A.Einführung

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Demografie und Nachhaltigkeit

Friedel Ahlers / Anja Behrens-Potratz / Karl-Heinz Lüke / Roland Matthes

1 Demografie: ein facettenreiches Thema

Der erste Forschungsband zum Demografischen Wandel der Leibniz-FH aus dem Jahr 2013 trifft mit seinem Untertitel „Vielfältige Herausforderungen für Unternehmen und Gesellschaft“ (Behrens-Potratz et al. 2013) schon ein Kernmerkmal der Demografiediskussion: den Facettenreichtum des Themas. Entsprechend lässt es sich auch nicht durch einen, aber auch nicht durch zwei oder mehr Forschungsbände vollumfänglich „abhandeln“. Vielmehr werden per se „Scheinwerfer“ auf spezielle Blickwinkel des vielfältigen Demografiethemas gerichtet werden (müssen).

Der angesprochene Facettenreichtum lädt ein bzw. bedingt gerade auf eine bestimmte Art und Weise auch eine parzellierte Abhandlung von Detailaspekten der demografischen Entwicklung. Diese Beiträge können für sich genommen wichtige Aspekte des Demografiephänomens intensiv beleuchten und haben insofern sicherlich eine substanzielle Berechtigung. Aber erst eine systematische „Zusammenschau“ der vielen Einzelaspekte, die mit dem Thema Demografie unmittelbar bzw. mittelbar verbunden sind, erlaubt einen umfassenden Analyseblickwinkel mit Implikationen wiederum für die einzelnen Themenbereiche. Metapherhaft könnte aus der Spielewelt das Puzzle herangezogen werden, wo erst die einzelnen Teile richtig zusammengefügt ein aussagekräftiges und stimmiges Gesamtbild ergeben. Aufgrund der Vielzahl der „Puzzle-Teile“, die mit dem Ebenen übergreifenden Demografiethema verbunden ist, ist dies aber für eine umgrenzte Forscher-Community ein nahezu aussichtsloses Unterfangen. Dennoch vermag erst ein integrativer Ansatz, der die vielfältigen unterschiedlichen Vernetzungen der Thematik abzubilden vermag, den Grundstein für eine substanzielle und nachhaltige Betrachtung des demografischen Wandels zu legen. Dies korrespondiert mit der wegweisenden Grunderkenntnis der Integrationsforschung: „Integratives Gedankengut hat dort seine Berechtigung, wo Komplexität herrscht“ (Eggers 2006, S. 79). Und ein hohes Maß an Komplexität ist unzweideutig beim Demografiephänomen gegeben.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2 Demografie und Nachhaltigkeit: Nachhaltiges Demografiemanagement

2.1 Übertragbarkeit des Nachhaltigkeitsgedankens auf das Demografiefeld

Konstitutive Grundcharakteristika des Demografiephänomens wie die Langfristigkeit der Entwicklung und die breitgefächerten Auswirkungen lassen einer Verbindung zur Nachhaltigkeitsidee naheliegend erscheinen. Diese Idee, die ursprünglich aus der Umwelt- und speziell Forstwirtschaft kommt, mit dem ihm inhärenten Leitsatz der schonenden und langfristig ausgerichteten Ressourcennutzung zur Erhaltung einer lebenswerten Umwelt auch für die zukünftigen Generationen, hat viele erkenntnisreiche Berührungspunkte mit der Demografie. Sie wird im Folgenden aufgriffen trotz der virulenten Problematik, der aktuellen Popularität von Nachhaltigkeit (Pufe 2014, S. 19) zu erliegen und nur wohlklingende Inhaltshülsen zu verbreiten.

Aufgrund der Vielschichtigkeit des Begriffes Nachhaltigkeit hat sich bislang keine prägnante Definition durchgesetzt (Jizba 2014, S. 25). Eine solche wäre auch wohl zwangsläufig limitiert hinsichtlich ihrer Aussagekraft. Bezogen auf das Erkenntnisobjekt Unternehmen lässt sich Nachhaltigkeit anhand zentraler Wesensmerkmale beschreiben, um dessen Bedeutungsinhalte näher zu verdeutlichen: Dazu zählt zunächst korrespondierend mit dem Grundziel von Unternehmen die langfristige Absicherung ihrer Existenz und Entwicklungsfähigkeit. Die triadischen Kernhandlungsfelder Ökonomie, Ökologie und Soziales sind entsprechend zukunftsorientiert zu bedienen und zu gestalten. „Im Kern geht es dabei um die Steuerung nachhaltiger Geschäftsprozesse und die Herausforderung, wirtschaftlichen Erfolg mit ökologischer und gesellschaftlich-sozialer Verantwortung zu verbinden“ (Hentze / Thies 2014, S. 414).

