

Wirtschaftswissenschaftliche Schriften

Reihe: Angewandtes Personal-Management

Marie-Christin Lehmann

Demografischer Wandel –

**Identifikation von personalwirtschaftlichen
Handlungsfeldern auf Basis
einer Altersstrukturanalyse
am Praxisbeispiel Commerz Real AG**

Heft 01 / 2011

Fachbereich Betriebswirtschaft

**Schriftenreihe: Wirtschaftswissenschaftliche Schriften, Jahrgang 2011,
Heft 1**

Reihe: Angewandtes Personal-Management

Herausgeber: Prof. Dr. Heike Kraußlach, Prof. Dr. Klaus Watzka

Die vorliegende Publikation entstand im Rahmen einer Bachelorarbeit an der Fachhochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaftslehre.

Autor: Marie-Christin Lehmann

Betreuer: Prof. Dr. Heike Kraußlach

ISSN 1868-1697
ISBN 3-939046-19-1

Fachhochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaft
Carl-Zeiss-Promenade 2
D-07745 Jena
Tel.: 03641-205-550
Fax: 0364-205-551

Diese Publikation wurde mit äußerster Sorgfalt bearbeitet, Verfasser/in und Herausgeber/in können für den Inhalt jedoch keine Gewähr übernehmen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und Einspeicherung in elektronische Systeme des gesamten Werkes oder Teilen daraus bedarf – auch für Unterrichtszwecke – der vorherigen Zustimmung der Fachhochschule Jena, Fachbereich Betriebswirtschaft und des Autors.

Printed in Germany

Abstract

Die demografische Entwicklung, charakterisiert durch sinkende Geburtenzahlen und eine zunehmende Lebenserwartung, führt dazu, dass die Bevölkerung Deutschlands im Durchschnitt immer älter wird und schrumpft. Diese Entwicklung hat nicht nur weit reichende Folgen für alle politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systeme des Landes, sondern beeinflusst auch den Altersaufbau der Belegschaften in den Unternehmen. Der demografische Wandel trägt durch die Alterung der Erwerbsbevölkerung dazu bei, dass das Durchschnittsalter in vielen Betrieben schon heute mehr als 45 Jahre beträgt und die Mitarbeiter im Alter zwischen 35 und 50 Jahren die größte Gruppe der Belegschaft stellen. Die Alterung des Erwerbspersonenpotenzials und dessen zahlenmäßiger Rückgang stellen den Arbeitsmarkt und die Unternehmen vor neue Herausforderungen.

Aus diesem Grund müssen insbesondere im Rahmen des Personalmanagements Handlungsfelder identifiziert sowie Maßnahmen entwickelt und implementiert werden, mit denen diesen Herausforderungen begegnet werden kann.

Die Altersstrukturanalyse, welche in der vorliegenden Arbeit einer näheren Betrachtung unterzogen wird, stellt vor allem im Rahmen des demografischen Wandels ein wichtiges Instrument des Personalcontrollings dar. Mit Hilfe dieses Planungsinstruments können der Altersaufbau einer Belegschaft und damit einhergehende demografische Risiken sichtbar gemacht werden. Die Erstellung von Zukunftsszenarien ermöglicht es, zukünftige Entwicklungen der Untersuchungseinheit zu prognostizieren. Auf Basis der Ergebnisse können sodann personalwirtschaftliche Handlungsfelder identifiziert sowie Maßnahmen abgeleitet werden.

Da dieses Instrument auch für die Commerz Real AG in Zukunft an Bedeutung gewinnen wird, wurde im Bereich Construction und Technisches Management sowie innerhalb der Funktionsgruppe der Projektleiter eine Altersstrukturanalyse durchgeführt. Diese umfasste sowohl die Analyse des Altersaufbaus als auch eine Analyse der Qualifikationen bei den Projektleitern.

Bereits heute sind in diesen Untersuchungseinheiten demografische Risiken sichtbar, da das Durchschnittsalter über 45 Jahre beträgt und ein Großteil der betrachteten Mitarbeiter älter als 40 Jahre ist. Aufbauend auf den Analyseergebnissen wurden personalwirtschaftliche Handlungsbedarfe identifiziert und unter anderem Maßnahmen für die drohende Wissensveralterung, den Verlust an Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit oder die Rekrutierungsprobleme durch den Fachkräftemangel entwickelt, mit deren Umsetzung den Herausforderungen des demografischen Wandels aktiv begegnet werden kann.

Schlüsselworte:

Demografischer Wandel, Demografie, Demografische Entwicklung, Altersstrukturanalyse, Altersaufbau, Altersgruppen, Qualifikationsanalyse, Personalwirtschaft, Personalmanagement, Personalwirtschaftliche Handlungsfelder, Commerzbank AG, Commerz Real AG

E-Mail Adresse der Autorin:

mariechristin_lehmann@gmx.de

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....	I
Tabellenverzeichnis.....	II
1 Grundlegung	1
1.1 Einführung	1
1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit	2
2 Demografischer Wandel in Deutschland	4
2.1 Ursachen und Entwicklungen des demografischen Wandels	4
2.2 Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Gesellschaft und Sozialsysteme	6
2.3 Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt und die Unternehmen.....	8
3 Auswirkungen des demografischen Wandels auf ausgewählte personalwirtschaftliche Handlungsfelder.....	11
3.1 Personalbeschaffung und Personalauswahl	11
3.2 Personaleinsatz	13
3.3 Vergütungspolitik	15
3.4 Personalentwicklung und Führung.....	17
3.5 Personalfreisetzung	20
3.6 Personalcontrolling und Personalplanung.....	21
4 Altersstrukturanalyse	23
4.1 Begriffsbestimmung	23
4.2 Vorgehensweise	25
4.3 Möglichkeiten zum Altersaufbau einer Belegschaft.....	29
5 Durchführung einer Altersstrukturanalyse am Beispiel des Bereichs Construction und Technisches Management (CTM) der Commerz Real AG	31
5.1 Unternehmensprofil der Commerz Real AG	31
5.2 Bereich Construction und Technisches Management (CTM).....	32
5.3 Vorgehensweise	34
5.3.1 Methodisches Vorgehen der Altersstrukturanalyse	34
5.3.2 Annahmen zur Entwicklung von Zukunftsprognosen.....	36

5.4 Analyse des Altersaufbaus im Bereich CTM – Ist-Stand und Zukunftsprognosen.....	39
5.4.1 Durchschnittsalter.....	39
5.4.2 Altersgruppen	40
5.4.3 Hauptaltersgruppen	42
5.5 Analyse des Altersaufbaus in der Funktionsgruppe Projektleiter – Ist-Stand und Zukunftsprognosen.....	44
5.5.1 Durchschnittsalter.....	44
5.5.2 Altersgruppen	46
5.5.3 Hauptaltersgruppen	47
5.6 Qualifikationsanalyse der Funktionsgruppe Projektleiter	49
5.7 Zusammenfassung der Ergebnisse	50
6 Identifikation personalwirtschaftlicher Handlungsfelder am Beispiel des Bereichs Construction und Technisches Management (CTM) der Commerz Real AG.....	51
6.1 Personalbeschaffung und Personalauswahl	51
6.2 Personaleinsatz	53
6.3 Vergütungspolitik	55
6.4 Personalentwicklung und Führung.....	56
6.5 Personalcontrolling und Personalplanung.....	59
7 Fazit.....	61
Anhang	64
Literaturverzeichnis.....	85
Verzeichnis der Internet-Quellen.....	89

Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Bevölkerungsaufbau in Deutschland.....	5
Abb. 2: Zusammenwirken personalwirtschaftlicher Handlungsfelder.....	11
Abb. 3: Vorgehensweise bei der Durchführung einer Altersstrukturanalyse	25
Abb. 4: Varianten zum Altersaufbau einer Belegschaft	29
Abb. 5: Vereinfachtes Organigramm des Bereichs CTM.....	32
Abb. 6: Entwicklung des Durchschnittsalters im Bereich CTM	39
Abb. 7: Verteilung der Altersgruppen – Ist-Stand	41
Abb. 8: Verteilung der Hauptaltersgruppen bei einfacher Fortschreibung	43
Abb. 9: Entwicklung des Durchschnittsalter in der Funktionsgruppe Projektleiter ...	45
Abb. 10: Verteilung der Altersgruppen – Ist-Stand	46
Abb. 11: Verteilung der Hauptaltersgruppen – mit Annahmen.....	48
Abb. A 1: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland von 1910 bis 2060.....	64
Abb. A 2: Zusammenfassung der Annahmen zur Erstellung von Zukunftsprognosen	67
Abb. A 3: Entwicklung des Durchschnittsalters der Männer im Bereich CTM.....	72
Abb. A 4: Entwicklung des Durchschnittsalters der Frauen im Bereich CTM	73
Abb. A 5: Entwicklung der Altersgruppen – einfache Fortschreibung.....	73
Abb. A 6: Entwicklung der Altersgruppen – mit Annahmen	74
Abb. A 7: Aufteilung der Hauptaltersgruppen – Ist-Stand.....	74
Abb. A 8: Entwicklung der Hauptaltersgruppen – mit Annahmen	75
Abb. A 9: Entwicklung des Durchschnittsalters der Männer in der Funktionsgruppe der Projektleiter	78
Abb. A 10: Entwicklung des Durchschnittsalters der Frauen in der Funktionsgruppe der Projektleiter.....	78
Abb. A 11: Entwicklung der Altersgruppen – einfache Fortschreibung	79
Abb. A 12: Entwicklung der Altersgruppen – mit Annahmen	79
Abb. A 13: Aufteilung der Hauptaltersgruppen – Ist-Stand	80
Abb. A 14: Entwicklung der Hauptaltersgruppen – einfache Fortschreibung.....	80

Tabellenverzeichnis

Tab. A 1: Grunddatentabelle zur Durchführung der Altersstrukturanalyse	65
Tab. A 2: Datentabelle zur Berechnung der Zukunftsprognosen für den Bereich CTM	68
Tab. A 3: Datentabelle zur Berechnung der Zukunftsprognosen für die Funktionsgruppe der Projektleiter.....	71
Tab. A 4: Ergebnisse – Analyse des Altersaufbaus im Bereich CTM	75
Tab. A 5: Ergebnisse – Analyse des Altersaufbaus in der Funktionsgruppe der Projektleiter	81
Tab. A 6: Auszug aus der Stellenbeschreibung - Projektleiter.....	83

1 Grundlegung

1.1 Einführung

Der demografische Wandel bezeichnet die Veränderung in der Altersstruktur einer Gesellschaft und kann sowohl eine Bevölkerungszunahme als auch eine Bevölkerungsabnahme bedeuten.¹

Die demografische Entwicklung in Deutschland und die damit verbundene Alterung der Gesellschaft ist keineswegs neu, sondern vollzieht sich schon seit über 100 Jahren. Seit 1970 ist jede Kindergeneration um ein Drittel kleiner als die Elterngeneration und wird durch die steigende Lebenserwartung im Schnitt fünf Jahre älter.² Dies hat weit reichende Folgen. Ab dem Jahr 2030 werden die Menschen ein Drittel ihres Lebens im Ruhestand verbringen. Die deutsche Gesellschaft wird jedes Jahr um 150.000 Menschen schrumpfen und das Durchschnittsalter der Bevölkerung nimmt von heute 43 auf 52 Jahre im Jahr 2050 zu.³

Die Alterung der deutschen Gesellschaft ist ein irreversibler Vorgang, der seine Ursache im heutigen Altersaufbau der Bevölkerung hat. Die Rentner des Jahres 2050 sind bereits geboren, ihre Zahl steht fest. Steigende Geburtenzahlen oder Zuwanderungen können die demografische Entwicklung lediglich abschwächen, aber nicht mehr stoppen.

Das eigentliche Problem ist nicht die Alterung der Bevölkerung. Diese Entwicklung ist durchaus positiv und erfreulich, denn wir leben im Durchschnitt länger und sind durch den kontinuierlichen medizinischen Fortschritt gesünder. Das Problem sind die politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systeme, die nicht an diese Entwicklung angepasst werden. So sind zum Beispiel in allen Bereichen der Sozialsysteme⁴ spürbare Kostensteigerungen zu erwarten, wenn der Staat nicht auf die Herausforderungen des demografischen Wandels reagiert.

Die demografische Entwicklung macht auch vor den Unternehmenstoren nicht Halt. Schon jetzt beträgt das Durchschnittsalter in vielen Unternehmen mehr als 45 Jahre und die Mitarbeiter im Alter zwischen 35 und 50 stellen die größte Gruppe der

¹ Vgl. Förderland (2010)

² Vgl. Bundesministerium des Innern (2010); Bundesregierung (2008)

³ Vgl. Armutat (2009), S. 15; Bundesministerium des Innern (2010); Bundesregierung (2008)

⁴ Zu den Sozialsystemen gehört die gesetzliche Kranken-, Pflege- und Rentenversicherung.

Belegschaft.⁵ Auch dort, wo die Auswirkungen noch nicht sichtbar oder spürbar sind, müssen sich die Unternehmen dem drohenden Fachkräftemangel, dem kontinuierlichen Älterwerden der Erwerbsfähigen sowie dem Rückgang des Arbeitskräfteangebots bewusst werden. Bislang sind nicht alle Unternehmen auf die demografische Entwicklung eingestellt und haben diese nicht als personalwirtschaftliches Risiko wahrgenommen. Es mangelt in der betrieblichen Personalpolitik vor allem an ganzheitlichen Konzepten, die mit Hilfe einer Altersstrukturanalyse personalwirtschaftliche Handlungsfelder identifizieren und operative sowie strategische Maßnahmen implementieren.

Ein demografiefestes Personalmanagement umfasst innovative und unternehmensspezifische Maßnahmen, die die Alterung der Belegschaft begleiten sowie steuern und mit denen den demografischen Herausforderungen begegnet werden kann. Die personalwirtschaftlichen Handlungsfelder sind für jedes Unternehmen mit seiner spezifischen Mitarbeiterstruktur individuell.

1.2 Ziel und Aufbau der Arbeit

Das Ziel der vorliegenden Arbeit ist es, personalwirtschaftliche Risiken und Handlungsbedarfe zu identifizieren. Diese sollen unter Berücksichtigung der demografischen Herausforderungen und mit Hilfe einer Altersstrukturanalyse am Praxisbeispiel der Commerz Real AG aufgezeigt werden und als Unterstützung für die Entwicklung von demografiefesten Maßnahmen im Personalbereich fungieren.

Zunächst wird ein Überblick über die Auswirkungen der demografischen Veränderungen für Gesellschaft, Wirtschaft und insbesondere das Personalmanagement gegeben, um den Leser für die Thematik Demografie und alternde Belegschaften zu sensibilisieren. Die durchgeführte Altersstrukturanalyse wird anschließend die Situation der Commerz Real AG sowohl für den gesamten Bereich Construction und Technisches Management (CTM) als auch für die Funktionsgruppe der Projektleiter hinsichtlich des demografischen Wandels darstellen. Auf Basis der Analyseergebnisse werden abschließend personalwirtschaftliche Handlungsfelder identifiziert, in denen das Ergreifen von

⁵ Vgl. Fürth u.a. (2007), S. 1

Maßnahmen notwendig ist, um trotz der Alterung der Belegschaft die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter bis zum Renteneintrittsalter zu erhalten und weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben.

Zu Beginn der Arbeit wird in einer kurzen Darstellung die derzeitige demografische Situation in Deutschland erläutert und auf deren zukünftige Entwicklung bis 2060 eingegangen. Anschließend werden die Folgen für die Gesellschaft sowie die Unternehmen und den Arbeitsmarkt dargestellt.

Danach werden die Auswirkungen des demografischen Wandels auf spezielle personalwirtschaftliche Handlungsfelder beschrieben. Hierbei wird näher auf die Personalbeschaffung, den Personaleinsatz, die Vergütungspolitik sowie die Personalentwicklung und Führung eingegangen. Auch die Personalfreisetzung sowie das Personalcontrolling verbunden mit der Personalplanung werden beleuchtet, da sie ebenfalls zu den wichtigsten Tätigkeitsfeldern des Personalmanagements zählen. Die Durchführung einer Altersstrukturanalyse bildet den Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit. Zunächst werden die Commerz Real AG und der für die Analyse ausgewählte Bereich Construction und Technisches Management (CTM) näher vorgestellt. Anschließend wird die Altersstrukturanalyse für den gesamten Bereich und die Funktionsgruppe der Projektleiter durchgeführt und deren Ergebnisse erläutert. Bei der Analyse wird nach dem Altersaufbau sowie der Qualifikationsstruktur unterschieden. Diese Untersuchungseinheiten wurden gewählt, da sie vom Bereich Personal als besondere Risikogruppen hinsichtlich der demografischen Entwicklung identifiziert wurden. Im letzten Teil der Arbeit werden anhand der Ergebnisse aus der Altersstrukturanalyse die personalwirtschaftlichen Tätigkeitsfelder abgeleitet, in denen Handlungsbedarf besteht. Zur vereinfachten Entwicklung von strategischen Maßnahmen werden Lösungsansätze aufgezeigt, die in der Praxis Anwendung finden können.

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit auf eine geschlechtsspezifische Doppelnennung verzichtet. Die Bezeichnungen schließen stets beide Geschlechter mit ein.

2 Demografischer Wandel in Deutschland

2.1 Ursachen und Entwicklungen des demografischen Wandels

Die demografische Entwicklung einer Bevölkerung wird von der Geburtenrate, der Lebenserwartung sowie dem Wanderungssaldo beeinflusst. Seit 1972 gibt es in Deutschland, als eines der weltweit ersten Länder, ein Geburtendefizit.⁶ Das bedeutet, dass die Geburtenziffern⁷ weit unter der für die Bestandserhaltung notwendigen Größe von 2,1 Kindern pro Frau bleiben und somit jedes Jahr mehr Menschen sterben, als geboren werden. Es kommt hinzu, dass das durchschnittliche Gebäralter steigt und auch die Zahl der Frauen zunimmt, die zeitlebens kinderlos bleiben.⁸

Die durchschnittliche Lebenserwartung in Deutschland nimmt auf Grund des medizinischen Fortschritts, den verbesserten Arbeitsbedingungen sowie dem ansteigenden materiellen Wohlstand kontinuierlich zu. Somit wird sie bis 2060 für Männer um acht Jahre auf 85 und für Frauen um sieben Jahre auf ein durchschnittliches Lebensalter von 89 zunehmen.⁹

Der Wanderungssaldo eines Landes ist das Resultat der Zu- und Fortzüge von Menschen und war in den letzten 50 Jahren mit durchschnittlich 200.000 Personen pro Jahr überwiegend positiv. Er wird sich auch zukünftig zwischen 100.000 und 200.000 Menschen bewegen, dabei aber starken Schwankungen unterliegen und auf lange Sicht immer weiter zurückgehen.¹⁰

Zuwanderung wirkt sich meist positiv auf den Arbeitsmarkt aus, da das Angebot an Arbeitskräften und somit auch der Qualifikationen zunimmt. Sie kann den Alterungsprozess in Deutschland zwar abschwächen, aber nicht stoppen und stellt durch die

⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt, 12. Berechnung (2009), S. 25ff.

⁷ Die Geburtenziffer lag 2009 bei 1,38 Kindern je Frau, was dazu führt, dass jede Generation um ein Drittel geringer ausfällt, als die vorherige und die Geburtenraten weiter kontinuierlich sinken. Vgl. Förderland (2010)

⁸ Vgl. Statistisches Bundesamt, 12. Berechnung (2009), S. 25ff.

