensberatungen greifen diesen Trend auf und es ist stetig deutlicher zu verzeichnen, dass sich die Potenzialsuche vom reinen Fachwissen des Einzelnen, hin zu einem kompetenzorientierten Mitarbeiter entwickelt.

### **Lernziele:**

#### *Die Studierenden*

- *Kennen die Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung und anderer Maßnahmen zur Stärkung der ländlichen Regionen*
- *Begreifen die Verknüpfung zwischen betrieblichen Gesundheitsmanagement und Demografiemanagement als Marktchance*
- *Kennen die Bedeutung der Nachwuchskräfteförderung im Kontext des demographischen Wandels und können Anreize schaffen*

### **4.3 Aufgaben und Kompetenzen im Bereich Personal und Markt**

Die Aufgaben und Kompetenzen eines Demografiemanagers können übergeordnet auf zwei Themenfelder übertragen werden: Demografiemanager Personal und Demografiemanager Markt. Durch die Betrachtung auf diesen beiden Ebenen werden die einzelnen Aufgaben und Kompetenzen fachspezifisch gebündelt.

Der Demografiemanager Personal beschäftigt sich vorwiegend mit der nachhaltigen Personalplanung und dem Implementieren eines Diversity Management im Unternehmen. Dazu gehören neben der Ausgestaltung von Mitarbeiterbindung, Leadership und Recruiting auch die Berücksichtigung der Work-Life-Balance des Einzelnen und die Unterstützung des Life Long Learning eines jeden Beschäftigten. Unternehmen, die ein nachhaltiges Demografiemanagement anstreben, modifizieren alte Strukturen der Arbeitsplatzgestaltung und auch des Arbeitszeit- und Pausenmanagements, um gleichzeitig das betriebliche Gesundheitsmanagement und den Transfer von Wissen zu fördern.

Die Kompetenzen eines Demografiemanager Personal sind breit gefächert und umfassen neben einer ausgeprägten Kommunikationsstärke auch die Analyse- und Methodenkompetenz sowie interkulturelle Fähigkeiten und Fertigkeiten. Die Kompetenzen werden in der Gesprächs- und Moderationsführung sowie im Netzwerk- und Kooperationsmanagement und diversen Trainings benötigt. Um das Demografiemanagement in der Organisation zu leben, nutzt der Demografiemanager Personal seine betriebswirtschaftlichen Kenntnisse im Projektmanagement für interdisziplinäre Zusammenarbeit und den Erhalt von Wissen. Chancengleichheit wird bei der Strukturierung und Organisation des Unternehmens zum obersten Leitsatz.

Die Aufgaben und Kompetenzen des Demografiemanagers Markt liegen in der regionalen und überregionalen Durchführung von Bedarfsanalysen und der Behandlung von Problemfeldern des Demografiemanagements. Markt- und Kundenanalysen dienen der strategischen Entwicklung von Zukunftsvisionen, welche die Gestaltung des demografischen Wandels mit beeinflussen. Der Demografiemanager Markt benötigt für die Interaktion mit den einzelnen Akteuren vor allem soziale Kompetenz, Durchsetzungsstärke und eine ausgeprägte Kommunikationsfähigkeit. Er klärt Unternehmen über die Bedarfe des Demografiemanagements auf und vermittelt durch interdisziplinäre Anwendungsszenarien Basiswissen zu Gesundheit, Marketing und Demografie. Dem demografischen Wandel zu begegnen, bedeutet vor allem umsetzbare Veränderungen zu mit Hilfe von Methoden- und Trainer-Kompetenz zu gestalten.

### **Lernziele:**

#### *Die Studierenden*

- *Kennen die Herausforderungen, vor denen Demografiemanager Markt und Personal stehen*
- *Kennen die Anforderungen an die Aufgaben und Kompetenzen eines Demografiemanagers Personal oder Markt und können diese in ihrer Tätigkeit umsetzen*
- *Entwickeln neue Ansätze zur Ausdifferenzierung der Bereiche Personal und Markt*

## **5. Literaturverzeichnis**

Bellmann, Lutz; Leber, Ute; Gewiese, Tilo (2006b): Ältere Arbeitnehmer/innen im Betrieb. Abschlussbericht des Forschungsprojektes HBS 2004-588-3, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung. Nürnberg.