In vielen Nachhaltigkeitsansätzen wird von Unternehmen auch ein aktiver Beitrag zur gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung eingefordert (Jizba 2014, S. 29). Überschneidungspunkte mit der demografischen Entwicklung sind hier schon in vielfältiger Weise evident: Zur langfristigen Existenzsicherung von Betrieben ist es angesichts der demografiebedingt abnehmenden Erwerbspersonenzahl essentiell, auch zukünftig in hinreichender Anzahl auf qualifizierte Arbeitskräfte zugreifen zu können. Auch die Stärkung der betrieblichen Ausbildung ist hier wesentlich, die zugleich auch zentrale gesellschaftliche Anliegen bedient.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Das Thema der nachhaltigen Entwicklung geht zunächst weit über die Unternehmensgrenzen hinaus und ragt in nahezu alle global-politischen Felder hinein. Nachhaltigkeit wird mittlerweile der Status als ein „international anerkanntes Leitprinzip“ (Dobersalske / Willing 2014, S. 32) zuerkannt. Aufgrund der Omnipräsenz und weiten Konturen des Themas bleibt aber zunächst „… weitestgehend ungeklärt, was Nachhaltigkeit für Unternehmen bedeuten kann“ (Dobersalske / Willing 2014, S. 42). Zumindest lässt der weit fassbare Begriff Nachhaltigkeit aber Interpretations- und Handlungsspielräume zu, für sich speziell nachhaltige Aufgabenfelder zu definieren. Bezogen auf den demografischen Wandel wird Unternehmen folgerichtig ein nachhaltiges Human Resource Management nahegelegt, um die Folgewirkungen zu antizipieren (Ziesmer 2014). Ein konkreter Ansatzpunkt ist die stärkere Berücksichtigung und Nutzung der Altersdiversität in den Betrieben. So „…. dürften für eine demografie-feste PE die Abkehr von einer jugendzentrierten Personalentwicklung sowie die Favorisierung generationsübergreifender Arbeitsarrangements zukunftsweisend sein“ (Brödel 2013, S. 370). Die Liste an nachhaltigen Aktivitäten ließe sich beliebig fortsetzen in Richtung einer verstärkten Gesundheitsorientierung, flexibler Arbeitszeitengagements, altersgerechter Arbeitsorganisation, lebenslanges Lernen etc. (Jedrzejczyk / Kasch 2015, S. 55).

Ein nachhaltiges Demografiemanagement im Sinne eines langfristigen, von den maßgeblichen Anspruchsgruppen mitgetragenen proaktiven Umgangs mit dem demografischen Wandel und den damit verbundenen Folgeerscheinungen sowohl auf gesellschaftlicher als auch betrieblicher Ebene entspricht als idealtypische Antwort der Komplexität und dem Facettenreichtum dieses Themas. Diese idealtypische Vorstellung hat aber bislang nur punktuell den Sprung in die Realität geschafft. Die wohlgemeinte Forderung: „Personalarbeit muss „nach-haltig“ werden“ (Bankl 2014, S. 308) findet bislang keinen weitreichenden und belastbaren Widerhall in der Steuerung der demografischen Entwicklung, wie eine Umfrage unter Betrieben ergab (Bankl 2014, S. 308). Von einzelnen Ausnahmen (z.B. Plieth et al. 2015 mit Bezug auf die DATEV eG) abgesehen haben es bislang im Nachhaltigkeitssinne anspruchsvolle Demografieprogramme nicht auf die HR-Prioritätsliste ganz nach oben geschafft. Öffentlichkeitswirksame Aktionen wie die Besetzung von Ausbildungs- und Fachkräftestellen mit Arbeitskräften z.B. aus südeuropäischen Staaten sollten zwar in ihrer Vorbildfunktion eine entsprechende Würdigung erfahren. Ob sie nachhaltig eine merkliche Entlastung angespannter Arbeitsmarktsegmente darstellen können, muss sich aber erst noch zeigen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

2.2 Ebenen- und Integrations-Perspektive

Ein nachhaltiges Demografiemanagement ist nicht nur die Sache der einzelnen Betriebe. Übergeordnete Weichenstellungen geben hier den Rahmen vor. Das Attribut Nachhaltigkeit fordert damit explizit eine Ebenen- und Integrationsperspektive ein.