⁹ Vgl. Deutscher Bundestag (2002), S. 15; Statistisches Bundesamt, 12. Berechnung (2009), S. 30

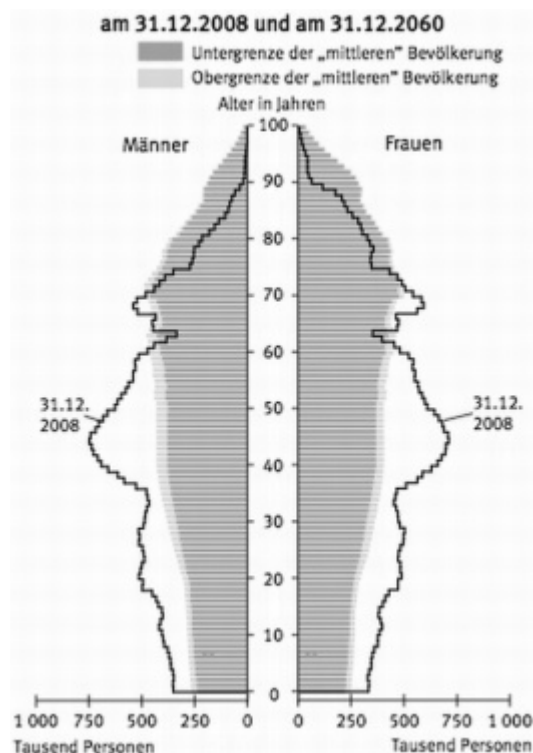
¹⁰ Vgl. Deutscher Bundestag (2002), S. 22; Statistisches Bundesamt, 12. Berechnung (2009), S. 8

unsichere Entwicklung ihres Umfangs keine alleinige Lösung für die sich vollziehende demografische Entwicklung dar.¹¹

Auf Grund dieser Einflussfaktoren weicht die aktuelle Bevölkerungsstruktur schon lange von der Form der klassischen Pyramide ab, in der die stärksten Jahrgänge die der Kinder sind. In Abb. 1 ist zu erkennen, dass sich die Form des Altersaufbaus von der Form einer Tanne im Jahr 2008 zu einer Urne im Jahr 2060 verändern wird.¹²

Abb. 1 zeigt den momentanen Aufbau der Bevölkerung im Vergleich zum prognostizierten Jahr 2060.

Abb. 1: Bevölkerungsaufbau in Deutschland



Quelle: http://data6.blog.de/media/213/41123312_a26282ca86_m.jpg

Der derzeitige Bevölkerungsaufbau ist auf die geburtenstarken Jahrgänge im Zeitraum 1955 bis 1965 und deren derzeitige Alterung, die anhaltende niedrige

¹¹ Die Höhe der Zuwanderung ist schwer vorauszusagen, da sie die Folge von politischen, wirtschaftlichen und ökologischen Entwicklungen in den Herkunftsländern ist und von der deutschen Migrationspolitik abhängt. Vgl. FH Frankfurt (2010), S. 21f; Statistisches Bundesamt, 12. Berechnung (2009), S. 32

¹² Für die Entwicklung der deutschen Bevölkerungsstruktur von 1910 bis 2060 siehe Abb. A 1. Vgl. Wagner (2007), S. 6

Geburtenrate sowie die nach 1970 ansteigende Lebenserwartung zurückzuführen. Daneben haben auch die beiden Weltkriege und die Geburtentiefs in Kriegs- und Krisenzeiten sowie die Geburtenhochs in gesellschaftlichen Konsolidierungsphasen zum heutigen Altersaufbau beigetragen.¹³

Durch Abb. 1 wird aufgezeigt, dass die deutsche Bevölkerung schrumpfen wird. Heute zählt Deutschland 82 Millionen Einwohner. Im Jahr 2060 werden es nur noch 65 bis 70 Millionen sein.¹⁴

Des Weiteren ist zu erkennen, dass immer weniger Kinder geboren werden und sich die Proportionen im Altersaufbau somit deutlich zugunsten der älteren Bevölkerungsschichten verschieben. 2060 wird die Hälfte der Bevölkerung 50 Jahre und älter sein. Diese Entwicklung führt dazu, dass das Durchschnittsalter der Bevölkerung steigt und im Jahr 2060 einen Wert von 53 Jahren erreicht haben wird.¹⁵

Neuen Berechnungen zufolge wird zur Mitte des 21. Jahrhunderts jeder Siebente in Deutschland 80 Jahre oder älter sein. Der Anteil dieser Bevölkerungsgruppe ist dann ebenso groß, wie der der unter 20-Jährigen.¹⁶

2.2 Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Gesellschaft und Sozialsysteme

Die demografische Entwicklung hat weit reichende Folgen für fast alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens. Dies betrifft insbesondere den Schulbereich, den Wohnungs- und Arbeitsmarkt sowie die Sozialversicherungssysteme.

Die Zahlen von Schülern, Studenten und Auszubildenden gehen stetig zurück. Bis zum Jahr 2025 wird sich die Zahl der Schulabgänger um 20%, die der Hochschulabsolventen sogar um 25% verringern. Hinzu kommt, dass die Zahl der Schüler ohne Abschluss durch die unzureichende Integration immer weiter zunimmt.¹⁷

¹³ Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2004), S. 59

¹⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt, 12. Berechnung (2009), S. 5

¹⁵ Vgl. Deutscher Bundestag (2002), S. 15ff.; Statistisches Bundesamt, 12. Berechnung (2009), S. 17

¹⁶ Vgl. Statistisches Bundesamt, Pressekonferenz (2009), S. 10

¹⁷ Vgl. FH Frankfurt (2010), S. 32ff.; Langhoff (2009), S. 30

Die demografische Entwicklung wirkt sich auch auf die Siedlungsstruktur Deutschlands aus, die zukünftig von Großstädten mit einem hohen Migrantenanteil und dünn besiedelten Regionen auf dem Land geprägt sein wird. Dies führt auch zu enormen Belastungen in der medizinischen Versorgung, dem Bildungssystem und öffentlichen Personennahverkehr sowie zu Engpässen auf regionalen Arbeitsmärkten.¹⁸

Auf Grund der demografischen Entwicklung müssen auch die sozialen Sicherungssysteme angepasst werden, denn durch die zahlenmäßige Abnahme der Beitragszahler drohen zum einen enorme Einnahmeverluste,¹⁹ zum anderen wird sich durch die steigende Lebenserwartung und zunehmende Zahl der Einzelhaushalte beispielsweise der Pflegebedarf kontinuierlich erhöhen und die Pflegeversicherung somit immer öfter und länger in Anspruch genommen. Um auch weiterhin tragfähig zu sein, müssten die Versicherungsbeiträge bis zum Jahr 2040 um 3-6% ansteigen. Auch bei der Krankenversicherung kann durch steigende Gesundheitskosten eine zukünftige Beitragserhöhung kaum vermieden werden.²⁰

Im Jahr 2007 standen in Deutschland 17 Millionen Empfänger einer gesetzlichen Altersversorgung knapp 40 Millionen Beitragszahlern gegenüber. Es wird davon ausgegangen, dass sich das zahlenmäßige Verhältnis von Rentenempfängern und Renteneinzahlern kontinuierlich verschlechtern wird.²¹ Dies führt dazu, dass die gesetzliche Rentenversicherung in Zukunft durch eine immer kleiner werdende Gruppe von Einzahlern finanziert werden muss und nicht mehr in der Lage sein wird, ein Versorgungsniveau von mindestens 80% des letzten Nettogehaltes im Ruhestand zu gewährleisten,²² wenn die Beiträge auf dem heutigen Niveau verharren oder keine weitere Anhebung des Renteneintrittsalters erfolgt.

¹⁸ Vgl. Bundesregierung (2008); Deutscher Bundestag (2002), S. 24

¹⁹ Vgl. Birg (2005), S. 185f; Förderland (2010); Zeitschrift für Erziehungswissenschaften (2009), S. 389

²⁰ Vgl. Armutat (2009), S. 22; Fachhochschule Frankfurt (2010), S. 42ff.

²¹ Im Jahr 2008 kamen auf 100 Personen im Erwerbsalter 34 Rentenbezieher. 2060 wird sich das Verhältnis auf 100 zu 80 verschlechtern haben. Vgl. Förderland (2010), Deutsches Institut für Altersvorsorge (2007)

²² In Deutschland wird die gesetzliche Rentenversicherung durch das Umlageverfahren finanziert. Das bedeutet, dass die Beitragszahler ihre Beiträge nicht als Rente wieder bekommen, da ihre Einzahlungen direkt an die heutigen Rentenbezieher ausgezahlt werden. Die Renten der heutigen Beitragszahler müssen dann durch die später im Erwerbsleben stehende Bevölkerung finanziert werden. Vgl. Birg (2005), S. 170ff.

2.3 Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt und die Unternehmen

Die Alterung des Erwerbspersonenpotenzials und dessen zahlenmäßiger Rückgang werden den Arbeitsmarkt und die Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen und sich stärker bemerkbar machen, als die Alterung und Schrumpfung der deutschen Bevölkerung insgesamt.

Die Erwerbsbevölkerung²³, die von heute 50 Millionen auf etwa 36 Millionen Personen im Jahr 2060 schrumpft, wird in Zukunft vor allem durch ein höheres Durchschnittsalter, eine Änderung der Alterszusammensetzung sowie stark differenzierte Qualifikationen und Erwartungen bezüglich der Erwerbsarbeit gekennzeichnet sein.²⁴

Wegen der sich nach wie vor im erwerbsfähigen Alter befindenden Jahrgänge der Baby Boomer²⁵ wird das Erwerbspersonenpotenzial erst ab 2015 deutlich sinken. Zeitgleich mit dieser Entwicklung wird sich das Verhältnis innerhalb der Erwerbsbevölkerung zu Gunsten der Älteren verschieben. Heute stellen die 50 bis unter

65-Jährigen rund 30% der Bevölkerung im Erwerbsalter, zwischen 2017 und 2024 werden es bereits über 40% sein.²⁶

Die langen Ausbildungszeiten sowie die steigende Anzahl der Personen, die keinen Schul- oder Berufsabschluss erlangen, führen dazu, dass der demografische Wandel bereits heute zur Realität des deutschen Arbeitsmarktes gehört. In Zukunft werden jährlich bis zu 100.000 Hochschulabsolventen auf dem Arbeitsmarkt fehlen. Dies hat zur Folge, dass einer hohen Nachfrage nach qualifiziertem Nachwuchs ein sehr knappes Angebot an diesem gegenüber steht und somit der Fachkräftemangel noch weiter verstärkt wird.²⁷ Es ist zu erwarten, dass die Arbeitslosenquote trotz

²³ Die Erwerbsbevölkerung umfasst die Personen im Alter von 18 bis 65 Jahren.

²⁴ Vgl. Voelpel (2007), S. 48ff.

²⁵ Die Geburtenjahrgänge der Baby Boomer umfassen die Jahre 1955 bis 1965.

²⁶ Diese Änderungen vollziehen sich hauptsächlich zwischen den Jahren 2000 und 2020. Im Jahr 2010 werden die Erwerbsfähigen im Alter von 40 und 49 Jahren den größten Anteil des Erwerbspersonenpotenzials ausmachen. Vgl. Badura/Vetter/Henner (2003), S. 61; Statistisches Bundesamt, 12. Berechnung (2009), S. 6f

²⁷ Vgl. Dohmen (2007), S. 26

steigendem Fachkräftebedarfs weiter zunehmen und eine hohe finanzielle Belastung für das Steuersystem darstellen wird, da die Anzahl gering qualifizierter Personen ebenso ansteigt, wie die der älteren (Langzeit-) Arbeitslosen.²⁸

Zu den demografischen Risiken für die einzelnen Unternehmen zählen beispielsweise der Fachkräftemangel, die längere Verweildauer der Arbeitskräfte durch das steigende Renteneintrittsalter und die damit einhergehende Veränderung der Leistungsfähigkeit sowie die sich verändernde Zusammensetzung der Belegschaftsstruktur. Diese Risiken können die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit eines Unternehmens gefährden und die Personalkosten erhöhen.²⁹

Das Angebot an jungen und hoch qualifizierten Nachwuchskräften wird in den kommenden Jahren immer weiter abnehmen und zu einem höheren Anteil an älteren Arbeitnehmern im Unternehmen führen, deren Potenziale genutzt werden müssen, um die negativen Auswirkungen des Fachkräftemangels abzufangen.³⁰ Hierbei muss beachtet werden, dass ältere Erwerbsfähige nicht generell weniger leistungsfähig, sondern nur leistungsgewandelt sind und somit über Fähigkeiten und Einstellungen verfügen, die sich von früheren Lebensabschnitten unterscheiden.³¹

Ob sich aus der demografischen Entwicklung Chancen oder Risiken für das Unternehmen ergeben, ist auch von der Branche und Betriebsgröße sowie dem Standort abhängig. Fest steht, dass sich Unternehmen, die frühzeitig auf den Wandel reagieren, einen Vorteil gegenüber ihren Konkurrenten erarbeiten und auch mit einer alternden Belegschaft wettbewerbsfähig bleiben.³² Voraussetzung hierfür ist eine strategische Personalpolitik, die die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter erhält und

²⁸ Vgl. Deutscher Bundestag (2002), S. 74; Doherty (2009), S. 20; Dohmen (2007), S. 26; Loebe/Severing (2007), S. 39; Zeitschrift für Erziehungswissenschaften (2009), S. 393

²⁹ Vgl. Doherty (2009), S. 20; Richenhagen (2004), S. 62

³⁰ Vgl. Rumpf (2004), S. 11ff.

³¹ Mit zunehmendem Alter kann zum Beispiel die Leistungsfähigkeit in den Bereichen Allgemein- und Erfahrungswissen, Konfliktfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein oder Führungskompetenz zunehmen. Abnehmen kann hingegen die Kombinationsfähigkeit oder Wendigkeit. Vgl. Spies/Baltes (2005), S. 21; Koper (2006), S. 71f; Länge/Menke (2007), S. 6; Weiss/Düzgün/Börsch-Supan (2006), S.77

³² Vgl. Badura/Henner/Vetter (2003), S. 10; Strack/Baier/Fahlander (2008), S. 3

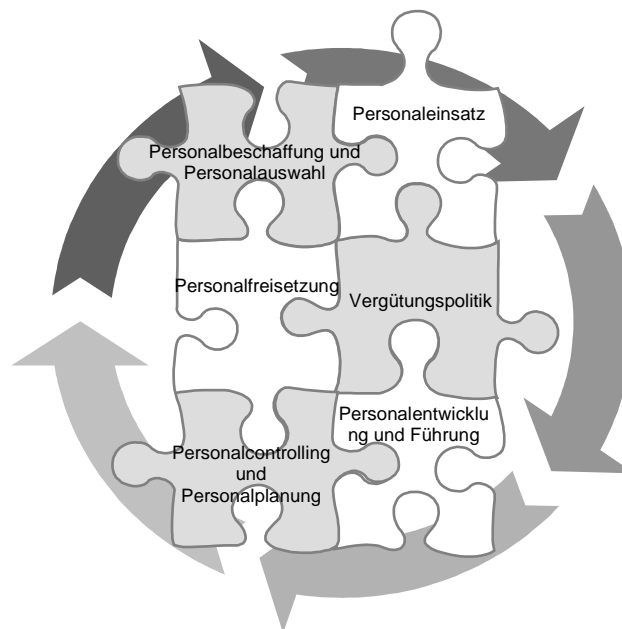
weiterentwickelt.³³ Die personalwirtschaftlichen Handlungsfelder, die von der demografischen Entwicklung betroffen sind, werden im folgenden Kapitel näher betrachtet.

³³ Vgl. Berssem/Höfer (2007), S. 26; Streb/Lompe (2007), S. 37

3 Auswirkungen des demografischen Wandels auf ausgewählte personalwirtschaftliche Handlungsfelder

In diesem Kapitel werden die Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf die in Abb. 2 dargestellten personalwirtschaftlichen Handlungsfelder dargelegt. Die Grafik zeigt auf, dass die ausgewählten Handlungsfelder miteinander verbunden sind und bei der Entwicklung von Maßnahmen immer in ihren Zusammenhängen und nicht unabhängig voneinander betrachtet werden müssen. Sie durchlaufen einen kontinuierlichen Kreislauf und sind keiner festen Reihenfolge unterworfen.

Abb. 2: Zusammenwirken personalwirtschaftlicher Handlungsfelder



Quelle: eigene Darstellung

3.1 Personalbeschaffung und Personalauswahl

Die Personalbeschaffung umfasst die Suche nach geeigneten in- und externen Mitarbeitern mit Hilfe eines zielgerichteten Personalmarketings, die Auswahl zwischen mehreren Bewerbern sowie die Einstellung und Einführung neuer Mitarbeiter zur Deckung des Personalbedarfs. Das Handlungsfeld der Personalauswahl kann als ein Entscheidungsprozess zur Auslese von geeigneten

Bewerbern für eine vakante Stelle unter Beachtung wirtschaftlicher Gesichtspunkte definiert werden.³⁴

Der demografische Wandel bringt weit reichende Veränderungen für die Personalbeschaffung eines Unternehmens mit sich. Die zukünftigen Schwierigkeiten werden vor allem darin liegen, auf dem Arbeitsmarkt die qualifizierten Personen zu finden, die man zur Erreichung der Unternehmensziele benötigt, denn ab dem Jahr 2020 werden bei steigendem Fach- und Führungskräftebedarf immer weniger (junge) Hochqualifizierte zur Verfügung stehen, sich aber durch eine wachsende Vielfalt³⁵ auszeichnen.³⁶ Die demografische Entwicklung führt des Weiteren zu sinkenden Bewerberzahlen, einer individuelleren und zeitintensiveren Personalsuche und damit einhergehenden Kostensteigerungen für das Recruiting.³⁷

Auch die immer schlechtere Ausbildung der heutigen Schulabsolventen³⁸, die ab dem Jahr 2015 zurückgehende Zahl der Hochschulabsolventen³⁹ sowie die durch die schwierige Arbeitsmarktsituation wachsende Zahl unsteter Erwerbsbiografien lassen neue Aufgaben und Herausforderungen für die Personalbeschaffung entstehen.⁴⁰

Auch bei der Personalauswahl muss mit demografiebedingten Veränderungen dahingehend gerechnet werden, dass vermehrt Frauen und vor allem ältere Arbeitnehmer eingestellt werden.⁴¹ Dies ist darauf zurück zu führen, dass es immer schwieriger wird, Personalabgänge mit jungen Nachwuchskräften auszugleichen.

Die Einführung neuer Mitarbeiter umfasst die fachliche Einarbeitung und die soziale Eingliederung in das Unternehmen. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und dem damit einhergehenden Kampf um junge Talente wird dieses

³⁴ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 247ff.; Kolb (2002), S. 88ff.