Dillerup, Ralf; Stoj, Roman (2006): Unternehmensführung. München.

Esch, Franz-Rudolf (2003): Strategie und Technik der Markenführung. München: Vahlen.

Gruss, Peter (Hg.) (2007): Die Zukunft des Alterns. Die Antwort der Wissenschaft. Ein Report der Max-Planck-Gesellschaft. München.

Günther, Tina (2014): Die demografische Entwicklung und ihre Konsequenzen für das Personalmanagement. In: Dagmar Preißing (Hg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. 2. Aufl. Berlin/Boston: De Gruyter GmbH, S. 1–48.

Hettstedt, Norbert (2014): Strategisches Management - Implikationen des demografischen Wandels. In: Dagmar Preißing (Hg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. 2. Aufl. Berlin/Boston: De Gruyter GmbH, S. 49–66.

Jochmann, Walter (2006): Retention Management – Wie Unternehmen Mitarbeiter binden können. In: *Wirtschaftspsychologie* 2002 (11), S. 47–52.

Kast, Rudolf (2014): Personalentwicklung im Kontext des demografischen Wandels. In: Jutta Rump und Silke Eilers (Hg.): Demografieorientiertes Personalmanagement. Hintergründe und Handlungsansätze. Köln: Luchterhand Verlag, S. 171–189.

Kempermann, Gerd (2007): Nicht ausgeliefert an Zeit und Welt - die Plastizität des alternden Gehirns. In: Peter Gruss (Hg.): Die Zukunft des Alterns. Die Antwort der Wissenschaft. Ein Report der Max-Planck-Gesellschaft. München, S. 35–50.

Kirschten, Uta (2014): Employer Branding im demografischen Wandel. In: Dagmar Preißing (Hg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. 2. Aufl. Berlin/Boston: De Gruyter GmbH, S. 113–146.

Kirschten, Uta (2014): Wissensmanagement im demografischen Wandel - Herausforderung und Bedeutung für das Personalmanagement. In: Dagmar Preißing (Hg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. 2. Aufl. Berlin/Boston: De Gruyter GmbH, S. 237–288.

Köchling, Annegret (2003): Altersstrukturanalyse aZG - aus der Zukunft in die Gegenwart. Dortmund.

Lehr, Ursula (2000): Psychologie des Alterns. 9. Aufl. Wiebelsheim.

Littig, Peter (2013): HR Management. Handlungsfelder, Konzepte und Praxis des Personalmanagements von morgen: Stark.

Lönnies, Frank (2014): Gelebte und verantwortete Unternehmenskultur - Voraussetzung für erfolgreiches, demografieorientiertes Personalmanagement. In: Dagmar Preißing (Hg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. 2. Aufl. Berlin/Boston: De Gruyter GmbH, S. 323–367.

Meffert, Heribert (2000): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele. 9. Aufl. Wiesbaden.

Nink, Marco (2008): Schlummerndes Potenzial in Unternehmen wecken. In: Personalwirtschaft 2008 (1), S. 25–27.

Pfaff, Holger, Slesina, Wolfgang (2001): Effektive betriebliche Gesundheitsförderung. Konzepte und methodische Ansätze zur Evaluation und Qualitätssicherung. München: Weinheim.

Preißing, Dagmar (Hg.) (2014): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. 2. Aufl. Berlin/Boston: De Gruyter GmbH.

Rump, Jutta; Eilers, Silke (Hg.) (2014): Demografieorientiertes Personalmanagement. Hintergründe und Handlungsansätze. Köln: Luchterhand Verlag.

Schubert, Andreas von (2008): Aus Opportunismus loyal. In: *Personalwirtschaft* 2008 (4), S. 53–55.

Ueberle, Max (2014): Betriebliches Gesundheitsmanagement im demografischen Wandel. In: Dagmar Preißing (Hg.): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. 2. Aufl. Berlin/Boston: De Gruyter GmbH, S. 289–322.