Unter Ebenen-Gesichtspunkten bietet sich z.B. eine triadische Differenzierung nach der Makro-, Meso- und Mikroebene an, um das Nachhaltigkeitsmoment im Demografiekontext abzubilden. Auf der Makroebene, hier verortert auf der politischen Landesebene, sind weitere Weichenstellungen wie z.B. ein Einwanderungsgesetz mit Implikationen für den Arbeitsmarkt zu stellen. Auf der Meso-Ebene, hier belegt z.B. mit der Verbands- und Tarifvertragsebene, können Demografie-Tarifverträge (dazu näher Schindler 2015) den Betrieben Anknüpfungspunkte für ein gezieltes Demografiemanagement offerieren. Auf der Mikro-Ebene, die hier die Unternehmen präsentieren, sind die vorgenannten Weichenstellungen aufzunehmen und in konkrete Programme und Einzelmaßnahmen wie das betriebliche Gesundheitsmanagement zu transferieren.

Die Integrationsperspektive kann weiter differenziert werden in eine vertikale und horizontale Sichtweise. Vertikal sind die vorgenannten Ebenen unter Austausch der jeweiligen Interessenvertreter sinnvoll aufeinander abzustimmen. Die Bundesregierung setzt hier mit dem „Demografiegipfel“ entsprechende Akzente, wo die Interessen und Anliegen der relevanten gesellschaftlichen Gruppen und darunter die wirtschaftlichen Verbandsvertreter Gehör finden, die dann nach konsensorientierter Abstimmung weiter in die einzelnen Betriebe getragen werden müssten. Aus horizontaler Sicht sind bezogen auf das Referenzobjekt Betriebe die einzelnen Maßnahmen mit Demografiecharakter effektiv aufeinander abzustimmen, so dass im anspruchsvollen Sinne von einem betrieblichen „Demografie-Konzept“ gesprochen werden kann.

2.3 Anspruch und Realität

Viele Unternehmen denken ihr Demografieprogramm (nur) von der Maßnahmenseite her. Sie verweisen dabei auf bereits etablierte Gesundheitsmaßnahmen etc. Wenn auch aus praktischer Sicht verständlich, kann damit aber dem Nachhaltigkeitsanspruch allenfalls nur ansatzweise entsprochen werden. Bezogen auf ein nachhaltiges Demografiemanagement gilt: „Von Einzelmaßnahmen sollte das Personalmanagement hin zu einer systematischen Betrachtung kommen, die bislang gescheut wurde“ (Staudinger 2014, S. 6), weil damit eine hohe Ressourcenbeanspruchung einhergeht. Auch Böge (2013, S. 43)

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

betont die Notwendigkeit einer ganzheitlich-systematischen Vorgehensweise: „Da sich mit Belegschaftsalterungen unterschiedliche, zugleich interdependente Effekte auf die betrieblichen Arbeits-, Produktions- und Beschäftigungssysteme verbinden, werden über Einzelmaßnahmen hinausgehende mehrdimensionale und integrierte Konzepte als erforderlich erachtet, die auf verschiedenen personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern gleichzeitig ansetzen, langfristig angelegt und in eine übergeordnete Gesamtstrategie eingebettet sind."

Viele Demografieaspekte benötigen eine explizite Verankerung im normativen Wertegefüge und den strategischen Planungen des Unternehmens, was aber bisher in der Praxis noch unzureichend erfolgt (Pohlmann 2015, S. 22). Anspruch und Wirklichkeit klaffen hier insofern oft auseinander. Unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten gilt: „Die demografische Entwicklung setzt eine langfristige und gut durchdachte Strategie im Umgang mit der eigenen Belegschaft voraus. Kurzfristige Engpässe können mit „Ad-hoc-Entscheidungen" überbrückt werden, führen aber langfristig zu keinem nachhaltigen Erfolg" (Haberkorn 2014, S. 15).