³⁵ Die Belegschaften werden durch die steigende Erwerbsquote der Frauen, Ausländer, Zeitsoldaten und eine alternde Gesellschaft immer vielfältiger. Vgl. Thommen (2004), S. 17

³⁶ Vgl. Berthold (2007), S. 17; Strack/Baier/Fahlander (2008), S. 8

³⁷ Kersting (2007), S. 17f; Voelpel (2007), S. 30

³⁸ Jeder vierte Schulabsolvent besitzt unzureichende Deutsch- und Mathekenntnisse und benötigt so eine intensive Unterstützung beim Übergang in den Arbeitsmarkt. Vgl. Sauerwald u.a. (2007), S.17

³⁹ War of Talents: Nicht die Hochschulabsolventen werden sich bewerben, sondern die Unternehmen konkurrieren um die Jungakademiker. Vgl. Dohmen (2007), S. 27; Werner (2006), S. 23

⁴⁰ Vgl. Kersting (2006), S. 18

⁴¹ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 262; Kolb (2002), S. 102; Kolb/Burkart/Zundel (2008), S. 97

Tätigkeitsfeld in Zukunft an Bedeutung gewinnen müssen, um geeignete Bewerber schon frühzeitig an das Unternehmen zu binden.⁴²

3.2 Personaleinsatz

Der Personaleinsatz umfasst zum einen die Gestaltung der Arbeitsbedingungen, der Arbeitszeit sowie des Gesundheitsmanagements und zum anderen die Zuweisung von Mitarbeitern eines Unternehmens zu einzelnen Arbeitsplätzen oder Tätigkeiten und den damit verbundenen Aufbau der Arbeitsorganisation.⁴³

Die Gestaltung der Arbeitsbedingungen bezieht sich auf die Arbeitsmittel, Arbeitsumgebung, Arbeitssicherheit sowie den Arbeitsplatz und ist die Basis für den Personaleinsatz.⁴⁴ Die Leistungsfähigkeit eines Menschen kann sowohl durch das Alter und die Qualifikationen als auch durch die Bedingungen, die ein Arbeitnehmer an seinem Arbeitsplatz vorfindet, bestimmt werden. Aus diesem Grund müssen die Arbeitsbedingungen an die möglichen Veränderungen der körperlichen Leistungsfähigkeit als Folge des natürlichen Alterungsprozesses angepasst werden. Es ist riskant, dass in den meisten Unternehmen noch keine Maßnahmen ergriffen wurden, um die Arbeitsbedingungen auf die durch den demografischen Wandel ansteigende Zahl der älteren Arbeitnehmer anzupassen und auf deren Charakteristika abzustimmen.⁴⁵

Die Bandbreite der Arbeitszeitmodelle, als wichtiger Regler für die Unternehmensleistung, beeinflusst betriebliche Erfolgsfaktoren, wie Qualität, Termintreue, Kosten und Service und umfasst Formen der Schichtarbeit, gleitenden Arbeitszeit, Vertrauensarbeitszeit oder Teilzeitarbeit. Ein Arbeitszeitmodell soll hierbei als ein über alle Altersphasen reichendes Gesamtkonzept zur Gestaltung der Dimensionen Lage, Dauer, Verteilung und Dichte verstanden werden und stellt einen wichtigen Baustein zu einer ausgeglichenen Work-Life-Balance dar.⁴⁶

⁴² Vgl. Hilb (2009), S. 67; Kolb (2002), S. 133ff.; Kolb/Burkart/Zundel (2008), S. 129

⁴³ Vgl. Gaugler/Weber (1992), S. 1654; Kolb (2002), S. 14

⁴⁴ Vgl. Kolb (2002), S. 164ff.; Kolb/Burkart/Zundel (2008), S. 301

⁴⁵ Vgl. Weiss/Düzgün/Börsch-Supan (2006), S. 78; Voelpel (2007), S.206ff.

⁴⁶ Vgl. Berssem/Höfer (2007), S. 27; Kolb (2002), S. 177; Thommen (2004); S. 15f

Die mit dem demografischen Wandel einhergehenden Veränderungen der Belegschaftsstruktur und die gewandelten Bedürfnisse bezüglich der Arbeitszeitgestaltung werden die Notwendigkeit einer Arbeitszeitflexibilisierung und -individualisierung sowie einer strategischen Neuausrichtung der Arbeitszeitmodelle im Unternehmen verstärken und neue Herausforderungen für das betriebliche Zeitmanagement bereithalten.⁴⁷ Ziel einer altersngerechten und flexiblen Arbeitszeitgestaltung muss es sein, flexible Möglichkeiten und Entscheidungsspielräume sowohl für die Mitarbeiter als auch für das Unternehmen zu sichern. Auch eine steigende Mitarbeiterzufriedenheit und Leistungsfähigkeit sowie eine lang anhaltende Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft sollten in die Zielsetzung flexibler Arbeitszeitmodelle einfließen.⁴⁸

Die Gestaltung der Arbeitsorganisation befasst sich mit den Arbeitsinhalten und Tätigkeiten einer Stelle, die dann im Rahmen des Personaleinsatzes mit den Fähigkeiten der Mitarbeiter zusammengeführt werden. Eine altersngerechte Arbeitsorganisation sowie ein entsprechender Personaleinsatz zeichnen sich durch Abwechslungsreichtum, Zusammenarbeit im Team, Ermessensfreiheit, attraktive und altersngerechte Aufgabenbereiche sowie motivierende Karriere- und Entwicklungsperspektiven aus und sichern die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter im Unternehmen.⁴⁹

Damit die Mitarbeiter den richtigen Arbeitsplätzen im Unternehmen zugeordnet und sie im Rahmen ihres Leistungsvermögens beschäftigt werden können, müssen deren Fach- und Methodenkompetenzen erfasst und darauf aufbauend gezielte Einsatzpläne und Nachqualifizierungsmaßnahmen konzipiert werden.⁵⁰ Es muss darauf geachtet werden, dass ältere Mitarbeiter vor allem mit Tätigkeiten betraut werden, die Erfahrungswissen und ein hohes Maß an Kompetenzen erfordern.⁵¹

⁴⁷ Die veränderten Bedürfnisse bezüglich der Arbeitszeitgestaltung sind auf die Belastung durch Schichtarbeit, die Betreuung von Kindern und auf die Pflege von Angehörigen zurückzuführen. Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2007), Fürth u.a. (2007), S. 14; S. 8; Hoff (2007), S. 52ff.; Richenhagen (2004), S. 68

⁴⁸ Vgl. Kolb (2002), S. 176; Kolb/Burkart/Zundel (2008), S. 135

⁴⁹ Vgl. Hoff (2007), S. 58; Kolb (2002), S. 167; Voelpel (2007); 180f

⁵⁰ Zum Thema „Qualifizierung“ siehe auch Gliederungspunkt 3.5. Vgl. Hoff (2007), S. 52

⁵¹ Vgl. Hormel/Hiltl (2004), S. 21; Richenhagen (2004), S. 68

Auch ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement gehört zum Handlungsfeld des Personaleinsatzes. Es umfasst die Handlungsfelder Prävention, Therapie, Früherkennung, Rehabilitation und Wiedereingliederung sowie die Entwicklung darauf abgestimmter Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse. Hierbei müssen sowohl die Beschäftigten mit ihrem persönlichen Gesundheitsverhalten als auch das Unternehmen mit seinen spezifischen Arbeitsbedingungen betrachtet werden. Das Ziel ist es, die Belegschaft in ihrem Wohlbefinden und ihrer Gesundheitsvorsorge zu unterstützen, Leistungsminderungen zu verhindern sowie eine gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsorganisation anzustreben.⁵²

Die Vorteile eines Gesundheitsmanagements liegen in der Senkung des Krankenstandes, der Verbesserung der Mitarbeitermotivation mit einhergehender Leistungssteigerung der Belegschaft sowie in der Sicherung der Innovationsfähigkeit des Unternehmens. Es ist zu beachten, dass die betriebliche Gesundheitsförderung nur durch eine kontinuierliche Qualitätssicherung und Weiterentwicklung durch die Verantwortlichen im Unternehmen zu den gewünschten Erfolgen führen kann.⁵³

Die Einführung eines präventiv ausgerichteten und integrierten betrieblichen Gesundheitsmanagements muss als eine der wichtigsten Zukunftsaufgaben gesehen werden. Dies ist darauf zurück zu führen, dass das Durchschnittsalter der Belegschaft steigt und ältere Mitarbeiter zwar nicht häufiger als ihre jüngeren Kollegen, aber dafür in der Regel über einen längeren Zeitraum krank sind.⁵⁴ Diese zukünftigen Veränderungen erfordern das Ergreifen von gesundheitsförderlichen Maßnahmen.

3.3 Vergütungspolitik

Vergütung bezeichnet das Arbeitseinkommen der Mitarbeiter aus beruflicher Arbeit und setzt sich zusammen aus der Grundvergütung, den variablen Bestandteilen sowie den Sonderzahlungen. Der Gestaltung von Vergütungssystemen kommt eine

⁵² Vgl. Armutat (2009), S. 98; Demographie-Netzwerk (2010), S. 8

⁵³ Vgl. Badura/Vetter/Henner (2003), S. 34; Kolb/Burkart/Zundel (2008), S. 148

⁵⁴ Vgl. Brandenburg/Domschke (2007), S. 162; Finger (2007), S. 37; Voelpel (2007), S. 199

große Bedeutung zu, da diese die Personal- und damit auch die Gesamtkosten des Unternehmens direkt beeinflussen und einen erheblichen Einfluss auf die Motivation der Mitarbeiter ausüben. Das zentrale Ziel der Vergütungspolitik ist die Schaffung eines Systems mit anforderungs- und leistungsgerechten Löhnen.⁵⁵

Als ein weiterer Bestandteil der Vergütung sollen die Sozialleistungen genannt werden, die sich in tarifliche, gesetzliche und freiwillige Leistungen unterteilen lassen. Sie werden in Form von Geld- und Sachwerten, Dienstleistungen oder Nutzungsmöglichkeiten gewährt und sind an den Faktor Arbeit, aber nicht an die direkte Arbeitsleistung gebunden.⁵⁶ Die betrieblichen Sozialleistungen gewinnen kontinuierlich an Bedeutung und müssen deshalb demografiefest erweitert werden. Ein besonderer Stellenwert muss zukünftig der betrieblichen Altersvorsorge beigemessen werden, da das gesetzliche Rentenniveau unaufhörlich sinkt.⁵⁷

Es ist bekannt, dass ältere Arbeitnehmer höhere Personalkosten verursachen.⁵⁸ Dies ist vor allem auf das in den deutschen Unternehmen vorherrschende Senioritätsprinzip der Vergütung zurückzuführen, welches insbesondere bei Fach- und Führungskräften automatisierte Gehaltssteigerungen oder Stufensprünge parallel zur Betriebszugehörigkeit oder dem Lebensalter beinhaltet. Mit dem demografischen Wandel steigt auch das Durchschnittsalter der Belegschaft. Diese Entwicklung führt bei einer Fortführung des Senioritätsprinzips zu einer deutlichen Erhöhung der Personalkosten, ohne das mit spürbaren Effizienzsteigerungen zu rechnen ist.

In den letzten Jahren wurde dieses Vergütungsprinzip stark kritisiert, da der Zusammenhang zwischen Entlohnung und Lebensalter bis heute immer anhand idealtypischer Karrierepfade dargestellt wurde, die ein stetiges berufliches Fortkommen bis zum Eintritt in die Ruhephase vorsehen. Diese Karrieren können allerdings auf Grund der anhaltend schwierigen Arbeitsmarktsituation nur von einer Minderheit der heutigen Arbeitnehmer wahrgenommen werden. Des Weiteren führt

⁵⁵ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 447f; Kolb (2002), S. 185

⁵⁶ Vgl. Gaugler/Weber, 1992, S. 2101; Kolb (2002), S. 198

⁵⁷ Vgl. Fürth u.a. (2007), S. 16; Rottschäfer/Brinkmann (2008), S. 19

⁵⁸ Vgl. Voelpel (2007), S. 89

diese Art der Vergütung dazu, dass die natürliche Fluktuation gegen Null sinkt und somit jungen Nachwuchskräften Karrierechancen auf längere Zeit verwährt bleiben.⁵⁹

Die Alterung der Erwerbsbevölkerung lässt die Forderung nach einer innovativen und flexiblen Vergütungspolitik aufkommen, die ältere Arbeitnehmer länger im Unternehmen hält, aber keine zu hohe finanzielle Belastung für dieses darstellt.

3.4 Personalentwicklung und Führung

Die Personalentwicklung muss als ein systematisches und einheitliches Konzept verstanden werden. Dieses umfasst die Feststellung des Bildungsbedarfs, alle bildungs- und stellenbezogenen Maßnahmen, die der Vermittlung neuer Kenntnisse und Verhaltensweisen für derzeitige und künftige Aufgabenstellungen dienen sowie die Förderung von Mitarbeitern, um deren Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Das Ziel ist es, die innerbetriebliche Mobilität und vielseitige Einsetzbarkeit der Mitarbeiter zu erhöhen beziehungsweise zu erhalten, die Mitarbeiterqualifikationen an geänderte Bedingungen am Arbeitsplatz anzupassen sowie die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und deren Motivation zu stärken.⁶⁰

Es gibt verschiedene Methoden der Personalentwicklung. Hierzu zählen zum Beispiel die Ausbildung, Trainee- und Praktikantenprogramme, Schulungen, Seminare, Jobrotation, Auslandsaufenthalte sowie Lerngruppen, Planspiele und E-learning.⁶¹

Dieser Funktionsbereich der Personalarbeit wird an Bedeutung gewinnen, denn das Renteneintrittsalter sowie der Bedarf an beruflicher Qualifikation steigen und damit auch die Notwendigkeit des lebenslangen Lernens. Dies ist auf den zunehmenden Innovationsdruck und die sich immer schneller ändernden Arbeitssysteme zurück zu führen. Um diesen Bedarf zu decken, reicht eine einmal absolvierte Ausbildung heute nicht mehr aus. Weiterbildung darf aus diesem Grund nicht mehr nur als Basis für

⁵⁹ Vgl. Rottschäfer/Brinkmann (2008), S. 17; Rumpf (2004), S. 10f; Wagner (2007), S. 7

⁶⁰ Vgl. Kolb/Burkart/Zundel (2008), S. 462ff.

⁶¹ Vgl. Gaugler/Weber (1992), S. 1676ff.; Kolb/Burkart/Zundel (2008), S. 462ff.; Loebe/Severing (2007), S. 32

Karrieresprünge gesehen werden. Sie stellt vielmehr die Voraussetzung für den bloßen Erhalt der Erwerbsfähigkeit dar.⁶²

Deutschland hat sich von einer Industrie- in eine Dienstleistungs- und Innovationsnation verwandelt und kann es sich deshalb nicht leisten, das Wissen und Potenzial von Mitarbeitern, vor allem der älteren, zu vernachlässigen. Jedoch fällt die Teilnahmequote an Weiterbildungsmaßnahmen bei Mitarbeitern ab vierzig sehr gering aus.⁶³

Das Alter darf nicht als Entscheidungsbasis dafür dienen, Arbeitnehmer an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen zu lassen oder sie davon auszuschließen. Denn bei der Qualifizierung älterer, erfahrener Mitarbeiter treffen neues und Erfahrungswissen aufeinander und fördern so unmittelbar die Innovationsfähigkeit des Unternehmens.⁶⁴

Um diese Vorteile zu nutzen und das zukünftige Erwerbspersonenpotenzial zu sichern, muss eine demografiefeste Personalentwicklung⁶⁵ aufgebaut werden, die dafür Sorge trägt, dass die Mitarbeiter aller Altersgruppen in eine gezielte und systematische Weiterbildung einbezogen werden.

Jedoch liegt die Verantwortung für eine kontinuierliche Personalentwicklung nicht nur bei den Unternehmen. Auch die Mitarbeiter selbst müssen bestrebt sein, sich lebenslang neues Wissen anzueignen sowie dieses zu aktualisieren und ihre Beschäftigungsfähigkeit bis ins hohe Alter zu erhalten.

Das zeitgleiche Ausscheiden von Mitarbeitern der geburtenstarken Jahrgänge, vor allem derjenigen, die Schlüsselpositionen im Unternehmen besetzen, kann zu einer Erosion der (Erfahrungs-)Wissensbasis und einem Verlust an Innovationsfähigkeit, Kompetenzen und Effizienz führen. Es ist notwendig diese Positionen frühzeitig zu

⁶² Vgl. Länge/Menke (2007), S. 69; Kolb (2002), S. 215ff.; Richenhagen (2004), S. 44

⁶³ Dies ist darauf zurückzuführen, dass Altersstereotypen bestehen, die besagen, dass ältere Mitarbeiter langsam und unmotiviert sind und höhere Kosten für Weiterbildungsmaßnahmen verursachen und sich Personalentwicklung auf Grund der noch verbleibenden geringen Verweildauer nicht mehr lohnt. Vgl. Brunner (2004), S. 88f; Commerzbank (2009), S. 18; Loebe/Severing (2007), S. 67; Staudinger/Kühler (2006), S. 11

⁶⁴ Vgl. Hilb (2009), S. 129; Voelpel/Streb (2006), S. 25f

⁶⁵ Voraussetzung für eine demografiefeste Personalentwicklung ist eine regelmäßige Altersstrukturanalyse. Siehe dazu auch Kapitel 4.

identifizieren und darauf aufbauend ein Wissensmanagement als Teil der Personalentwicklung zu implementieren. Dieses muss den Wissensaustausch zwischen den Generationen fördern und die Bildung altersheterogener Teams aktiv unterstützen.⁶⁶

Die Führung ist ein wichtiger Bestandteil der Personalentwicklung. Hierunter versteht man die zielorientierte Einflussnahme eines Vorgesetzten auf die ihm unterstellten Mitarbeiter. Sie umfasst zum einen sachbezogene Leistungsaufgaben, wie planen, entscheiden und organisieren und zum anderen personenbezogene Führungsaufgaben. Hierzu zählen die Einführung neuer Mitarbeiter, das Informieren über strukturelle Änderungen der Unternehmung, die Mitarbeitermotivation sowie die Förderung und Entwicklung der Belegschaft.⁶⁷

Führungskräften muss im Rahmen der demografischen Entwicklung eine besondere Bedeutung beigemessen werden⁶⁸, denn sie entscheiden über den Einsatz der Mitarbeiter oder ihre Teilhabe an Weiterbildungen und sie sind es, die die Personalmaßnahmen individualisieren und auf die Bedürfnisse der Belegschaft abstimmen. Das steigende Durchschnittsalter der Arbeitnehmer hat zur Folge, dass das Führungsverhalten alternsflexibler und –gerechter gestaltet werden muss, was dazu führt, dass der Anspruch an die Führungskräfte steigt, da sie als Verbindungsglied zwischen den Generationen fungieren müssen. Des Weiteren müssen Träger von Führungsaufgaben durch ihr Verhalten insbesondere ältere Mitarbeiter motivieren und ihnen Freiräume gewähren, um das gewünschte Leistungsverhalten zu generieren sowie eine gute Beziehungsqualität aufzubauen.⁶⁹ Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter weder fördern noch motivieren und ihren älteren Mitarbeitern mit negativen Vorurteilen begegnen, können dem Unternehmen schaden.

⁶⁶ Vgl. Loebe/Severing (2007), S. 66; Thommen (2004), S. 16f

⁶⁷ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 108; Kolb (2002), S. 40ff.

⁶⁸ Der finnische Wissenschaftler Juhani Illmarinen fand in einer langjährigen Verlaufsstudie heraus, dass das Führungsverhalten den größten Einfluss auf die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit von Arbeitnehmern zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr hat. Vgl. Berssem/Höfer (2007), S. 27

⁶⁹ Vgl. Rumpf (2004), S. 12; Voelpel (2007); S. 198; Zölch u.a. (2009), S. 223

Das Ziel einer altersgerechten und -flexiblen Führung, die sich in hohem Maße der Individualität der Mitarbeiter zuwenden muss, ist es, die Arbeitsfähigkeit eines jeden Einzelnen über die gesamte Spanne der Lebensarbeitszeit zu erhalten. Es ist hierbei unabdingbar, dass Führungskräfte durch eine Vorbildfunktion ihren Mitarbeitern Selbstbewusstsein vor allem im Bezug auf das lebenslange Lernen beibringen sowie ihre Eigenverantwortung und Arbeitsautonomie fördern.⁷⁰

3.5 Personalfreisetzung

Die Personalfreisetzung umfasst verschiedene Maßnahmen des zeitlichen, örtlichen, quantitativen und qualitativen Abbaus von personellen Kapazitäten, die einvernehmliche Reduzierung von Personalbeständen und die Kündigungen in Form von Einzel- oder Massentlassungen.⁷¹ Als Ursache für die Ergreifung dieser Maßnahmen können die konjunkturelle Entwicklung, strukturelle Veränderungen und die strategische Neuorientierung eines Unternehmens, Management- und Planungsfehler sowie mangelnde Leistungsbereitschaft und -fähigkeit von Mitarbeitern genannt werden. Die Personalfreisetzung kann zum einen ohne Reduktion des Personalbestandes durch die Verkürzung der Arbeitszeit oder die Umwandlung von Voll- in Teilzeitarbeitsplätze erfolgen. Zum anderen kann es durch den Abbau von Zeitarbeit, die Nichtverlängerung befristeter Arbeitsverträge sowie durch vorzeitige Pensionierungen und Kündigungen auch zu einer Reduktion des Personalbestandes kommen.⁷²

Im Handlungsfeld der Personalfreisetzung müssen die Auswirkungen der demografischen Entwicklung ebenfalls Beachtung finden. In Deutschland fällt auf, dass die Gruppe der über 50jährigen Arbeitnehmer vor allem in den großen Unternehmen am stärksten von der Personalfreisetzung, im speziellen der Maßnahmen, die eine Reduktion des Personalbestandes zur Folge haben, betroffen sind.⁷³

⁷⁰ Vgl. Loebe/Severing (2007), S. 49f; Werner (2006), S. 24; Voelpel (2007), S. 214ff.