Vom Hofe, Anja (2005): Strategien und Maßnahmen für ein erfolgreiches Management der Mitarbeiterbindung. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.

Wucknitz, Uwe, D.; Heyse, Volker (2008): Retention Management – Schlüsselkräfte entwickeln und binden. Münster, New York, München, Berlin: Waxmann.

## 6. Anhang

### Modul A: Strategisches Demografiemanagement (4 ECTS)

Thema	Dauer	Lernziele
Die demografische Entwicklung in Deutschland und die Auswirkungen und Herausforderungen des demografischen Wandels für Unternehmen	1 Tag	<p><i>Die Studierenden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• können den Begriff Demografie definieren und besitzen einen Überblick über die historischen Einflussfaktoren auf die demografischen Entwicklungen der letzten 150 Jahre (mit dem Fokus auf Deutschland),</li> <li>• kennen den Aufbau und die Struktur der deutschen Gesellschaft heute und können Prognosen über zukünftige demografische Entwicklungen stellen, auch über die Folgen dieser Veränderungen auf die Volkswirtschaft und Marktwirtschaft,</li> <li>• sind in der Lage, statistische Darstellungen der demografischen Situation bzw. Entwicklung zu analysieren und zu interpretieren und selbst solche Grafiken/Diagramme/Abbildungen zu erstellen</li> <li>• können die demografischen Entwicklungen der Weltbevölkerung beschreiben und mit entsprechenden Folgen in Zusammenhang bringen,</li> <li>• können erklären, welche besonderen Anforderungen die demografischen Entwicklungen an Unternehmen stellen (insbesondere in Bezug auf das Erwerbspotenzial und auf den Umgang mit älteren Arbeitnehmern) und sind in der Lage, daraus Schlüsse auf mögliche Handlungsfelder für ein demografieorientiertes Personalmanagement zu ziehen,</li> <li>• kennen die Ziele und den Ablauf einer Altersstrukturanalyse und können einschätzen, wann die Durchführung einer solchen Analyse sinnvoll ist,</li> <li>• besitzen die Fähigkeit, eine Altersstrukturanalyse zu planen und durchzuführen.</li> </ul>
Demografieorientiertes strategisches Personalmanagement	2 Tage	<p><i>Die Studierenden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• kennen die verschiedenen Strategieverständnisse und können diese voneinander unterscheiden,</li> <li>• können die einzelnen Strategieebenen beschreiben und sind sich der Auswirkungen des demografischen Wandels auf diese Ebenen bewusst,</li> <li>• sind in der Lage, die Handlungsfelder des strategischen Personalmanagements im Rahmen des demografischen Wandels abzuleiten und entsprechende Maßnahmen zu entwickeln.</li> </ul>

Unternehmenskultur	1 Tag	<p><i>Die Studierenden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>verstehen die Bedeutung von Unternehmenskultur als wichtige Einflussgröße für ein demografieorientiertes Personalmanagement und kennen die wichtigsten Konzeptionen und Betrachtungsweisen von Unternehmenskultur,</i></li> <li>• <i>sind in der Lage, unternehmenskulturelle Ausrichtungen anhand verschiedener Gesichtspunkte zu analysieren,</i></li> <li>• <i>können Maßnahmen entwickeln, die im Sinne eines demografieorientierten Personalmanagement zu Veränderungen in der Unternehmenskultur führen.</i></li> </ul>
Demografischer Wandel als Marktchance	1 Tag	<p><i>Die Studierenden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>sind darauf sensibilisiert, dass im Rahmen des demografischen Wandels in bestimmten Bereichen Potenziale für innovative Geschäftsideen bestehen,</i></li> <li>• <i>besitzen einen Überblick über Bereiche, in denen das möglich sein könnte,</i></li> <li>• <i>sind in der Lage, eine eigene (demografieorientierte) Geschäftsidee zu entwickeln und selbstständig einen Businessplan dafür zu entwickeln.</i></li> </ul>