Beispielsweise ist die Gestaltung von Aging-Karrieren als demografiebedingter Paradigmenwechsel im Karriereverständnis an- und wahrzunehmen (dazu Ahlers / Gülke 2013). Die Wertschätzung von Alter und Erfahrung und damit eine hohe Altersakzeptanz als Kulturmerkmal (dazu Werner / Tenckhoff 2013, S. 46 ff.) rückt damit in den Vordergrund. Anzustreben und zu verbreiten wäre die Erkenntnis: „Jedes Alter hat seinen Wert: Wer das anerkennt, kann von der Diversität profitieren" (Gloger 2015, S. 23). Nachhaltig wäre damit eine Unternehmenskultur, in der Werte wie Offenheit, Vielfalt etc. zum akzeptierten und gelebten Wertekanon gehören.

Die vorgenannten Überlegungen zeigen: Trotz der Fürsprache für ein nachhaltiges Demografiemanagement ist sie breitflächig in der Unternehmenspraxis (noch) nicht angekommen. Das entwertet zwar nicht die damit verbundenen Überlegungen, sollte aber auch nicht den nüchternen Blick auf die – positiv formuliert – noch deutliche Ausbaufähigkeit in der Praxis verstellen.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

3 Einordnung der Beiträge

Die in diesem Forschungsband vorzufindenden Beiträge spiegeln unterschiedliche Forschungs- und Interessensschwerpunkte der Verfasser im engeren und weiteren Demografiekontext wider. Sie stehen für den zu Beitragsbeginn konstatierten Facettenreichtum des Themas Demografie. Die einzelnen Beiträge lassen sich – wenn auch nicht immer trennscharf – vier Erkenntnisbereichen zuordnen:

1) Betriebliche Perspektive mit Fokus Personal

2) Überbetriebliche Perspektive mit Fokus Gesundheit und Altersvorsorge

3) Finanzielle Perspektive aus landesbezogener und EU-Sicht

4) Mathematisch-modelltheoretische Perspektive

Der erste Bereich betrachtet betriebliche Implikationen der demografischen Entwicklung mit Schwerpunkt Personal. Norbert Gülke, Friedel Ahlers und Kristin Butzer-Strothmann präsentieren in ihrem Beitrag Ergebnisse einer Befragung zur Demografiefestigkeit von Unternehmen, deren Schwerpunkt auf der Personalperspektive liegt. Noch zentrierter auf die Personalthematik ist der folgende Beitrag von Friedel Ahlers und Norbert Gülke zugeschnitten, der das Nutzenpotenzial der Personaldiagnostik im Rahmen von Aging Karrieren unter Nutzung der Ergebnisse einer Expertenbefragung analysiert.

Aus der überbetrieblichen Perspektive werden die beiden Bereiche Gesundheit/Burnout und betriebliche Altersversorgung in Verbindung mit dem Demografieaspekt thematisiert. Margit Christiansen, Elisabeth Burghardt, Antje Focken, Melissa Koser und Nina Prothe analysieren in ihrem Beitrag unter Bezugnahme auf das Demografiephänomen das Versorgungsangebot für Burnout-Betroffene in Niedersachsen. Dennis Klein geht in seinem Beitrag auf den Status quo und mögliche Entwicklungsperspektiven der Besteuerung der betrieblichen Altersvorsorge ein, die als ein wichtiges Standbein zur Altersabsicherung angesehen wird und damit den Demografiekontext tangiert.

Über die überbetriebliche Perspektive hinausgehend werden in einem weiteren Themenbereich fiskalische Aspekte erörtert, die in einem weiteren Sinne in Verbindung mit dem Demografiephänomen stehen. Hans Adam und Stanislaw Ludwig nehmen eine Tragfähigkeitsanalyse mit Blick auf die fiskalische Nachhaltigkeit des Landes Niedersachsen vor, die auch Berührungspunkte mit demografischen Aspekten aufweist. André Schmidt erweitert den Analyse- und Betrachtungsfokus auf Überlegungen zur nachhaltigen Fis-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

kalverfassung für die Eurozone, in dessen Rahmen auch die unterschiedlichen Ausgangsdaten demografischer Entwicklungen in den europäischen Ländern zu berücksichtigen sind.

Die bisherige voranschreitende Perspektivenweitung vom betrieblichen bis hin zum europäischen Analysefokus wird durch den folgenden Themenbereich mit mathematisch-modelltheoretischem Ansatz bewusst nicht fortgesetzt. In diesen Beiträgen von Roland Matthes und Kira Wehage wird der zur Zeit in der politischen und gesellschaftlichen Diskussion in Deutschland vorherrschende Glaube an einem demografischen Wandel in Form einer Umkehrung der Alterspyramide kritisch betrachtet. Es werden die zur Bevölkerungsvorausberechnung angewendeten Methoden beschrieben und die dabei getroffenen Annahmen hinterfragt.