⁷¹ Vgl. Gaugler/Weber (1992), S. 1547ff.; Kolb (2002), S. 137ff.

⁷² Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 288ff.; Gaugler/Weber (1992), S. 1547ff.; Kolb (2002), S. 137ff.

⁷³ Vgl. Spies/Baltes (2005), S. 20

Die Lebenserwartung steigt, aber gleichzeitig treten Erwerbstätige im Rahmen von Frühpensionierungen immer früher aus dem Unternehmen aus.⁷⁴ Diese Vorgehensweise sollte vor dem demografischen Hintergrund überdacht werden, da Fach- und vor allem Erfahrungswissen immer mehr an Bedeutung gewinnen und Mitarbeiter jenseits der Fünfzig im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern eine genauso hohe Leistungsbereitschaft und –fähigkeit aufweisen und auf Stellen, die Erfahrungswissen voraussetzen, sogar noch übertreffen können.

3.6 Personalcontrolling und Personalplanung

Das Personalcontrolling ist eine systematische Verzahnung von Informationen sowie eine auf den Erfolg des Unternehmens ausgerichtete Planung, Kontrolle und Steuerung aller Aktivitäten im Personalbereich. Das Ziel des Personalcontrollings ist es, die Führungskräfte in betrieblichen Entscheidungsprozessen zu unterstützen und Informationen durch die Anwendung geeigneter Methoden und Informationssysteme bereitzustellen, die es ermöglichen, das eigene Tätigkeitsfeld kritisch zu überprüfen sowie Chancen und Risiken frühzeitig zu erkennen.⁷⁵

Einer strategischen und nachhaltigen Personalplanung muss im Rahmen des Personalcontrollings und in Bezug auf die demografische Entwicklung ein besonderer Stellenwert beigemessen werden. Sie umfasst ebenfalls alle personalwirtschaftlichen Aktivitäten und ergänzt diese um die Feststellung des Personalbedarfs an Mitarbeitern sowie deren Auswirkung auf die Kostenstruktur des Unternehmens.⁷⁶

Unter der Planung des Personalbedarfs ist die Ermittlung des gegenwärtigen und zukünftigen Personal-Sollbestandes über kurz-, mittel- und langfristige Planungshorizonte zu verstehen, der zur Erreichung der betrieblichen Ziele erforderlich ist. Mit Hilfe dessen können Handlungsbedarfe in der Beschaffung, Entwicklung oder Freisetzung aufgezeigt werden.⁷⁷

⁷⁴ Vgl. Badura/Vetter/Henner (2003), S. 59

⁷⁵ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 514ff.; Kolb (2002), S. 252f

⁷⁶ Vgl. Kolb/Burkart/Zundel (2008), S. 578; Doherty (2009), S. 20

⁷⁷ Vgl. Berthel/Becker (2007), S. 231; Kolb (2002), S. 80ff.; Kolb/Burkart/Zundel (2008), S. 582

Das Personalcontrolling und die Personalplanung gelten bisher als stark vernachlässigte Teilbereiche der strategischen Personalarbeit, obwohl sie unverkennbar die Basis für die Ausrichtung der Personalstrategie auf die Herausforderungen des demografischen Wandels darstellen und durch die Anwendung verschiedenster Analyseinstrumente Chancen, Risiken und Potenziale bezüglich dieser Entwicklung aufzeigen können.⁷⁸

Da Unternehmen insbesondere unter Beachtung des demografischen Wandels Planungssicherheit für ihre Belegschaft benötigen, ist es wichtig die dynamische Entwicklung des Altersaufbaus zu beobachten. Um dies zu erleichtern ist eine regelmäßige Altersstrukturanalyse das wichtigste Planungsinstrument eines strategischen Personalcontrollings.⁷⁹ Dieses Instrument soll im folgenden Kapitel einer näheren Betrachtung unterzogen werden.

⁷⁸ Vgl. Althausen/Schmitz/Venema (2008), S. 59; Berthel/Becker (2007), S. 168; Kolb (2002), S. 253

⁷⁹ Vgl. Commerzbank (2009), S. 5

4 Altersstrukturanalyse

4.1 Begriffsbestimmung

Bei einer Analyse der Altersstruktur handelt es sich um eine systematische Vorgehensweise zur Früherkennung sowie bildlichen Darstellung gegenwärtiger und zukünftiger Risiken in der Personalpolitik, die auf die Entwicklung der betrieblichen Altersstruktur unter der Einwirkung des demografischen Wandels zurückzuführen sind. Um diese Personalrisiken sichtbar zu machen, müssen zum einen betriebspezifische und demografiebezogene Daten⁸⁰ von Organisationseinheiten oder Funktionsgruppen erhoben, ausgewertet, analysiert und reflektiert sowie Lösungsansätze für die Bewältigung altersstruktureller Probleme entwickelt werden.

Zum anderen müssen Annahmen über relevante Einflussgrößen der zukünftigen Altersstrukturentwicklung, wie zum Beispiel der Beschäftigungsentwicklung, der Fluktuationsquote sowie dem durchschnittlichen Verrrentungsalter getroffen werden, da eine Analyse der Altersstrukturen auch die Prognose von möglichen Zukunftsszenarien umfasst.⁸¹ Dies dient der Identifikation der Personal- und Qualifikationsstrukturen sowie der Herausforderungen, mit denen das Unternehmen in den nächsten Jahren konfrontiert sein wird.⁸² Die verschiedenen Szenarien zeigen alternative Entwicklungspfade auf und stellen somit ein Denkmodell für Führungskräfte und die Personalabteilung dar. Um diese Wirkung noch zu verstärken, sollten die Zukunftsprognosen auch für einzelne Bereiche und Abteilungen durchgeführt sowie in absoluten und nicht in prozentualen Ergebnissen dargestellt werden.⁸³

Ziel einer Altersstrukturanalyse ist es, die Tragfähigkeit der heutigen Personalstrategie vor dem Hintergrund demografischer Verschiebungen zu überprüfen sowie den realistischen Handlungsbedarf in Bezug auf die Personalpolitik aufzuzeigen.

Das Ziel eines jeden Unternehmens sollte eine ausgewogene Belegschaftsstruktur sein, in der keine Altersgruppe überrepräsentiert ist und das Erfahrungswissen der Älteren mit den kreativen Impulsen der jüngeren Mitarbeiter kombiniert wird, da sonst

⁸⁰ Demografiebezogene Daten sind Informationen über das Alter, Geschlecht sowie die Abteilung, Qualifikation und Tätigkeit. Vgl. Fürth (2007), S. 5

⁸¹ Vgl. Badura/Vetter/Henner (2003), S. 235; Doherty (2009), S. 21; Thommen (2004), S. 14

⁸² Vgl. Streb/Lompe (2007), S. 37; Thommen (2004), S. 14

⁸³ Vgl. Strack/Baier/Fahlander (2008), S. 5

Alterslücken in der Belegschaft, Personalbeschaffungsrisiken und Verrentungswellen einzelner Jahrgänge drohen.⁸⁴

Eine Altersstrukturanalyse ist ein erster Schritt, um die Herausforderungen des demografischen Wandels aktiv bewältigen und die Personalpolitik strategisch ausrichten zu können. Sie hilft, sich die aktuelle Situation der Belegschaftsstruktur im gesamten Unternehmen sowie in Bereichen, Abteilungen, Funktions- und Qualifikationsgruppen vor Augen zu führen und eine wahrscheinliche Entwicklung der Zukunft zu prognostizieren. Des Weiteren dient sie der Sensibilisierung und Informationsvermittlung innerhalb der Organisation.⁸⁵ Eine Altersstrukturanalyse liefert beispielsweise entscheidende Anhaltspunkte dafür, ob die strategischen Ziele des Unternehmens mit der zukünftigen Altersstruktur des Personals erreicht werden können, welche Wissens- und Erfahrungsträger wann in den Ruhestand gehen und ob die Rekrutierungs- und Mitarbeiterbindungsstrategien neu konzipiert werden müssen.

Die Vorteile umfassen sowohl das Aufzeigen der momentanen Altersstrukturen und deren zukünftiger Entwicklung als auch das damit verbundene Identifizieren von personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern. Sie bildet des Weiteren eine empirische Grundlage für die Implementierung einer zukunftsfähigen Personalstrategie, da sie die Entscheidungsfindung innerhalb der Personalentwicklung erleichtert sowie quantitative und qualitative Aussagen über den zukünftigen Arbeitskräftebedarf im Unternehmen enthält.⁸⁶

Entgegen der weit verbreiteten Meinung, ist für die einfache Fortschreibung der Personal- und Altersstruktur nur ein geringer Aufwand erforderlich, sofern die aktuellen Personaldaten über ein Personalinformationssystem abgerufen werden können.

Für die Erstellung von Zukunftsszenarien, die auf Annahmen beruhen, ist jedoch zu Beginn ein erheblicher Aufwand von Nöten. Allerdings erleichtern diese die jährlichen Fortschreibungen ganz wesentlich, insbesondere dann, wenn in den Folgejahren Veränderungen in den Annahmen auftreten. Durch das regelmäßige Durchführen

⁸⁴ Vgl. Armutat (2009), S. 160; Brandenburg/Domschke (2007), S. 115

⁸⁵ Vgl. Becker (2005), S. 33; Fürth u.a. (2007), S. 2ff.; Zölch/Mücke (2006), S. 17

⁸⁶ Vgl. Doherty (2009), S. 21; Stehr (2008), S. 58

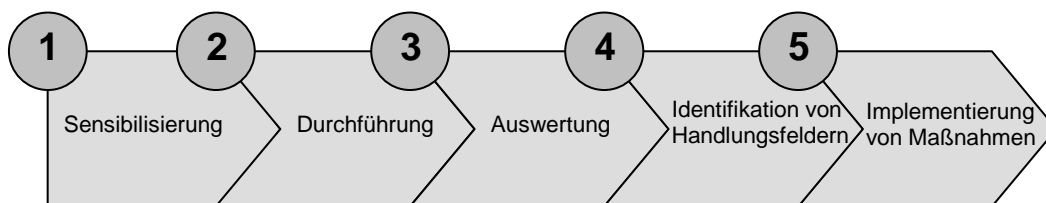
einer Altersstrukturanalyse im Unternehmen werden sowohl die Sensibilisierung als auch die Entscheidungsfindung wesentlich erleichtert sowie der Arbeits- und Zeitaufwand innerbetrieblicher Entscheidungsprozesse bezogen auf eine demografiefeste Personalpolitik erheblich verkürzt.⁸⁷

Die Durchführung einer Altersstrukturanalyse gehört bis heute in den meisten Unternehmen nicht zum Standard der Personalpolitik. Dies führt dazu, dass das Risiko des sich wandelnden Altersaufbaus weitestgehend unbeachtet bleibt.⁸⁸ Um diesem Zustand entgegen zu wirken, ist es notwendig einen allgemeingültigen Ansatz für dieses Instrument des Personalcontrollings zu gestalten. Dies würde die Anwendung in der Praxis durch eine steigende Transparenz und Akzeptanz erleichtern.

4.2 Vorgehensweise

Die Vorgehensweise bei der Durchführung einer Altersstrukturanalyse im Unternehmen und die damit einhergehende Ableitung von personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern umfassen, wie in Abb. 3 dargestellt, mehrere Schritte.

Abb. 3: Vorgehensweise bei der Durchführung einer Altersstrukturanalyse



Quelle: eigene Darstellung

Der erste Schritt im Rahmen einer Altersstrukturanalyse ist die Sensibilisierung der Verantwortlichen im Unternehmen.⁸⁹ Dies bedeutet, dass sowohl die Führungskräfte als auch die mit dem Thema betrauten Mitarbeiter der Personalabteilung für die derzeitige und zukünftige demografische Entwicklung und deren Auswirkungen auf die Gesellschaft und Arbeitswelt sensibilisiert werden müssen. Dies kann durch Seminare, Vorträge, Workshops oder Informationsbroschüren geschehen. Wichtig ist,

⁸⁷ Vgl. Demowerkzeuge (2010)

⁸⁸ Vgl. Brandenburg/Domschke (2007), S. 118

⁸⁹ Vgl. Demowerkzeuge (2010)

dass den Verantwortlichen durch eine Altersstrukturanalyse die Notwendigkeit bewusst wird, Maßnahmen in diesem Handlungsfeld zu ergreifen.

Im zweiten und umfangreichsten Schritt geht es um die eigentliche Durchführung der Altersstrukturanalyse, die sich in eine Analyse des Altersaufbaus und eine Qualifikationsanalyse aufteilen lässt. Im Vorhinein muss geklärt werden, in welcher Untersuchungseinheit⁹⁰ und mit welchem Fokus die Analyse durchgeführt werden soll. Auch müssen Zeiträume für eine Simulation der Altersstrukturen definiert werden.⁹¹ Ist dies geschehen, können die vorhandenen demografischen Personaldaten und die momentane Altersverteilung, insgesamt und anhand verschiedener Variablen wie Altersgruppen, Abteilung, Geschlecht oder Funktion dargestellt und analysiert werden.⁹²

Aufbauend auf der Analyse des Ist-Zustandes können nun Prognosen für die zukünftige Entwicklung der Altersstruktur eines Unternehmens entworfen werden. Diese Fortschreibung kann sich entweder an der bisherigen Personalpolitik orientieren oder die Auswirkungen personalwirtschaftlicher Veränderungen abbilden.

Die Methode, den Personalbestand ohne Einbeziehung personalwirtschaftlicher Veränderungen fortzuschreiben, wird nicht empfohlen, da diese nur zeigt, wie sich die Altersstruktur verändert, wenn außer den Abgängen durch Pensionierung alles gleich bleibt.⁹³ Jedoch ist diese Vorgehensweise ideal dafür, den Verantwortlichen aufzuzeigen, ob ein Handlungsbedarf in Bezug auf den demografischen Wandel besteht und wie die Personalpolitik darauf aufbauend strategisch neu ausgerichtet werden muss. Es ist ratsam, IT-gestützte Prognosen zu erstellen, die aufzeigen, wie sich die Altersstruktur in fünf oder zehn Jahren entwickeln kann. Dieses Vorgehen erfordert ein szenariobasiertes Arbeiten sowie das Entwickeln von Planungsalternativen. Es müssen Annahmen über die Entwicklung des Unternehmens getroffen werden, die sich auf die Ausbildungs- und

⁹⁰ Untersuchungseinheiten können Unternehmensbereiche, Länder, Standorte, Abteilungen, Beschäftigungsgruppen oder Funktionen sein. Vgl. Armutat (2009), S. 159ff.

⁹¹ Vgl. Zölch u.a. (2009), S. 122

⁹² Vgl. Streb/Lompe (2007), S. 36, Zölch u.a. (2009), S. 19

⁹³ Vgl. Zölch/Mücke (2009), S. 19f

Weiterbildungsquote, Fluktuationsrate und Frühpensionierung sowie die Strukturplanung des Unternehmens beziehen.⁹⁴

Bei der Qualifikationsanalyse werden die Hauptaufgaben und benötigten Qualifikationen sowie die Kennzahlen Eintrittsalter und durchschnittliche Betriebszugehörigkeit einzelner Funktionsgruppen im Unternehmen ermittelt und in Bezug auf eine Alterung der Belegschaft und einen drohenden Wissensverlust interpretiert.

Der dritte Schritt umfasst die Auswertung der durchgeführten Analyse. Diese kann sowohl per Hand als auch unter Anwendung eines EDV-Tools realisiert werden. Die Darstellung und Dokumentation der Auswertungsergebnisse müssen nachvollziehbar und transparent sein, um das Ableiten von Kernaussagen sowie zentralen Fragestellungen bezüglich des Altersaufbaus sowie der Qualifikation, Motivation und Gesundheit zu erleichtern. Aus diesem Grund ist es sinnvoll, die Ergebnisse einer Altersstrukturanalyse nicht in unübersichtlichen Tabellen, sondern in Grafiken zu veranschaulichen. Dies vereinfacht Meinungs- und Entscheidungsprozesse von Führungskräften und erhöht das Problemverständnis für die demografische Entwicklung im Unternehmen. Hilfreich kann auch eine Präsentation und gemeinsame Diskussion der Ergebnisse sein, an der die Führungskräfte und Mitarbeiter des Personalbereichs teilnehmen sollten.⁹⁵ Die Möglichkeiten, wie sich der Altersaufbau einer Belegschaft gestalten kann, sind in Kapitel 4.3 zu finden.

Im vierten Schritt werden auf Basis der verschiedenen Analyseergebnisse personalwirtschaftliche Handlungsfelder sowie Grundsätze abgeleitet und darauf aufbauend kurz-, mittel- und langfristige Maßnahmen entwickelt. Auch dieser Teil der Altersstrukturanalyse sollte in Zusammenarbeit mit dem Management und den Führungskräften sowie den verantwortlichen Mitarbeitern der Personalabteilung erfolgen. Dies dient dazu, das Aufgreifen aller relevanten Handlungsbedarfe zu garantieren.⁹⁶

⁹⁴ Vgl. Becker (2005), S. 33; Demowerkzeuge (2010); Rottschäfer/Brinkmann (2008), S. 19

⁹⁵ Vgl. Brandenburg/Domschke (2007), S. 119; Demowerkzeuge (2010); Fürth (2007), S. 2

⁹⁶ Vgl. Armutat (2009), S. 162; Streb/Lompe (2007), S. 36; Zölch u.a. (2009), S. 122f

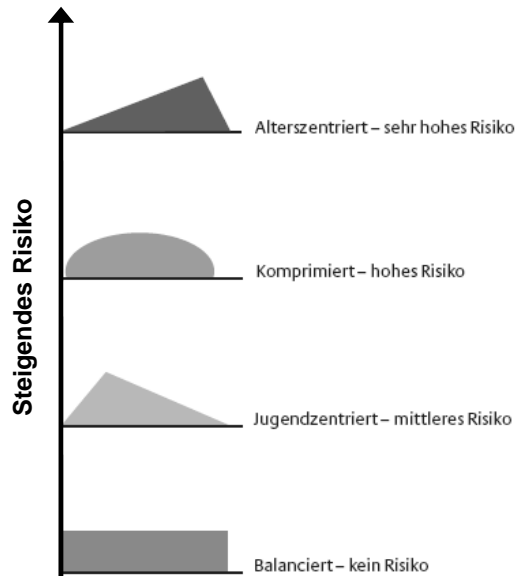
Der fünfte und letzte Schritt umfasst die Implementierung der Maßnahmen, die auf Basis des ermittelten personalwirtschaftlichen Handlungsbedarfes entwickelt wurden. Die Einführung ruft meist im Bereich Personal die größten organisatorischen Veränderungen hervor. Nicht in jedem Unternehmen muss eine komplette Umstellung der bisherigen Personalpolitik erfolgen. Je nach betrieblicher Ausgangssituation können auch kleine Nachbesserungen ausreichend sein.⁹⁷ Der Erfolg der eingeführten Veränderungen sollte im Rahmen des Personalcontrollings kontrolliert werden.