## Modul B: Operatives Demografiemanagement (8 ECTS)

Thema	Dauer	Lernziele
Retention Management	1 Tag	<p><i>Die Studierenden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• verstehen die Notwendigkeit von Retention Management sowohl allgemein als auch speziell unter Berücksichtigung der Auswirkungen des demografischen Wandels,</li> <li>• kennen verschiedene Retention-Management-Maßnahmen und sind in der Lage, situationsabhängig geeignete Vorgehensweisen auszuwählen,</li> <li>• können Retention-Management-Maßnahmen anpassen und auf Zielgruppen anwenden, die im Rahmen des demografischen Wandels relevant sind/werden.</li> </ul>
Employer Branding	1 Tag	<p><i>Die Studierenden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• sind vertraut mit dem Konzept des „Employer Brandings“ und mit seiner Bedeutung im demografischen Wandel,</li> <li>• kennen die verschiedenen Phasen des Umsetzungsprozesses eines Employer Brandings und können die zentralen Inhalte dieser Phasen erläutern,</li> <li>• sind in der Lage, eine konkrete Employer-Branding-Strategie exemplarisch auszugestalten und Evaluierungskriterien festzulegen.</li> </ul>
Kompetenzentwicklung	1 Tag	<p><i>Die Studierenden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• können „Kompetenzentwicklung“ definieren, zu „Personalentwicklung“ abgrenzen, sowie die Bedeutung von Kompetenzentwicklung und lebenslangem Lernen im Rahmen des demografischen Wandels erklären,</li> <li>• kennen relevante Kompetenzmodelle und können berufliche Kompetenzen systematisch einordnen,</li> <li>• kennen institutionalisierte und nicht-institutionalisierte Weiterbildungsmaßnahmen und deren Wirksamkeit, insbesondere bei älteren Mitarbeitern.</li> </ul>
Lebensphasenorientierte Personalpolitik	1 Tag	<p><i>Die Studierenden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• besitzen einen Überblick über die Bedeutung von lebenszyklusorientierter Personalentwicklung und können die relevanten Phasen der Lebenszyklen beschreiben,</li> <li>• können Probleme bei der Verwirklichung von demografieorientierter Kompetenzentwicklung bei älteren Mitarbeitern aufzeigen und Lösungsvorschläge hierfür entwickeln,</li> <li>• können Mitarbeitergespräche (insbesondere in Bezug auf Kompetenzentwicklung) vorbereiten und durchführen sowie das eigene Verhalten dabei reflektieren.</li> </ul>



Wissensmanagement im demografischen Wandel	2 Tage	<p><i>Die Studierenden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>kennen die Grundlagen des Wissensmanagements und des wissensorientierten Personalmanagements,</i></li> <li>• <i>sind vertraut mit den Gestaltungsfeldern eines wissensorientierten Personalmanagements und mit entsprechenden Maßnahmen,</i></li> <li>• <i>können demografieorientierte Strategien für ein wissensorientiertes Personalmanagement entwickeln und begründen.</i></li> </ul>
Betriebliches Gesundheitsmanagement	2 Tage	<p><i>Die Studierenden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>verstehen die Bedeutung von Gesundheit und Prävention im betrieblichen Kontext und kennen die Probleme, die sich insbesondere im Rahmen des demografischen Wandels ergeben,</i></li> <li>• <i>sind in der Lage, eine Defizitanalyse im betrieblichen Gesundheitsmanagement zu planen und durchzuführen,</i></li> <li>• <i>können entsprechende Interventionen in Reaktion auf identifizierte Defizite im Unternehmen planen, durchführen und evaluieren.</i></li> </ul>
Diversity Management im demografischen Wandel	2 Tage	<p><i>Die Studierenden</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>verstehen, warum Diversity Management gerade im demografischen Wandel ein wichtiger Teil der Unternehmenskultur sein sollte,</i></li> <li>• <i>kennen die Rahmenbedingungen für Diversity Management, sowie spezifische Aspekte, die bei Frauen, Menschen mit Behinderung, Migranten und ältere Menschen berücksichtigt werden sollten,</i></li> <li>• <i>sind sich darüber bewusst, wie Führungskräfte den Mitarbeitern Wertschätzung zeigen und sie dadurch motivieren können.</i></li> </ul>