Damit soll dafür sensibilisiert werden, dass den Prognosen zur demografischen Entwicklung und den darauf bezogenen Folgewirkungen nicht zu vernachlässigende hohe Unsicherheitsmomente inhärent sind. Eine nachhaltige Politik muss sich dieser Momente bewusst sein. Dies schließt die Bereitschaft zur Neu- und Nachjustierung von Maßnahmen aufgrund veränderter Konstellationen ein.

Die im Einführungsbeitrag akzentuierte Nachhaltigkeitsidee in Verbindung mit dem Demografiephänomen, die als einfassende Rahmenvorstellung für diesen Band fungiert, wird im Abschlussbeitrag noch einmal aufgegriffen und weiter geführt. Friedel Ahlers, Anja Behrens-Potratz, Karl-Heinz Lüke und Roland Matthes fassen dabei einerseits zentrale beitragsübergreifende Erkenntnisse zusammen und führen diese dann weiter unter dem handlungsorientierten Blickwinkel der „Nachhaltung“ des Demografiephänomens.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Literaturverzeichnis

Ahlers, F. / Gülke, N. (2013): Aging-Karrieren: Demografiebedingter Paradigmenwechsel im Karriereverständnis; in: Behrens-Potratz, A. / Lüke, K.-H. / Ahlers, F. / Matthes, R. (Hrsg.), Demografischer Wandel: Vielfältige Herausforderungen für Unternehmen und Gesellschaft, Göttingen 2013, S. 125-140.

Bankl, M. (2014): Lebensphasenorientierte Personalarbeit – ein nachhaltiger Ansatz; in: Rosenberger, B. (Hrsg.), Modernes Personalmanagement: Strategisch – operativ – systemisch, Wiesbaden 2014, S. 306-314.

Behrens-Potratz, A. / Lüke, K.-H. / Ahlers, F. / Matthes, R. (Hrsg.) (2013): Demografischer Wandel: Vielfältige Herausforderungen für Unternehmen und Gesellschaft, Göttingen 2013.

Böge, J. (2013): Die Einführung von betrieblichem Alters- und Alternsmanagement als mikropolitischer Prozess, Hamburg 2013.

Brödel, R. (2013): Lebenslanges Lernen im demografischen Wandel; in: Schwuchow, K. / Gutmann, J. (Hrsg.), Personalentwicklung: Themen, Trends, Best Practices 2014, Freiburg/München 2013, S. 363-372.

Dobersalske, K. / Willing, H. (2014): Nachhaltige Entwicklung und verantwortungsvolles Wirtschaften; in: Dobersalske, K. / Seeger, N. / Willing, H. (Hrsg.), Verantwortliches Wirtschaften: Nachhaltigkeit in der Betriebswirtschaftslehre, Baden-Baden 2014, S. 31-47.

Eggers, B. (2006): Integratives Medienmanagement: Konzepte, Instrumente und Publisher Value Scorecard, Wiesbaden 2006.

Gloger, A. (2015): Grünschnabel trifft graue Schläfen: Arbeiten im Generationen-Mix; in: managerSeminare, H. 203, Februar 2015, S. 18-2.

Haberkorn, S. (2014): Mythos oder Wahrheit? Produktivitätsvorteile durch altersspezifische Personalmaßnahmen; in: Personalquarterly, 66. Jg., 2014, H. 3, S. 10-15.

Hentze, J. / Thies, B. (2014): Nachhaltigkeitsmanagement und -berichterstattung; in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 43. Jg., 2014, H. 8, S. 414-421.

Jedrzejczyk, P. / Kasch, J. (2015): Die Bedürfnisse aller im Blick; in: Personalwirtschaft, 02/2015, S. 55-57.

Jizba, M. (2014): Die Nachhaltigkeitsleistung der deutschen DAX30-Unternehmen, Köln 2014.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Plieth, H. / Müller, M. / Habicht, H. / Wolter, V. (2015): Demografie-Projekt 2022: Antworten auf den demografischen Wandel im Servicebereich der DATEV eG; in: Zeitschrift Führung + Organisation, 84. Jg., 2015, H. 3, S. 191-196.