⁹⁷ Vgl. Demowerkzeuge (2010)

4.3 Möglichkeiten zum Altersaufbau einer Belegschaft

Bei der Auswertung einer Altersstrukturanalyse gibt es, wie in Abb. 4 aufgezeigt, verschiedene Möglichkeiten, wie sich der Altersaufbau einer Belegschaft gestalten kann.

Abb. 4: Varianten zum Altersaufbau einer Belegschaft



Quelle: In Anlehnung an Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2007), S. 10

Zum einen gibt es den balancierten Altersaufbau. Dieser stellt kein Risiko für das Unternehmen dar, da die Belegschaft aus einer ausgewogenen Mischung aller Altersgruppen besteht. Durch die demografische Entwicklung wird es sich jedoch schwierig gestalten diese Altersstruktur aufrecht zu erhalten, da die Erwerbsbevölkerung durchschnittlich immer älter wird und die Zahl junger Nachwuchskräfte abnimmt.

Die Charakteristik des jugendzentrierten Aufbaus stellt ein mittleres Risiko dar, da sich ein Großteil der Mitarbeiter im Alter zwischen 25 und 35 Jahren befindet. Jedoch wird hier schon ein zukünftiger Handlungsbedarf sichtbar, denn aus einer jugendzentrierten kann schon in wenigen Jahren eine alterszentrierte Belegschaft werden.

Der komprimierte Altersaufbau stellt ein hohes Risiko dar, da viele Mitarbeiter der Gruppe des mittleren Alters angehören und somit gleichzeitig altern, in den Ruhestand gehen und das Unternehmen verlassen. Hier drohen der Fachkräftemangel

durch die schwierige Nachbesetzung der Stellen sowie ein starker Verlust von (Erfahrungs-)Wissen. Es muss durch angepasste Rekrutierungskonzepte gegengesteuert sowie durch ein betriebliches Gesundheitsmanagement versucht werden, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter bis zum Ruhestand zu erhalten.

Die alterszentrierte Belegschaftsstruktur stellt das größte Risiko für ein Unternehmen dar, denn der überwiegende Teil der Mitarbeiter gehört der Gruppe des höheren Alters zwischen 50 und 65 Jahren an. Dies führt zu einem starken Wissensverlust, wenn Teile dieser Belegschaft gleichzeitig das Unternehmen verlassen. Auch das Nachbesetzen der gesamten Stellen innerhalb kurzer Zeit erscheint durch die demografische Entwicklung und ihre Auswirkungen unmöglich. Auch werden Unternehmen mit einer solchen Altersstruktur mit sehr hohen Kosten in der Vergütung und des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu kämpfen haben.

Da sich die Durchführung einer Altersstrukturanalyse nicht nur auf das Unternehmen insgesamt, sondern auch auf einzelne Unternehmenseinheiten beziehen kann, wird im Folgenden eine Analyse am Bereich Construction und Technisches Management (CTM) der Commerz Real AG vollzogen werden. Hierbei wird sowohl der gesamte Bereich als auch die Funktionsgruppe der Projektleiter betrachtet. Der Fokus liegt auf dem Ist-Stand des Altersaufbaus und der Qualifikationsstruktur sowie auf der zukünftigen Entwicklung des Bereichs und der Altersstruktur der Mitarbeiter.

5 Durchführung einer Altersstrukturanalyse am Beispiel des Bereichs Construction und Technisches Management (CTM) der Commerz Real AG

5.1 Unternehmensprofil der Commerz Real AG

Die Commerz Real AG (CR), als ein 100%iges Tochterunternehmen der Commerzbank AG, entstand im September 2007 durch den Zusammenschluss der Commerz Grundbesitz Gruppe (CGG) und der CommerzLeasing und Immobilien AG (CLI). Die Commerz Real AG verwaltet ein Vermögen von circa 45 Milliarden Euro. Sie positioniert sich als integrierter Investmentdienstleister mit einem breiten Spektrum von Anlageprodukten und Finanzierungslösungen.

Die Commerz Real bietet privaten und institutionellen Anlegern eine breite Palette sachwertbezogener Fondsprodukte. hausInvest ist eine renommierte Marke im Anlagesegment für Offene Immobilienfonds und in den Depots von mehr als 400.000 Privatanlegern vertreten. Die auf institutionelle Investoren ausgerichteten Immobilien-Spezialfonds investieren europaweit und mit unterschiedlichen Nutzungsschwerpunkten. Das Immobilienportfolio der Commerz Real AG umfasst Bürogebäude, Einkaufszentren, Hotels und Logistikobjekte.

Mit mehr als 170 CFB-Fonds ist die Commerz Real zudem einer der führenden Initiatoren Geschlossener Fonds in Deutschland. Diese investieren in Immobilien, regenerative Energien⁹⁸, Flugzeuge und Schiffe. Über 73.000 Kapitalanleger haben in den CFB-Fonds rund 136.000 Beteiligungen gezeichnet.

Im Bereich der Finanzierungslösungen bilden Leistungen rund um die Immobilie einen Schwerpunkt. Mit der Zielsetzung, Planen, Bauen und Finanzieren aus einer Hand zu bieten, schafft die Commerz Real kunden- bzw. projektspezifische Management- und Betriebsstrukturen für den gesamten Lebenszyklus einer Immobilie. Zum Angebotspektrum in diesem Bereich gehören darüber hinaus vielfältige Strukturierungs- und Finanzierungsleistungen für Immobilieninvestitionen. Eine weitere Säule der Finanzierungsprodukte ist das Mobilienleasing. Die Commerz Real entwickelt u.a. Konzepte für Maschinen, Anlagen und IT-Systeme.

⁹⁸ Bei den regenerativen Energien konzentriert sich die Commerz Real AG auf Photovoltaik-Projekte.

Der juristische Sitz des Unternehmens ist in Eschborn, die beiden Hauptstandorte befinden sich in Wiesbaden und Düsseldorf. Darüber hinaus unterhält die Commerz Real Geschäftsstellen an weiteren deutschen Standorten sowie im europäischen Ausland.

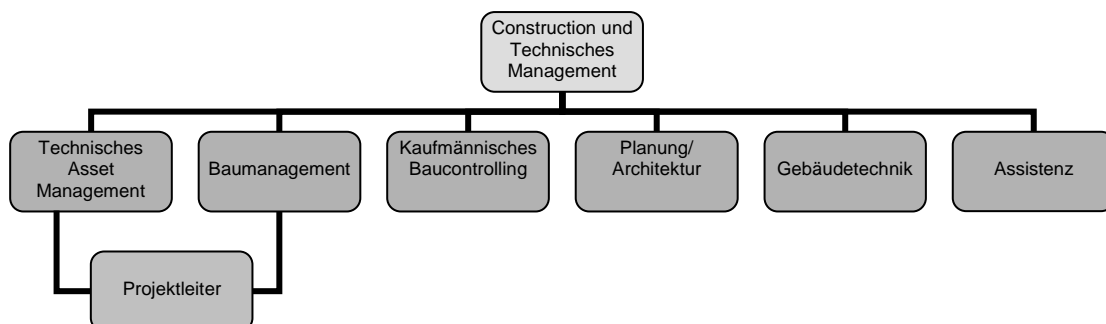
Die Unternehmenseinheit Construction und Technisches Management (CTM) ist ein Bereich der Commerz Real AG und soll im folgenden Kapitel näher vorgestellt werden.

5.2 Bereich Construction und Technisches Management (CTM)

Der Bereich CTM ist verantwortlich für die planerische, technische und kaufmännische Abwicklung aller Bauinvestitionsvorhaben, die von der Commerz Real AG weltweit getätigt werden. Er verantwortet des Weiteren das technisch-wirtschaftliche Management aller Prozesse, die mit der Entwicklung, Planung und Errichtung von Immobilien jeglicher Art verbunden sind.

Er ist sowohl am Standort Düsseldorf als auch in Wiesbaden vertreten und umfasst derzeit 81 Mitarbeiter. Die Abb. 5 zeigt ein vereinfachtes Organigramm des Bereichs mit seinen verschiedenen Abteilungen. Die Abteilungen Technisches Asset Management und Baumanagement beschäftigen überwiegend Projektleiter, die bestehende und sich im Bau befindliche Immobilien betreuen. Die Assistenzen stellen keine eigenständige Abteilung dar, sondern werden den einzelnen Abteilungen zugeordnet.

Abb. 5: Vereinfachtes Organigramm des Bereichs CTM



Quelle: eigene Darstellung

In Wiesbaden befinden sich die Abteilungen kaufmännisches Baucontrolling, Technisches Asset Management sowie die Gebäudetechnik. Insgesamt sind an diesem Standort 41 Mitarbeiter des Bereichs CTM beschäftigt.

Der Abteilung Technisches Asset Management wird die Verantwortung für die technischen und bauwirtschaftlichen Belange in allen Phasen des Immobilien-Lebenszyklus zugesprochen. Dieser Zyklus umfasst den Erwerb, die Entwicklung, Planung und Realisation sowie den Betrieb und die Instandhaltung der Immobilie.

Das kaufmännische Baucontrolling verantwortet die Anträge zum Investitionsverfahren, das Auftrags- und Rechnungswesen sowie die Kostenverfolgung.

Die Gebäudetechnik übernimmt für die gesamten Objekte und Projekte der Commerz Real AG die Fachverantwortung für alle zur technischen Gebäudeausrüstung gehörenden Gewerke.

Am Standort Düsseldorf befinden sich die Abteilungen Baumanagement sowie Architektur und Planung mit insgesamt 32 Mitarbeitern.

Der Aufgabenbereich des Baumanagements umfasst alle technischen und bauwirtschaftlichen Belange innerhalb des Immobilien-Lebenszyklus ergänzt um den Verkauf der Immobilie.

Der Abteilung Planung und Architektur obliegt die Planungskompetenz für den Neubau von Immobilien sowie deren Vermietung. Weiterhin wirkt diese Unternehmenseinheit beim Aufbau und der Pflege von Kundenbeziehungen mit.

Die acht übrigen Mitarbeiter werden in den Geschäftsstellen Berlin, Frankfurt, Hamburg sowie München und Stuttgart beschäftigt.

Sowohl der gesamte Bereich CTM als auch die Funktionsgruppe der Projektleiter werden nun im Rahmen einer Altersstrukturanalyse einer genaueren Betrachtung unterzogen. Diese Untersuchungseinheiten wurden für die vorliegende Arbeit gewählt, da sie durch frühere Betrachtungen der Altersstruktur seitens des Personalbereichs als Risikogruppen identifiziert wurden und bereits zum jetzigen Zeitpunkt Handlungsbedarf in Bezug auf den demografischen Wandel und eine alternde Belegschaft besteht.

5.3 Vorgehensweise

5.3.1 Methodisches Vorgehen der Altersstrukturanalyse

Bei der Durchführung der Altersstrukturanalyse wird zwischen einer Analyse des Altersaufbaus und einer Analyse der Qualifikationsstruktur unterschieden. Alle Daten, die für die Durchführung der Altersstrukturanalyse verwendet werden, basieren auf personalwirtschaftlichen SAP-Daten zum Zeitpunkt Februar 2010, die vom Bereich Personal der Commerz Real AG bereitgestellt wurden.⁹⁹

Bei der Analyse des Altersaufbaus wird der gesamte Bereich CTM und die Funktionsgruppe der Projektleiter betrachtet. Auf eine differenzierte Betrachtung der Standorte Düsseldorf und Wiesbaden wird verzichtet, da im Bereich Personal davon ausgegangen wird, dass sich vorhandene und zukünftige demografischen Risiken über den gesamten Bereich erstrecken. Des Weiteren wirken sich personalwirtschaftliche Maßnahmen, die im Rahmen der demografischen Herausforderungen implementiert werden, auf alle Mitarbeiter aus, da für beide Standorte ein gemeinsamer Bereich für die Personalstrategie verantwortlich ist.

Zu Beginn erfolgt eine Analyse des Ist-Standes bezüglich des aktuellen Altersaufbaus. Hierfür wird zunächst das Durchschnittsalter errechnet. Anschließend wird die Verteilung der Mitarbeiter in Altersgruppen dargestellt, wobei die Altersgruppen 20 – 29, 30 – 39, 40 – 49 sowie 50 – 59 und ab 60 Jahre angewandt werden. Zudem findet eine Betrachtung der Hauptaltersgruppen statt. Diese bezeichnen die Altersgruppen bis 35, 35 – 49 und ab 50 Jahre. Aus diesen Darstellungen kann der Altersaufbau der Belegschaft abgelesen und ein bestehendes Risiko bezüglich diesem identifiziert werden.¹⁰⁰ Sowohl bei der Berechnung des Durchschnittsalters als auch bei der Darstellung der Alters- und Hauptaltersgruppen findet eine prozentuale und absolute sowie eine Unterteilung nach Männern und Frauen statt.

Nach der Analyse des Ist-Standes werden Zukunftsprognosen entwickelt. Dabei wird ein Zeitraum von fünf und zehn Jahren zur Betrachtung herangezogen, was den

⁹⁹ Die Tabelle mit den Datensätzen, die für die Altersstrukturanalyse verwendet wurden, befindet sich in der Tab. A 1. Mit Hilfe dieser Tabelle kann jederzeit eine nach Standorten differenzierte Altersstrukturanalyse durchgeführt werden.

¹⁰⁰ Siehe hierfür auch Kapitel 4, Abb. 4

Prognosejahren 2015 und 2020 entspricht. Diese Zeiträume wurden gewählt, da sowohl eine mittel- als auch eine langfristige Prognose erstellt werden soll.

Es erfolgt zunächst eine einfache Fortschreibung der aktuellen Zahlen ohne die Beachtung von zukünftigen Einflussfaktoren, wie Fluktuation oder Neueinstellungen. Diese Entwicklung ist jedoch nicht realistisch, da alle Prozesse einem kontinuierlichen Wandel unterliegen, dennoch eignet sich ihre Darstellung, um demografische Risiken in der aktuellen Altersstruktur aufzuzeigen.

Nach der einfachen Fortschreibung der Daten wird in Zusammenarbeit mit der Personalteilung der Commerz Real AG versucht, realistische Annahmen für die zukünftige Entwicklung des Bereichs CTM und für die Funktionsgruppe der Projektleiter zu treffen, mit deren Hilfe erneut Zukunftsprognosen erstellt werden. Die Annahmen für die Zukunftsprognosen sind im Kapitel 5.3.2 dieser Arbeit zu finden. Für die Auswertung der Ergebnisse werden gleich der Analyse des Ist-Standes, eine Berechnung des Durchschnittsalters sowie eine Verteilung der Mitarbeiter in Alters- und Hauptaltersgruppen vorgenommen.

Bei der Analyse der Qualifikationsstruktur wird nur auf die Funktionsgruppe der Projektleiter eingegangen, da sie die Belegschaftsgruppe im Bereich CTM stellen, die im Rahmen der demografischen Entwicklung den größten Qualifikationsrisiken unterworfen sind.

Zunächst werden für die Funktionsgruppe der Projektleiter die Hauptaufgaben und die Qualifikationen, die zur Ausübung dieser Tätigkeiten von Nöten sind, erläutert.

Anschließend werden die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit sowie das durchschnittliche Eintrittsalter ermittelt. Ziel ist es herauszufinden, über welche Berufserfahrung und Vorqualifikationen die Mitarbeiter verfügen, die als Projektleiter in den Bereich CTM der Commerz Real AG eintreten. Bei der Analyse der durchschnittlichen Betriebszugehörigkeit sollen die Halbwertszeit des Wissens¹⁰¹ und der externe Wissenszufluss zum Erhalt der Innovationsfähigkeit des Bereichs Beachtung finden. Darauf aufbauend wird der Versuch unternommen, Aussagen

¹⁰¹ Die Halbwertszeit des Wissens bezeichnet, wie lang erworbenes Wissen aktuell und in der Praxis anwendbar bleibt. Es gilt, je spezialisierter das Wissen, desto kürzer die Halbwertszeit. In den meisten Branchen ist die Halbwertszeit nach 7 Jahren erreicht. Vgl. Kolb (2002), S. 221

über den zukünftigen Personalentwicklungsbedarf und demografische Risiken zu treffen. Auf eine differenzierte Betrachtung nach den Standorten Düsseldorf und Wiesbaden wird bei der Analyse der Qualifikationsstruktur verzichtet. Es wird des Weiteren keine Unterteilung nach Geschlecht vorgenommen, da diese für die Betrachtung der Qualifikationen unerheblich ist.

Auf die Erstellung von Zukunftsprognosen wird bei der Analyse der Qualifikationsstruktur verzichtet. Es wird stattdessen darauf eingegangen, welche demografischen und Qualifikationsrisiken zurzeit bestehen und zukünftig entstehen können.

5.3.2 Annahmen zur Entwicklung von Zukunftsprognosen

Für die Entwicklung von Prognosen bezüglich des Altersaufbaus wurde in Zusammenarbeit mit dem Bereich Personal der Commerz Real AG versucht, realistische Annahmen für die Entwicklung des Bereichs CTM und der Funktionsgruppe der Projektleiter zu treffen.

In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass die Unternehmensgröße der Commerz Real AG in den nächsten Jahren konstant bleibt und somit im betrachteten Zeitraum keine neuen Planstellen entstehen.¹⁰²

Die überwiegende Zahl der Mitarbeiter im Bereich CTM muss über ein abgeschlossenes Hochschulstudium und mehrjährige Berufserfahrung in der Baubranche verfügen. Aus diesem Grund treten sie meist erst zwischen 35 und 40 Jahren in die Commerz Real AG ein. Da der Altersdurchschnitt der Erwerbsbevölkerung kontinuierlich ansteigt, wird bei der Erstellung der Zukunftsszenarien davon ausgegangen, dass neue Mitarbeiter im Durchschnittsalter von 38 Jahren eingestellt werden.

Die Möglichkeiten der Altersteilzeit und Frühverrentung werden im Bereich CTM kaum genutzt und selten von den Mitarbeitern nachgefragt. In der vorliegenden Arbeit wird davon ausgegangen, dass alle Mitarbeiter bis zum Renteneintrittsalter

¹⁰² Dies ist auf das Strategieprojekt „Correlation“ zurück zu führen, welches im zurzeit in der Commerz Real AG durchgeführt wird und eine Neuausrichtung der Unternehmensstrategien zum Ziel hat.

von 65 Jahren im Unternehmen verbleiben.¹⁰³ Tritt ein Mitarbeiter in den Ruhestand ein, wird die entstehende Vakanz neu besetzt. Da die Anzahl der Teilzeitarbeitsplätze ebenso gering ist, wie die der Altersteilzeit, wird bei der Durchführung der Analyse eine Vollbeschäftigung aller Mitarbeiter unterstellt.

Im Bereich CTM werden zurzeit keine Trainees beschäftigt, da sie nur über unzureichende praktische Erfahrungen und bereichsrelevante Kenntnisse verfügen. Für die Erstellung der Zukunftsprognosen wird jedoch davon ausgegangen, dass sich ab dem Jahr 2011 die Nachwuchsplanung des Unternehmens dahingehend verändert, dass sowohl in Wiesbaden als auch in Düsseldorf jeweils ein Trainee eingestellt wird. Der Vertrag läuft, wie alle Traineeverträge der Commerz Real AG, über 24 Monate. Nach Ablauf dieser Zeit kann auf Grund der annähernden Konstanz der Unternehmensgröße nur ein Trainee in ein fortführendes Arbeitsverhältnis übernommen werden. Aus Vereinfachungsgründen wird unterstellt, dass dies nach Standort wechselnd geschieht und mit Düsseldorf begonnen wird. Läuft der Arbeitsvertrag eines Trainees aus, wird die Stelle mit einem neuen Hochschulabsolventen besetzt. Durch die Einführung der Bachelor- und Masterstudiengänge verkürzt sich die Zeit bis zum Hochschulabschluss. Aus diesem Grund wird für die Entwicklung der Zukunftsprognosen angenommen, dass die Trainees über den höchsten Hochschul- und damit über einen Masterabschluss verfügen und mit einem Durchschnittsalter von 26 Jahren in die Commerz Real AG eintreten. Da die Architektur- und Ingenieurstudiengänge stark männerdominiert sind, wird unterstellt, dass die Trainees in den ungeraden Jahrgängen männlich, in den geraden wechselnd nach Standort männlich und weiblich sind. Es wird angenommen, dass der erste weibliche Trainee in Wiesbaden eingestellt wird.

Die natürliche Fluktuation bei den betrachteten Mitarbeitern ist sehr gering.¹⁰⁴ Da davon ausgegangen wird, dass diese Zahl auch in Zukunft konstant bleibt, wird für die Prognosen mit einer jährlichen Fluktuation von zwei Mitarbeitern gerechnet. Die

¹⁰³ Die schrittweise Erhöhung des gesetzlichen Renteneintrittsalters auf 67 Jahre im Jahr 2012 bleibt aus Vereinfachungsgründen unberücksichtigt.

¹⁰⁴ Im Jahr 2009 fluktuierten fünf Mitarbeiter im Bereich CTM. Diese Zahl setzt sich zusammen aus Mitarbeitern, die das Renteneintrittsalter erreicht haben und Mitarbeitern, die das Unternehmen freiwillig verließen.

dadurch entstehenden Vakanzen werden zeitnah besetzt, wobei aus Vereinfachungsgründen das Geschlecht hierbei gleich der Person ist, die das Unternehmen verlassen hat. Es wird des Weiteren angenommen, dass jeweils ein Mitarbeiter der Standorte Düsseldorf und Wiesbaden die Commerz Real AG verlässt. Da Fluktuationen auch in der Praxis nur in geringem Maße planbar sind, werden in der vorliegenden Arbeit die fluktuierenden Mitarbeiter des Bereichs CTM unabhängig von Alter, Geschlecht und Qualifikation ausgewählt. Es werden jeweils der erste und letzte Mitarbeiter aus der verwendeten Datentabelle gestrichen, die nach alphabetischer Reihenfolge der Nachnamen aufgestellt ist. Hierbei wird jedes Jahr vom letzten gestrichenen Datensatz des Vorjahres ausgegangen. Die verbliebenen Mitarbeiterdatensätze werden in die Zukunft fortgeschrieben. Es wird darauf geachtet, dass den ersten und letzten Mitarbeiter der Datentabelle von Jahr zu Jahr wechselnd ein Mitarbeiter aus Düsseldorf beziehungsweise aus Wiesbaden darstellt. Die im betrachteten Zeitraum neu eingestellten Mitarbeiter und Trainees bleiben aus Gründen der Vereinfachung bei der natürlichen Fluktuation unberücksichtigt.¹⁰⁵

Die Annahmen für die Zukunftsprognosen der Funktionsgruppe Projektleiter sind gleich den Annahmen, die für die zukünftige Entwicklung des gesamten Bereichs getroffen wurden.¹⁰⁶ Jedoch werden bei der Betrachtung der Projektleiter die Trainees außer Acht gelassen, da es schwierig ist diese einzelnen Funktionsgruppen zuzuordnen. Da der untersuchten Funktionsgruppe knapp die Hälfte aller Mitarbeiter des Bereichs CTM zugehörig ist, wird eine natürliche Fluktuation von einem Mitarbeiter pro Jahr unterstellt. Aus Gründen der Vereinfachung wird davon ausgegangen, dass dies jährlich wechselnd an einem der Standorte Düsseldorf und Wiesbaden geschieht. Bei der Erstellung der Zukunftsprognosen wird mit dem Standort Wiesbaden begonnen.

¹⁰⁵ Eine Zusammenfassung der Annahmen für die Zukunftsprognosen des Bereichs CTM befindet sich in der Abb. A 2. Die Datentabelle zur Berechnung dieser Prognosen ist in der Tab. A 2 zu finden. Mit Hilfe dieser Tabelle kann jederzeit eine differenzierte Betrachtung der Standorte Düsseldorf und Wiesbaden durchgeführt werden.

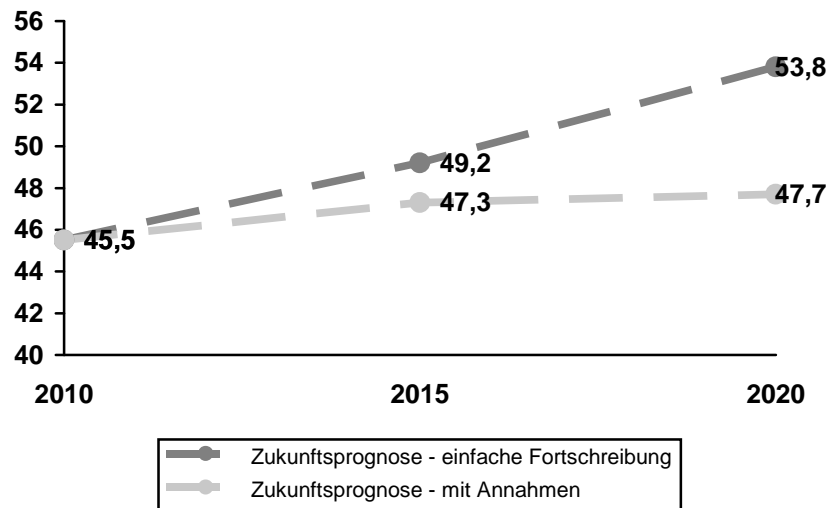
¹⁰⁶ Die Tabelle zur Berechnung der Prognosen ist in der Tab. A 3 zu finden.

5.4 Analyse des Altersaufbaus im Bereich CTM – Ist-Stand und Zukunftsprognosen

5.4.1 Durchschnittsalter

Das Durchschnittsalter der 81 Mitarbeiter im Bereich CTM beträgt 45,5 Jahre und liegt damit über dem Altersdurchschnitt der Gesamtbevölkerung von derzeit 43 Jahren. Der Altersdurchschnitt der Männer im betrachteten Bereich ist mit 47,9 deutlich höher, als der der Frauen mit 41,5 Jahren. Dies ist auf die unterschiedlichen Funktionen zurück zu führen, die Männer und Frauen in diesem Bereich wahrnehmen. Ein Großteil der weiblichen Mitarbeiter übt Assistenz- und kaufmännische Funktionen aus, bei denen meist eine Berufsausbildung ausreichend ist. Das hohe Durchschnittsalter der Männer lässt sich darauf zurückführen, dass sie im gesamten Bereich und in Funktionen, in denen ein abgeschlossenes Studium und mehrjährige Berufserfahrungen gefordert werden, überrepräsentiert sind und das Alter dieser Funktionsträger generell höher ist.¹⁰⁷

Abb. 6: Entwicklung des Durchschnittsalters im Bereich CTM



Quelle: eigene Darstellung

Wie in Abb. 6 zu erkennen ist, wird das Durchschnittsalter des Bereichs CTM in den nächsten Jahren kontinuierlich ansteigen. Es fällt auf, dass es bei der einfachen Fortschreibung schneller ansteigt und im Jahr 2020 mit 53,8 acht Jahre mehr beträgt

¹⁰⁷ Im Bereich CTM werden derzeit 50 Männer und 31 Frauen beschäftigt.

als zum jetzigen Zeitpunkt. Des Weiteren ist zu erkennen, dass bei der Zukunftsprognose, die unter Annahmen entwickelt wurde, der Altersdurchschnitt nur sehr langsam ansteigt. Dies macht deutlich, dass mit einer Neuausrichtung der Personalstrategie, wie sie in Kapitel 5.3.2 dargestellt wurde, die Alterung der Belegschaft nicht aufgehalten, jedoch verlangsamt werden kann. Eine Neuausrichtung der Personalstrategie bezeichnet eine Veränderung in den Handlungsfeldern und der Vorgehensweise im Personalmanagement. In der vorliegenden Arbeit beinhaltet diese die Implementierung eines Traineeprogramms und die Veränderung der Rekrutierungsstrategien.

Bei der einfachen Fortschreibung der Daten steigt der Altersdurchschnitt der Männer sehr stark an und beträgt im Jahr 2020 über 55 Jahre. Betrachtet man nun die Zukunftsprognose mit Annahmen, fällt auf, dass sich das Durchschnittsalter der Männer rückläufig entwickelt.¹⁰⁸ Dies ist darauf zurück zu führen, dass vermehrt männliche Trainees eingestellt und im betrachteten Zeitraum überwiegend Männer in den Ruhestand gehen und durch jüngere Arbeitnehmer ersetzt werden.

Das Durchschnittsalter der Frauen nimmt bei beiden Prognosen kontinuierlich zu und beträgt im Jahr 2020 zwischen 47 und 51 Jahren.¹⁰⁹ Dies liegt daran, dass nur wenige Frauen im betrachteten Zeitraum in den Ruhestand gehen oder fluktuieren und somit den Alterungsprozess im Unternehmen durchlaufen.

5.4.2 Altersgruppen

Der momentane Altersaufbau ist sowohl für den gesamten Bereich CTM als auch differenziert nach Männern und Frauen stark alterszentriert. Wie in Abb.7 dargestellt, bildet den zahlenmäßig größten Anteil die Altersgruppe der 40 – 49Jährigen. Dies birgt zukünftig ein hohes Risiko, da viele Mitarbeiter gleichzeitig altern.¹¹⁰ Über sechzig der 81 Mitarbeiter und damit mehr als 75% der Belegschaft, sind bereits

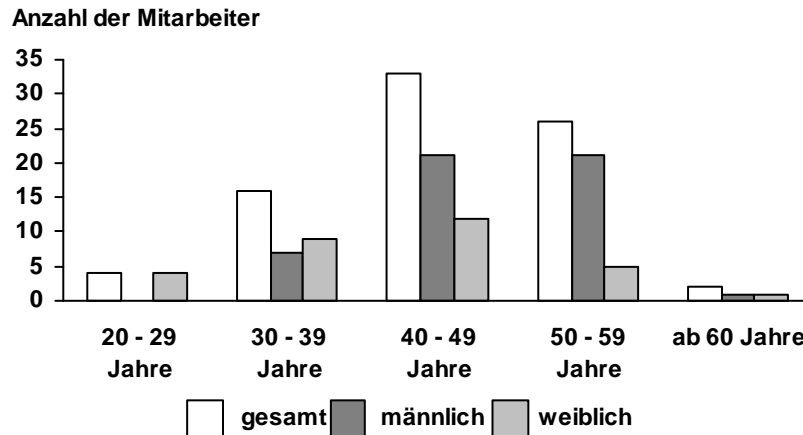
¹⁰⁸ Eine Abbildung zur Entwicklung des Durchschnittsalters bei den Männern ist in der Abb. A 3 zu finden.

¹⁰⁹ Eine Abbildung zur Entwicklung des Durchschnittsalters bei den Frauen ist in der Abb. A 4 zu finden.

¹¹⁰ Siehe hierfür auch Kapitel 4.2

heute älter als 40 Jahre. Betrachtet man nur die Gruppe der Männer, fällt auf, dass es hier mit 43 Mitarbeitern bereits über 85% sind.

Abb. 7: Verteilung der Altersgruppen – Ist-Stand



Quelle: eigene Darstellung

Schreibt man diese Daten ohne die Beachtung von Annahmen in die Zukunft fort, verschlechtert sich die Zusammensetzung der Belegschaft und des alterszentrierten Altersaufbaus zunehmend.¹¹¹ Die größte Gruppe stellt dann die Altersgruppe der 50 – 59Jährigen dar, der 2015 und 2020 knapp die Hälfte der Mitarbeiter des Bereichs CTM angehören. Im Jahr 2015 sind knapp 70 Mitarbeiter über 40 Jahre, was einem Anteil von 90% entspricht. Im Jahr 2020 werden es fast 95% sein. Bei den Männern und Frauen findet diese Entwicklung im gleichen Umfang statt.

Betrachtet man die Zukunftsprognosen, denen Annahmen zu Grunde liegen, stellen die 50 – 59Jährigen mit knapp einem Drittel der Mitarbeiter im Jahr 2015 ebenfalls die stärkste Altersgruppe.¹¹² Im Jahr 2020 wird diese jedoch von den 40 – 49Jährigen als anteilmäßig größte Gruppe abgelöst, was zu einer Entspannung der demografischen Situation im Unternehmen führt. Diese Entwicklung ist mit der Einstellung von Trainees und dem Nachbesetzen von

¹¹¹ Eine Abbildung zur Verteilung der Altersgruppen bei einfacher Fortschreibung der Daten befindet sich in der Abb. A 5.

¹¹² Die Abbildung zur Verteilung der Altersgruppen bei der Einbeziehung von Annahmen befindet sich in der Abb. A 6.

Vakanzen mit jüngeren Mitarbeitern zu begründen. Auch hier entwickeln sich Männer und Frauen bei differenzierter Betrachtung im gleichen Maße.

Es fällt auf, dass bei beiden Prognosen der Anteil der über 60Jährigen kontinuierlich zunimmt und sich zwischen den ausgewählten Prognosejahren mehr als verdoppelt. Gleichzeitig nimmt der ohnehin schon geringe Anteil der unter 30Jährigen weiter ab und verharrt anschließend auf einem sehr niedrigen Niveau.

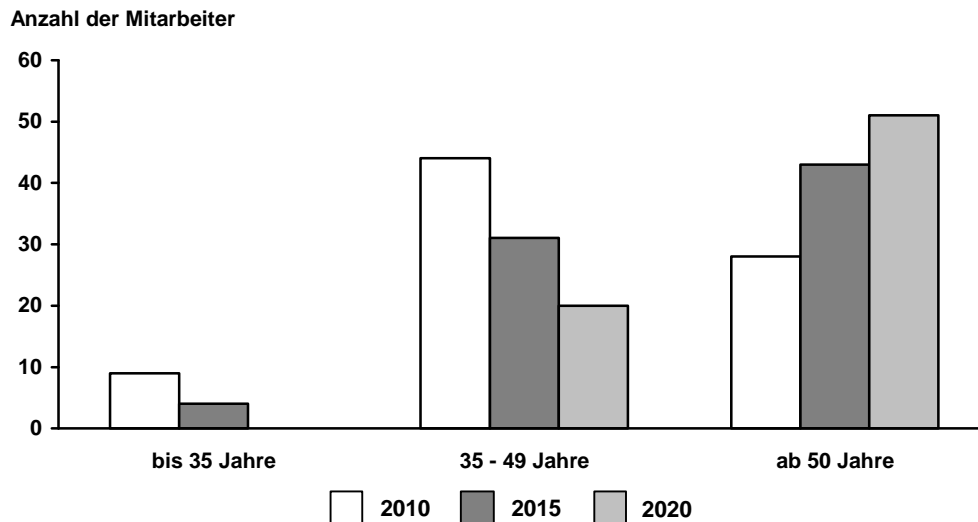
5.4.3 Hauptaltersgruppen

Die stärkste Hauptaltersgruppe im Bereich CTM stellen derzeit die 35 – 49Jährigen dar.¹¹³ Zu dieser Gruppe gehören 44 Mitarbeiter, was knapp 50% der Belegschaft entspricht. Betrachtet man die restlichen Hauptaltersgruppen, fällt auf, dass mehr Mitarbeiter der Gruppe ab 50 Jahren angehören, als der unter 35 Jahren. Der Hauptaltersgruppe unter 35 Jahren lassen sich nur neun Mitarbeiter zuordnen, von denen acht weiblich sind. Betrachtet man die Gruppe der Mitarbeiter ab 50 Jahren, fällt auf, dass die Männer mit 22 von insgesamt 28 Mitarbeitern vertreten sind. Das bedeutet, dass über 40% der männlichen Mitarbeiter im Bereich CTM 50 Jahre und älter sind.

Führt man die Datenreihe fort, ohne Faktoren wie Fluktuation oder Trainees zu berücksichtigen, bildet sich, wie in Abb. 8 aufgezeigt, als stärkste Hauptaltersgruppe die der ab 50Jährigen heraus.

¹¹³ Die Abbildung zur derzeitigen Verteilung der Hauptaltersgruppen auf alle Mitarbeiter des Bereichs CTM sowie differenziert nach Männern und Frauen befindet sich in der Abb. A 7.

Abb. 8: Verteilung der Hauptaltersgruppen bei einfacher Fortschreibung



Quelle: eigene Darstellung

Zählten im Jahr 2015 noch 43 Mitarbeiter zu den ab 50Jährigen werden es im Jahr 2020 über 50 sein und einen Anteil von 70% stellen. Besonders riskant ist, dass im Jahr 2020 keine Mitarbeiter mehr unter 35 Jahren beschäftigt werden. Die beschriebene Entwicklung vollzieht sich bei den Männern schneller als bei den Frauen.

Wenn man die Zukunftsprognosen mit Annahmen betrachtet, sind im Jahr 2015 die Gruppen der 35 – 49Jährigen und ab 50 Jahren gleich stark vertreten.¹¹⁴ Jedoch bildet bei den Männern mit mehr als der Hälfte der Mitarbeiter die Gruppe ab 50 und bei den Frauen mit ebenfalls über 50% die Gruppe der 35 – 49Jährigen die stärkste Gruppe. Im Jahr 2020 hat mit knapp der Hälfte aller Mitarbeiter im Bereich CTM sowie differenziert nach Männern und Frauen die Gruppe der 35 – 49Jährigen den größten Anteil. Die Gruppe der unter 35Jährigen ist von acht Mitarbeitern im Jahr 2015 auf fünf im Jahr 2020 gesunken.

Eine Übersicht aller Ergebnisse, die bei Analyse des Altersaufbaus ermittelt wurden, befindet sich im Anhang Tab. A 4.

¹¹⁴ Die Abbildung zur Verteilung der Hauptaltersgruppen bei der Einbeziehung von Annahmen befindet sich in der Abb. A 8.

5.5 Analyse des Altersaufbaus in der Funktionsgruppe Projektleiter – Ist-Stand und Zukunftsprognosen

5.5.1 Durchschnittsalter

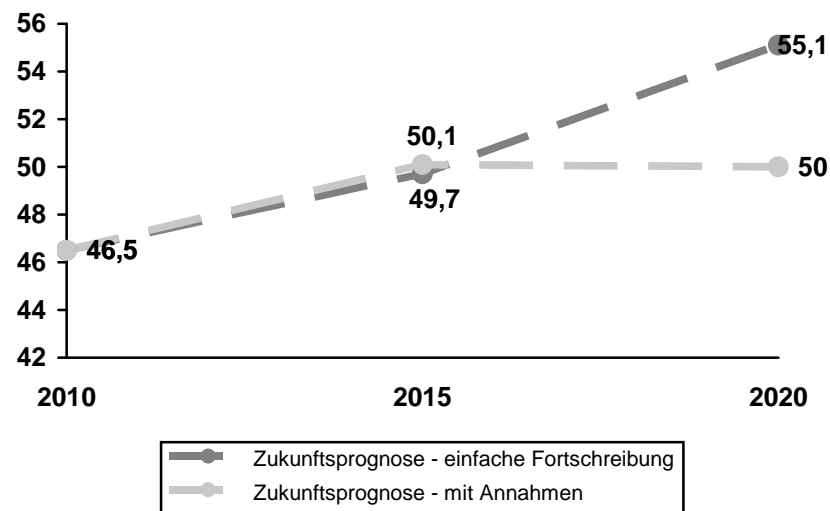
Im Bereich CTM werden derzeit 40 Projektleiter beschäftigt. Sie sind in den Abteilungen Technisches Asset Management, Baumanagement, Planung und Architektur sowie in der Gebäudetechnik und den Geschäftsstellen der Commerz Real AG vertreten und stellen die größte Funktionsgruppe im Bereich CTM dar.