Pohlmann, K. (2015): Jedes Unternehmen altert für sich allein; in: Niedersächsische Wirtschaft, 9/2015, S. 22-23.

Pufe, I. (2014): Nachhaltigkeit, 2. Aufl., Konstanz/München 2014.

Schindler, H. (2015): Alterung per Vertrag abfedern; in: Personalmagazin, 2/2015, S. 20-23.

Staudinger, U. (2014): Statt einer Neuausrichtung der Personalpolitik erfolgt die Politik der kleinen Schritte (Interview von T. Biemann); in: Personalquarterly, 66. Jg., 2014, H. 3, S. 6-9.

Werner, C. / Tenckhoff, J. (2013): Strategic Workforce Management; in: Schwuchow, K. / Gutmann, J. (Hrsg.), Personalentwicklung: Themen, Trends, Best Practices 2014, Freiburg/München 2013, S. 42-51.

Ziesmer, B. (2014): Nachhaltiges HRM in Zeiten demografischen Wandels; in: Dobersalske, K. / Seeger, N. / Willing, H. (Hrsg.), Verantwortliches Wirtschaften: Nachhaltigkeit in der Betriebswirtschaftslehre, Baden-Baden 2014, S. 529-547.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

B.Betriebliche Perspektive:

Demografiefestigkeit und Aging Karrieren

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.

Demografiefestigkeit von Unternehmen: Ergebnisse einer Befragung und Entwicklung eines Audit-Tools

Norbert Gülke / Friedel Ahlers / Kristin Butzer-Strothmann

1 Einführung: Demografiefestigkeit als Erfolgsfaktor von Unternehmen

Dass der demografische Wandel ein Megatrend mit vielfältigen Auswirkungen auf die Gesellschaft insgesamt und Betriebe speziell ist, zählt mittlerweile zum allgemeinen Erkenntnisgut. Daher muss es überraschen, dass dieses Thema laut einer Umfrage weit unten auf der Prioritätenliste dringender Handlungsfelder der Personalverantwortlichen von Unternehmen steht (Bankl 2014, S. 308; PWC 2014, S. 6). Eine Erklärungsmöglichkeit liegt in der möglichen noch fehlenden akuten Betroffenheit von den demografischen Auswirkungen (PWC 2014, S. 13). Die Ausbildungsplätze können evtl. noch hinreichend gut besetzt werden und das Durchschnittsalter der Belegschaft ist noch nicht merklich angestiegen. Aber mittel- bis langfristig werden sich hier markante Veränderungen ergeben, die Unternehmen zum Handeln bewegen werden. Mehr als 70% der Unternehmen sehen derzeit drängendere Themen, keinen Veränderungsdruck sowie fehlende Ressourcen (PWC 2014, S. 13). Diese Ergebnisse stehen im Kontrast zu einem anderen Befund: Die Mehrzahl der Unternehmen befassen sich mit der Thematik und haben auch schon Maßnahmen – allerdings nur Einzelmaßnahmen – angestoßen (PWC 2014, S. 12). Die Unternehmen wollen sich also doch für den demografischen Wandel „rüsten“. So der Begriff, der sich in diesem Zusammenhang für die Umschreibung der Situation eingebürgert hat. Gemeint ist damit, dass die Unternehmen langfristig „demografiefest“ sein wollen.

Demografiefest ist aus ihrer Sicht die Antwort auf die Konsequenzen, die der demografische Wandel mittel- bis langfristig aus ihrer Sicht insbesondere für das Personalmanagement mit sich bringt (PWC 2014, S. 11). Dieser Begriff „Demografiefestigkeit“ ist bei näherer Betrachtung sehr schillernd und interpretationsbedürftig (siehe 2.1). So sind die dahinter stehenden Sachverhalte doch plausibel mit der Konklusion, dass Unternehmen in der Zukunft nur erfolgreich agieren können, wenn sie den an Virulenz gewinnenden demografischen Herausforderungen in punkto Nachwuchssicherung, ältere Belegschaften und veränderten Kundenstrukturen und -motiven etc. adäquat entsprechen können. Es ist festzuhalten, dass Demografiefestigkeit eine bedeutende, aber eben nur eine De-

Dieses Werk ist copyrightgeschützt und darf in keiner Form vervielfältigt werden noch an Dritte weitergegeben werden.
Es gilt nur für den persönlichen Gebrauch.