Das Durchschnittsalter der Projektleiter beträgt 46,5 Jahre. Der Altersdurchschnitt der Männer in der betrachteten Funktionsgruppe ist mit 47,5 um fünf Jahre und somit deutlich höher, als der der Frauen mit 42,5 Jahren.¹¹⁵

Wie in Abb. 9 zu erkennen ist, wird das Durchschnittsalter der Projektleiter bei einer einfachen Fortschreibung der Daten in den nächsten Jahren kontinuierlich ansteigen. So liegt es im Jahr 2015 bei knapp 50, im Jahr 2020 sogar bei über 55 Jahren. Des Weiteren ist zu erkennen, dass bei der Zukunftsprognose, die unter Annahmen entwickelt wurde, der Altersdurchschnitt bis 2015 auf 50 Jahre ansteigt und bis 2020 konstant bleibt. Dies zeigt auf, dass eine Neuausrichtung der Personalstrategie, wie sie in Kapitel 5.3.2 dargestellt wurde, die Alterung der Belegschaft nicht aufhalten, jedoch das Durchschnittsalter über einen längeren Zeitraum konstant halten kann.

¹¹⁵ In der Funktionsgruppe der Projektleiter werden 32 Männer und acht Frauen beschäftigt.

Abb. 9: Entwicklung des Durchschnittsalters in der Funktionsgruppe Projektleiter



Quelle: eigene Darstellung

Bei der einfachen Fortschreibung der Daten steigt der Altersdurchschnitt der Männer sehr stark an und beträgt im Jahr 2020 über 55 Jahre. Betrachtet man nun die Zukunftsprognose mit Annahmen, fällt auf, dass das Durchschnittsalter der Männer bis 2015 auf knapp 51 Jahre ansteigt und sich danach rückläufig entwickelt.¹¹⁶ Dies ist darauf zurück zu führen, dass im betrachteten Zeitraum überwiegend Männer in den Ruhestand gehen und durch jüngere Arbeitnehmer ersetzt werden.

Das Durchschnittsalter der Frauen nimmt bei beiden Prognosen kontinuierlich zu und beträgt im Jahr 2020 zwischen 50 und 53 Jahren.¹¹⁷ Dies ist darauf zurück zu führen, dass nur wenige Frauen in den gewählten Prognosejahren in den Ruhestand gehen oder fluktuieren und somit den Alterungsprozess im Unternehmen durchlaufen.

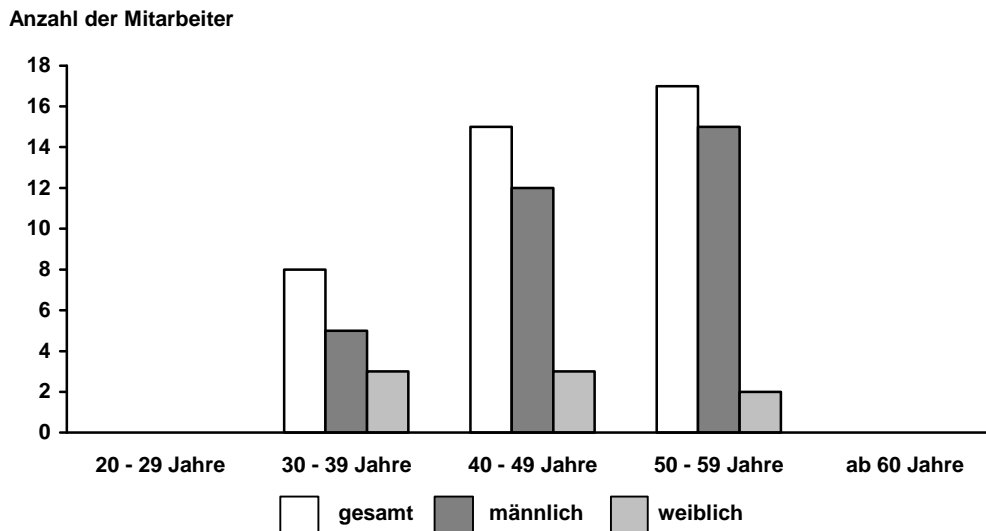
¹¹⁶ Eine Abbildung zur Entwicklung des Durchschnittsalters bei den Männern ist in der Abb. A 9 zu finden.

¹¹⁷ Eine Abbildung zur Entwicklung des Durchschnittsalters bei den Frauen ist in der Abb. A 10 zu finden.

5.5.2 Altersgruppen

Der momentane Altersaufbau ist sowohl für die gesamte Funktionsgruppe der Projektleiter als auch bei den männlichen Mitarbeitern stark alterszentriert. Bei den Frauen fällt auf, dass sie derzeit gleichmäßig in den Altersgruppen 30 – 39, 40 – 49 sowie 50 – 59 Jahre verteilt sind. Wie in Abb. 10 dargestellt, bildet den zahlenmäßig größten Anteil die Altersgruppe der 50 – 59jährigen. Dies birgt ein hohes Risiko, da viele Mitarbeiter gleichzeitig altern.¹¹⁸ Über 30 der 40 Mitarbeiter und damit knapp 80% der Belegschaft, sind bereits heute älter als 40 Jahre. Betrachtet man nur die Gruppe der Männer, fällt auf, dass es hier mit 27 Mitarbeitern bereits 85% sind.

Abb. 10: Verteilung der Altersgruppen – Ist-Stand



Quelle: eigene Darstellung

Schreibt man diese Daten ohne die Beachtung von Annahmen in die Zukunft fort, verschlechtert sich die Zusammensetzung der Belegschaft und des Altersaufbaus zunehmend.¹¹⁹ Die größte Gruppe stellt zwar weiterhin die Altersgruppe der 50 – 59jährigen dar, aber deren Anteil an der gesamten Belegschaft steigt. In den Jahren 2015 und 2020 gehört knapp die Hälfte aller Projektleiter dieser Altersgruppe an. Im Jahr 2015 sind mit einem Anteil von über 90% nahezu alle Mitarbeiter über 40

¹¹⁸ Siehe hierfür auch Kapitel 4.2.

¹¹⁹ Eine Abbildung zur Verteilung der Altersgruppen bei einfacher Fortschreibung der Daten befindet sich in der Abb. A 11.

Jahre. Im Jahr 2020 wird dies auf alle Projektleiter zutreffen. Bei der differenzierten Betrachtung nach Männern und Frauen findet diese Entwicklung im gleichen Umfang statt.

Betrachtet man die Zukunftsprognosen, denen Annahmen zu Grunde liegen, stellen die 50 – 59Jährigen mit mehr als einem Drittel aller Projektleiter im Jahr 2015 ebenfalls die stärkste Altersgruppe.¹²⁰ Im Jahr 2020 wird diese jedoch von den 40 – 49Jährigen als anteilmäßig größte Gruppe abgelöst, was zu einer Entspannung der demografischen Situation in der untersuchten Funktionsgruppe führt. Diese Entwicklung ist mit den jüngeren Mitarbeitern zu begründen, die für entstehende Vakanzen rekrutiert wurden. Auch hier entwickeln sich Männer und Frauen bei differenzierter Betrachtung im gleichen Maße.

Es fällt auf, dass bei beiden Prognosen der Anteil der über 60Jährigen stark zunimmt und sich zwischen den ausgewählten Prognosejahren mehr als verdreifacht. Gleichzeitig nimmt der ohnehin schon geringe Anteil der unter 40Jährigen weiter ab und erreicht im Jahr 2020 ein Niveau von Null.

5.5.3 Hauptaltersgruppen

Zurzeit sind die 35 – 49Jährigen und die Mitarbeiter ab 50 Jahren mit jeweils knapp der Hälfte aller Projektleiter die stärksten Hauptaltersgruppen.¹²¹ Der Hauptaltersgruppe unter 35 Jahren lassen sich nur drei Mitarbeiter zuordnen, was einem Anteil von nicht einmal 10% entspricht. Betrachtet man die Gruppe der Mitarbeiter ab 50 Jahren, fällt auf, dass die Männer mit 15 von insgesamt 17 Mitarbeitern vertreten sind. Das bedeutet, dass knapp 50% der männlichen Mitarbeiter in der Funktionsgruppe der Projektleiter 50 Jahre und älter sind.

Schreibt man diese Daten ohne die Beachtung von Annahmen in die Zukunft fort, bildet sich die Gruppe der ab 50Jährigen immer deutlicher als diejenige mit dem

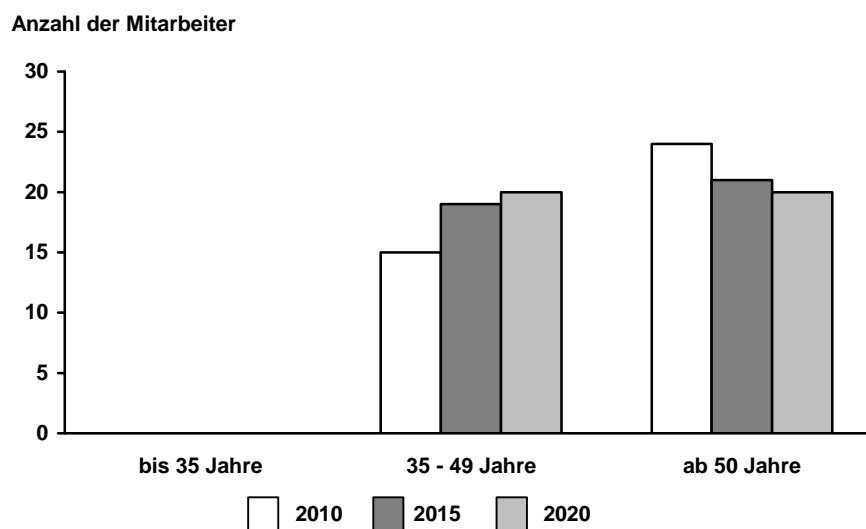
¹²⁰ Die Abbildung zur Verteilung der Altersgruppen bei der Einbeziehung von Annahmen befindet sich in der Abb. A 12.

¹²¹ Die Abbildung zur derzeitigen Verteilung der Hauptaltersgruppen auf alle Mitarbeiter der Funktionsgruppe sowie differenziert nach Männern und Frauen befindet sich in der Abb. A 13.

größten Mitarbeiteranteil heraus.¹²² So zählen im Jahr 2015 bereits 24, 2020 sogar 27 Projektleiter dazu, was einem Anteil von über 70% entspricht. Besonders riskant ist, dass im Jahr 2020 keine Mitarbeiter mehr unter 35 Jahren beschäftigt werden. Die beschriebene Entwicklung vollzieht sich bei einer differenzierten Betrachtung nach Männern und Frauen im gleichen Maß.

Bei den Zukunftsprognosen mit Annahmen sind die Projektleiter, wie in Abb. 11 dargestellt, in beiden Prognosejahren mit je knapp der Hälfte der Mitarbeiter gleichmäßig auf die Hauptaltersgruppen 35 – 49 und ab 50 Jahren verteilt. Auch bei der differenzierten Betrachtung nach Männern und Frauen kann eine gleichmäßige Verteilung zwischen diesen Altersgruppen vermerkt werden.

Abb. 11: Verteilung der Hauptaltersgruppen – mit Annahmen



Quelle: eigene Darstellung

Sowohl bei der einfachen Fortschreibung der Daten als auch bei den Zukunftsprognosen mit Annahmen wird es keine Projektleiter mehr unter 35 Jahren geben.

Eine Übersicht aller Ergebnisse, die bei Analyse des Altersaufbaus in der Funktionsgruppe der Projektleiter ermittelt wurden, befindet sich im Anhang Tab. A 5.

¹²² Eine Abbildung zur Verteilung der Hauptaltersgruppen bei einfacher Fortschreibung der Daten befindet sich in der Abb. A 14.

5.6 Qualifikationsanalyse der Funktionsgruppe Projektleiter

Um die Anforderungen, die an einen Projektleiter im Bereich CTM gestellt werden, erfüllen zu können, ist ein Hochschulabschluss als Bauingenieur oder Architekt Voraussetzung. Des Weiteren muss eine mehrjährige fachbezogene Berufserfahrung vorzuweisen sein, welche durch fundierte Kenntnisse im Projekt- und Immobilienmanagement ergänzt wird. Die Hauptaufgaben eines Projektleiters sind für jede Abteilung unterschiedlich. Aus diesem Grund befindet sich im Anhang Tab. A 6 ein Auszug einer Stellenbeschreibung, in der die Hauptaufgaben zusammengefasst werden.

Die Mitglieder der untersuchten Funktionsgruppe sind in einem durchschnittlichen Alter von 38,9 Jahren in die Commerz Real AG eingetreten und seitdem im Durchschnitt acht Jahre im Unternehmen beschäftigt.

Durch das Eintrittsalter kann davon ausgegangen werden, dass die Mitarbeiter nach ihrem Hochschulstudium und dem Sammeln mehrjähriger Berufserfahrung in der Baubranche als Projektleiter in das Unternehmen eingetreten sind.

Bereits jetzt sind viele Mitarbeiter in dieser Funktionsgruppe über 50 Jahre alt. Dies kann zu einem starken Wissensverlust führen, da viele Mitarbeiter gleichzeitig altern und durch den Eintritt in den Ruhestand das Unternehmen verlassen. Da die Dauer der Betriebszugehörigkeit bei den Projektleitern von zwei bis zu 17 Jahren beträgt, kann davon ausgegangen werden, dass bereits zum heutigen Zeitpunkt Ansätze eines Wissensmanagements bestehen, da ein ausgewogenes Verhältnis von neuem, externen und Erfahrungswissen besteht. Des Weiteren besteht die Gefahr, dass bei älteren Projektleitern die Halbwertszeit des Wissens erreicht ist und dieses im Rahmen der Personalentwicklung aktualisiert werden muss.

In Zukunft wird es immer schwieriger werden entstehende Vakanzen in der Funktionsgruppe der Projektleiter mit jungen Nachwuchskräften zu besetzen, da die Zahl der Ingenieurstudenten stark zurück geht und schon heute ein Fachkräftemangel dahingehend zu verzeichnen ist.

5.7 Zusammenfassung der Ergebnisse

Das Durchschnittsalter des Bereichs CTM beträgt derzeit knapp 46 Jahre und wird in den nächsten Jahren kontinuierlich auf bis zu 54 Jahre ansteigen. Der momentane Altersaufbau des betrachteten Bereichs ist alterszentriert, da die zahlenmäßig größte Gruppe die der 40 – 49Jährigen Mitarbeiter darstellt. Bereits heute sind 60 Mitarbeiter älter als 40 Jahre, was einem Anteil von 75% entspricht. Zukünftig wird sich der Altersaufbau des Bereichs CTM dahingehend verändern, dass die 50 – 59Jährigen mit über 70 Mitarbeitern und damit einem Anteil von 95% die stärkste Altersgruppe in der Belegschaft stellen. Des Weiteren wird der Anteil der über 60Jährigen zunehmen, während der der unter 30Jährigen immer weiter zurückgeht. Derzeit stellen die 35 – 49Jährigen die größte Hauptaltersgruppe des Bereichs. Jedoch wird diese in den kommenden Jahren von den Mitarbeitern ab 50 Jahren abgelöst. Durch die vorgenommene Analyse des Altersaufbaus wird deutlich, dass eine Neuausrichtung der Personalstrategie bezüglich der Rekrutierung und Nachwuchsplanung die Alterung der Belegschaft zwar nicht aufhalten, jedoch verlangsamen kann.

Der Altersdurchschnitt der Projektleiter liegt bei knapp 47 Jahren und wird sich in den nächsten Jahren kontinuierlich auf bis zu 55 Jahre erhöhen. Die Altersgruppen der 40 – 49 sowie der 50 – 59Jährigen werden den Bereich mit einem Anteil von 30 Mitarbeitern beziehungsweise 75% dominieren. Zukünftig werden die Projektleiter sich gleichmäßig auf die Hauptaltersgruppen 35 – 49 und ab 50 Jahre verteilen. Es muss davon ausgegangen werden, dass sich in dieser Funktionsgruppe zukünftig keine Mitarbeiter mehr unter 35 Jahren befinden werden.

Das Eintrittsalter beträgt bei den Projektleitern durchschnittlich 39 Jahre. Diese Funktionsgruppe weist des Weiteren eine durchschnittliche Betriebszugehörigkeit von acht Jahren auf. Bereits zum heutigen Zeitpunkt sind viele Projektleiter über 50 Jahre alt. Dies birgt hohe demografische und Qualifikationsrisiken, da diese Mitarbeiter in naher Zukunft durch das Erreichen des Renteneintrittsalters das Unternehmen verlassen werden und somit ein Verlust von Erfahrungswissen droht. Des Weiteren können durch den bereits vorherrschenden Fachkräftemangel im Bereich der Ingenieure Rekrutierungsprobleme entstehen.

6 Identifikation personalwirtschaftlicher Handlungsfelder am Beispiel des Bereichs Construction und Technisches Management (CTM) der Commerz Real AG

Im folgenden Kapitel sollen die personalwirtschaftlichen Handlungsfelder aufgezeigt werden, die auf Basis der durchgeführten Altersstrukturanalyse im Bereich CTM und der Funktionsgruppe der Projektleiter identifiziert wurden. Im Tätigkeitsfeld der Personalfreisetzung konnte kein Handlungsbedarf festgestellt werden, da bereits viele ältere Mitarbeiter im Bereich CTM und vor allem in der Funktionsgruppe der Projektleiter beschäftigt werden und Altersteilzeit beziehungsweise Frühverrentung nur in geringem Maße Anwendung finden.

6.1 Personalbeschaffung und Personalauswahl

Um auch im Rahmen des demografischen Wandels geeignete Fach- und Führungskräfte im Bereich CTM und vor allem in der Funktionsgruppe der Projektleiter rekrutieren zu können, sollte die Commerz Real AG bestrebt sein, sich eine positive Arbeitgebermarke aufzubauen, neue Rekrutierungsstrategien zu entwickeln sowie ungenutzte Ressourcen zu erschließen und sich so als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.¹²³ Trotz des guten Arbeitgeberimages müssen Maßnahmen entwickelt werden, um weiterhin attraktiv zu bleiben und sich vom Image eines Finanzdienstleisters zu entfernen. Dies kann durch einen weiteren Ausbau der Unternehmenshomepage oder durch gezielte Messeauftritte realisiert werden.

Die sinkende Zahl der zur Verfügung stehenden Hochqualifizierten auf dem Arbeitsmarkt und die Abnahme der Erwerbsbevölkerung insgesamt werden im Bereich CTM zu sinkenden Bewerberzahlen sowie einer individuelleren und zeitintensiveren Personalsuche führen und Kostensteigerungen im Recruiting verursachen.¹²⁴

Aus diesem Grund müssen von den verantwortlichen Führungskräften gezielt neue Bewerbergruppen, wie ältere Erwerbsfähige, Frauen oder Ausländer angesprochen

¹²³ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2007), S. 8; Thommen (2004), S. 16

¹²⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt (2009), S. 10

und die neuen Rekrutierungskanäle des Web 2.0 genutzt werden.¹²⁵ Besonders ältere und erfahrene Erwerbsfähige müssen dazu ermuntert werden, sich auf ausgeschriebene Stellen als Projektleiter zu bewerben. Dies kann auch durch eine systematische Beobachtung des internen Arbeitsmarktes sowie eine Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit in Wiesbaden und/oder Düsseldorf realisiert werden.¹²⁶

Da das Durchschnittsalter der Mitarbeiter im Bereich CTM steigt und die Zahl der Hochschulabsolventen auf dem Arbeitsmarkt deutlich zurückgeht, sollte im untersuchten Bereich die Akademikerquote durch intelligente Rekrutierungskonzepte erhöht werden. Dies kann durch die Förderung oder eigenständige Entwicklung von dualen Studiengängen oder Kooperationen mit Hochschulen aus der Region beziehungsweise mit dem Schwerpunkt Immobilien(-wirtschaft) geschehen.¹²⁷

Einen Mangel an Absolventen der Ingenieurwissenschaften, die vor allem im Bereich CTM benötigt werden, ist schon heute zu verzeichnen.¹²⁸ Da es zurzeit noch kein ganzheitliches Konzept für ein Traineeprogramm im Bereich CTM gibt und derzeit noch keine Trainees beschäftigt werden, wird empfohlen ein solches Programm in naher Zukunft zu entwickeln und an den Arbeitsanforderungen des Bereichs auszurichten. Dies dient zum einen einer frühzeitigen Rekrutierung und Bindung von hoch qualifizierten Nachwuchskräften sowie der Entwicklung eines Wettbewerbsvorteils und zum anderen ist es eine Möglichkeit, um der Alterung der Belegschaft im Bereich CTM und vor allem in der Funktionsgruppe der Projektleiter aktiv zu begegnen.

Vom Bereich Personal wurde bereits versucht, Dozenten aus dem Bereich CTM für Vorlesungen an den Hochschulen in Holzminden und Biberach zu finden. Jedoch stießen diese Bemühungen bisher auf eine geringe Resonanz seitens der gefragten Mitarbeiter. An diesem Konzept sollte jedoch vom Bereich Personal festgehalten und dieses weiter verfolgt werden, da eine solche Vortragsreihe im Rahmen des Personalmarketings eine gute Möglichkeit darstellt, junge und gut ausgebildete

¹²⁵ Zu den Rekrutierungskanälen des Web 2.0 zählen Onlinemedien, wie Jobsuchmaschinen, Twitter, Xing, Absolventa oder Google. Vgl. Brandenburg/Domschke (2007), S. 129; Fürth (2007), S. 8

¹²⁶ Vgl. Brandenburg/Domschke (2007), S. 126; Rumpf (2004), S. 11ff.

¹²⁷ Vgl. Althausen/Schmitz/Venema (2008), S. 43; Berthold (2007), S. 18f; Richenhagen (2004), S. 69

¹²⁸ Vgl. FH Frankfurt (2010), S. 32ff.; Langhoff (2009), S. 30

Hochschulabsolventen mit dem Studienschwerpunkt Immobilien für eine Beschäftigung im Bereich CTM anzuwerben.

Auch Auftritte auf Messen wie dem Absolventenkongress oder der Expo Real können dazu beitragen, die Bewerberzahlen von Akademikern zu erhöhen.

Angesichts der aufkommenden Herausforderung, Personalabgänge durch junge Nachwuchskräfte auszugleichen, wird sich die Rekrutierung älterer Mitarbeiter in der Funktionsgruppe der Projektleiter als zunehmend betriebswirtschaftlich sinnvoll erweisen. Die Auswahl neuer Mitarbeiter sollte, wie es in der Commerz Real AG praktiziert wird, verstärkt auf den Persönlichkeits-, Fach-, Sozial- sowie Führungskompetenzen, dem Entwicklungspotenzial und der Erfahrung, aber nicht auf sozialen Daten wie Alter oder Geschlecht beruhen. Soweit es die Kompetenzerfordernisse erlauben, sollte in Bezug auf den demografischen Wandel bei der Personalauswahl im Bereich CTM auf ein ausgewogenes Verhältnis der Altersklassen geachtet beziehungsweise nur eine bestimmte Altersgruppe eingestellt werden, um die Altersdurchmischung der betrachteten Belegschaft zu fördern.¹²⁹

6.2 Personaleinsatz

Da das Durchschnittsalter der Belegschaft im Bereich CTM steigt und immer mehr Mitarbeiter, vor allem die Projektleiter, 50 Jahre und älter sind, gewinnt die Einführung eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements immer mehr an Bedeutung. Dieses sollte die Handlungsfelder Prävention, Therapie, Früherkennung sowie Rehabilitation und Wiedereingliederung umfassen. Zwar werden von der Commerz Real AG bereits Maßnahmen wie ein Betriebsarzt oder Massagen und Physiotherapien angeboten, dieses Angebot ist jedoch noch weiter ausbaufähig.

Weitere Maßnahmen und Handlungsalternativen, die im Rahmen eines betrieblichen Gesundheitsmanagements auch im Bereich CTM und der Funktionsgruppe der Projektleiter ergriffen werden können, sind Betriebssportgruppen innerhalb des

¹²⁹ Bei einer solchen Vorgehensweise im Rahmen der Personalauswahl muss immer darauf geachtet werden, dass die gesetzlichen Vorschriften des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG) eingehalten werden. Vgl. Althausen/Schmitz/Venema (2008), S. 61; Fürth (2007), S.8; Hilb (2009), S. 66ff.; Voelpel (2007), S. 26

Bereichen, Kooperationen mit Sportvereinen sowie Seminare zur Stressbewältigung.¹³⁰

Eine besondere Bedeutung kommt den Maßnahmen zu, die zur Prävention weit verbreiteter Krankheiten dienen. Hierzu zählen neben Massagen und Physiotherapien regelmäßige Gesundheitschecks, das Angebot von Rückenschulen und die in der Commerz Real AG angebotenen Massagen und Physiotherapien.¹³¹

Von den Führungskräften im Bereich CTM muss des Weiteren beachtet werden, dass auch materielle und immaterielle Belohnungen, wie Vergütung, Anerkennung, Aufstiegschancen und der Status eines Mitarbeiters innerhalb des Bereichs, wichtige gesundheitliche Potenziale enthalten.¹³²

Das Gesundheitscoaching für Projektleiter, die älter als 50 Jahre sind sowie das Gesundheitstraining für deren Vorgesetzte sind weitere Ideen, die bei der Entwicklung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements Beachtung finden sollten. Unter Gesundheitscoaching wird eine Beratung der Arbeitnehmer verstanden, die die Frage zum Inhalt hat, wie man unter Belastungs- und Stresssituationen gesund und leistungsfähig bleibt und seine Beschäftigungsfähigkeit bis ins hohe Alter erhält.¹³³

Die Lebenserwartung der Bevölkerung steigt und somit auch die Zahl der pflegebedürftigen Personen. Bei der Arbeitszeitgestaltung sollte die Commerz Real AG zukünftig auch darauf Rücksicht nehmen, dass Mitarbeiter nicht nur Kinder, sondern eventuell auch pflegebedürftige Angehörige betreuen müssen.

Um auch die Arbeitnehmer des Bereichs CTM bei dieser Aufgabe zu unterstützen, kann über die Gewährung eines Sonderurlaubs zu Beginn der Pflegephase oder über die Einführung einer Pflegezeit ähnlich der Elternzeit mit gleichzeitiger Arbeitsplatzsicherheit nachgedacht werden.¹³⁴ Im neuen Pflegezeitgesetz vom 01.Juli 2008 gibt es für die Pflege von nahen Angehörigen eine gesetzlich zugesicherte Pflegezeit von bis zu sechs Monaten beziehungsweise die Möglichkeit

¹³⁰ Vgl. Althausen/Schmitz/Venema (2008), S. 79; Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2007), S. 30ff.; Finger (2007), S. 38f; Kolb/Burkart/Zundel (2008), S. 147f

¹³¹ Vgl. Finger (2007), S. 38f; Werner (2006), S. 26

¹³² Vgl. Richenhagen (2007), S. 48

¹³³ Vgl. Brandenburg/Domschke (2007), S. 190

¹³⁴ Vgl. Finger (2007), S. 39ff.; Kolb/Burkart/Zundel (2008), S. 142

für diese Zeit die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit zu reduzieren.¹³⁵ Die Einführung einer Pflegezeit ähnlich der Elternzeit ist jedoch in der Praxis kaum umzusetzen, da diese mit hohen Kosten für das Unternehmen verbunden ist.

6.3 Vergütungspolitik

Im Bereich CTM herrscht das Senioritätsprinzip vor, welches automatisierte Gehaltssteigerungen parallel zur Betriebszugehörigkeit und zum Lebensalter zum Inhalt hat. Das bedeutet, dass die Mitarbeiter des Bereichs und vor allem die Projektleiter überwiegend nach der Höhe ihres Lebensalters und der Zugehörigkeit zur Commerz Real AG und nicht ausschließlich nach ihrer erbrachten Leistung bezahlt werden. Da sowohl das Durchschnittsalter mit knapp 46 als auch die durchschnittliche Betriebszugehörigkeit mit ungefähr neun Jahren sehr hoch sind, ist davon auszugehen, dass der untersuchte Bereich ebenso hohe Personalkosten verursacht. Wird das bisherige Entlohnungssystem beibehalten, werden die Lohnkosten im Bereich CTM in Zukunft stark ansteigen, da sich das Durchschnittsalter vor allem in der Funktionsgruppe der Projektleiter kontinuierlich erhöhen wird und die Alterung dieser Mitarbeitergruppe voranschreitet.

Da diese Entwicklungen in den nächsten Jahren zu steigenden Personalkosten führen werden, wird empfohlen, das vorherrschende Senioritätsprinzip abzuschaffen und das Entlohnungssystem vom Alter und der Betriebszugehörigkeit der Mitarbeiter abzukoppeln. Stattdessen müssen Anforderungen, Kompetenzen und Leistung in allen Altersklassen den Maßstab der Entlohnungspolitik im Bereich CTM darstellen.¹³⁶ Eine Möglichkeit einer gerechten Gestaltung der Entlohnungspolitik ist die Einführung von Vergütungsgruppen, die nach Stellenbewertungen differenziert werden. Hierzu benötigt man ein einfaches, objektives und zweckmäßiges Stellenbewertungsmodell zur Sicherung der Anforderungsgerechtigkeit.¹³⁷ Ein weiterer unverkennbarer Trend in der Entlohnungspolitik geht zur

¹³⁵ Siehe hierzu auch §§ 2 PflegeZG

¹³⁶ Vgl. Althausen/Schmitz/Venema (2008); S. 82; Armutat (2009), S. 87; Voelpel (2007), S. 91f

¹³⁷ Vgl. Hilb (2009), S. 100f; Wagner (2007), S. 7

leistungsorientierten Vergütung auf Basis von Zielvereinbarungen und -erreichungen.¹³⁸

Sowohl die Konzepte für Vergütungsgruppen differenziert nach Stellenbewertungen als auch eine zielorientierte Vergütung wurden in der Commerz Real AG entwickelt und sollen in naher Zukunft auch im Bereich CTM und der Funktionsgruppe der Projektleiter umgesetzt werden.

ComMap ist ein Kompetenz- und Stellenbewertungsmodell, das von der Commerzbank AG entwickelt wurde und alle Mitarbeiter, abhängig von ihrer Funktion im Unternehmen sowie ihren Qualifikationen und Kompetenzen, verschiedenen Vergütungsgruppen zuordnet. Dieses System der Vergütung soll auch in der Commerz Real AG, als Tochtergesellschaft der Commerzbank AG, eingeführt werden und eine leistungsgerechte Entlohnungspolitik gegenüber allen Mitarbeitern garantieren.

Auch innerhalb der leistungsorientierten Vergütung auf Basis von Zielvereinbarungen entwickelt der Personalbereich in Zusammenarbeit mit den Führungskräften und dem Betriebsrat Konzepte, die in naher Zukunft in allen Bereichen des Unternehmens implementiert werden sollen.

Es ist wichtig, dass die Ansätze und Konzepte zu einer leistungsorientierten und -gerechten Vergütung durch die Führungskräfte weiter vorangetrieben und verfolgt sowie durch die Implementierung von Maßnahmen umgesetzt werden, denn diese sind ein erster wichtiger Schritt um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen.

6.4 Personalentwicklung und Führung

Die Mitarbeiter im Bereich CTM, vor allem die Projektleiter, werden zukünftig im Durchschnitt immer älter und der Bedarf an beruflicher Qualifikation steigt beständig an. Dies verstärkt die Notwendigkeit einer demografiefesten Personalentwicklung sowie der Förderung des lebenslangen Lernens innerhalb dieses Bereichs, da sonst ein Verlust von (Erfahrungs-)Wissen und Innovationsfähigkeit droht, wenn mehrere Mitarbeiter gleichzeitig das Unternehmen verlassen und in den Ruhestand gehen.

¹³⁸ Vgl. Kolb/Burkart/Zundel (2008), S. 340

Bei der Gestaltung einer gezielten und systematischen Personalentwicklung im Bereich CTM müssen weiterhin die Mitarbeiter aller Altersgruppen einbezogen und ein altersneutraler Zugang zu den Weiterbildungsangeboten ermöglicht werden. Diese Weiterbildungsmaßnahmen müssen sowohl auf den einzelnen Arbeitnehmer als auch auf die Struktur des Bereichs CTM und der Funktionsgruppe der Projektleiter zugeschnitten sein.

Es gilt des Weiteren zu beachten, dass sich Weiterbildungsmaßnahmen auch auf die Stärken der Mitarbeiter und nicht nur auf ihre Defizite beziehen.¹³⁹ Erfolg versprechende Personalentwicklungsmaßnahmen in Bezug auf die demografische Entwicklung, die im Bereich CTM ergriffen werden können, sind zum Beispiel horizontale und vertikale Karrieren, hervorgerufen durch einen Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel, die die Einsatzflexibilität und Motivation der Mitarbeiter erhöhen. Auch die Erarbeitung von Qualifizierungsplänen, das Ermöglichen von Lernen am Arbeitsplatz durch Lernzeiten oder E-learning¹⁴⁰ sowie interaktive Fallstudien können hierbei einen Beitrag zu einer demografiefesten Personalentwicklung leisten.¹⁴¹

Eine sehr kostenintensive, aber effektive Personalentwicklungsmaßnahme ist die Errichtung eines Lernzentrums für die gesamte Commerz Real AG, in dem Lernmedien wie Bücher, CDs oder DVDs vorliegen und regelmäßige Lernevents und –beratungen stattfinden. Inhalte dieser Lernevents beziehungsweise –beratungen könnten für den Bereich CTM Führungskräfte trainings oder Seminare zum Projektmanagement sein. Aber auch Veranstaltungen zu gesundheitlichen Themen wie Burn out oder Stressbewältigung wären denkbar.

Im Bereich CTM und der Mitarbeitergruppe der Projektleiter hat jede Person, unabhängig von Qualifikation oder Alter, Zugang zu Personalentwicklungsmaßnahmen. Jedoch findet Weiterbildung nur auf individuelle Anfrage der einzelnen Mitarbeiter statt, da es derzeit an ganzheitlichen

¹³⁹ Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2007), S. 24; Richenhagen (2007), S. 46

¹⁴⁰ Bei edv-basierter Personalentwicklung kann das Lerntempo individuell bestimmt werden. Vgl. Loebe/Severing (2007), S. 72f

¹⁴¹ Vgl. Badura/Vetter/Henner (2003), S. 11; Hilb (2009), S. 137; Richenhagen (2004), S. 67

Personalentwicklungskonzepten mangelt, die aber im Rahmen des demografischen Wandels dringend konzipiert werden sollten.

Die Mitarbeiter des Bereichs CTM und vor allem die Projektleiter werden zu Beginn ihrer Beschäftigung im Bereich Finanzierung qualifiziert, da betriebswirtschaftliche Themen meist nicht Inhalt ihrer vorherigen Ausbildung und Berufserfahrungen waren. Diese benötigen sie jedoch in ihrer Funktion in der Commerz Real AG, da sie hier Projekte betreuen, in denen auch finanzielle Aspekte beachtet werden müssen. Allerdings finden auch hier weder bei den Projektleitern noch im gesamten Bereich CTM fortführende Qualifizierungsmaßnahmen statt.

Viele Mitarbeiter in der Funktionsgruppe der Projektleiter, sind bereits zum heutigen Zeitpunkt 50 Jahre und älter. Dies führt in den kommenden Jahren zum zeitgleichen Eintritt mehrerer Wissensträger in den Ruhestand.

Diese Entwicklung lässt die Forderung nach einem Wissensmanagement im Bereich CTM laut werden, welches das (Erfahrungs-)wissen von Mitarbeitern erhält.

Dies könnte zum einen durch ein Patenkonzept geschehen, in dem erfahrene Mitarbeiter für junge Nachwuchskräfte als Paten eingesetzt werden. Dies dient einer schnelleren Einarbeitung und dem Transfer von Wissen. Eine ähnliche Vorgehensweise stellt zum anderen die Projektleitung im Duo dar. Hier leiten sowohl Inhaber von Senior- als auch von Juniorpositionen ein gemeinsames Projekt und profitieren so vom neuen sowie Erfahrungswissen des Anderen.¹⁴² Auch die Ausbildung von Führungsnachwuchskräften im Rahmen von Traineeprogrammen, die Einführung einer Wissensdatenbank, ein organisierter Wissenstransfer oder die Kontaktpflege mit ehemaligen Mitarbeitern können im ganzheitlichen Konzept eines Wissensmanagements enthalten sein.¹⁴³ Auch der Aufbau eines firmeninternen und bereichsübergreifenden Netzwerks, ähnlich Facebook oder Xing, wäre denkbar, um den Erhalt des Wissens im Bereich CTM und der gesamten Commerz Real AG sicherzustellen.

Die Bewältigung der Herausforderungen, die durch eine alternde Belegschaft entstehen, setzt eine alternsgerechte und –flexible Führung sowie einen

¹⁴² Vgl. Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2007), S. 20

¹⁴³ Vgl. Wagner (2007), S. 6; Werner (2006), S. 25

Einstellungs- und Bewusstseinswandel der Führungskräfte hin zu einer aufgeschlossenen, wertschätzenden und nicht stereotypen Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmern voraus.¹⁴⁴ Aus diesen Gründen ist es empfehlenswert alle Mitarbeiter mit Führungsaufgaben im Bereich CTM im Rahmen der Personalentwicklung fortlaufend für eine altersngerechte und –flexible Führung zu sensibilisieren. Inhalt dieser Führungskräfteentwicklung sollte die Mitarbeiterbeurteilung sowie das Konfliktmanagement und Kommunikationsverhalten sein. Auch zentrale Handlungs- und Denkmuster des Alltags und Altersstereotype, wie zum Beispiel erhöhtes Krankheitsrisiko oder geringe Leistungsbereitschaft älterer Arbeitnehmer, können Bestandteile eines solchen Sensibilisierungstrainings sein.¹⁴⁵ Bewährt haben sich hierbei spezielle Informationsworkshops für Führungskräfte zur Schaffung von Altersbewusstsein, in denen auch Strategien und Maßnahmen zum Umgang mit den Herausforderungen des demografischen Wandels und alternder Belegschaften entwickelt werden.¹⁴⁶

6.5 Personalcontrolling und Personalplanung

Auch im Bereich des Personalcontrollings und der Personalplanung besteht Handlungsbedarf sowohl im Bezug auf den Bereich CTM als auch auf die Funktionsgruppe der Projektleiter.

Die Altersstrukturanalyse stellt eines der wichtigsten strategischen Planungsinstrumente im Rahmen des Personalcontrollings und des demografischen Wandels dar und wird derzeit in der gesamten Commerz Real AG nicht angewandt. Dies hat zur Folge, dass weder in den einzelnen Bereichen noch in den Funktionsgruppen Kenntnisse über den Altersaufbau und die Qualifikationsstruktur bestehen. Somit besteht die Gefahr, dass demografische Herausforderungen nicht erkannt sowie Chancen, Risiken und Potenziale diesbezüglich nicht identifiziert werden können.

¹⁴⁴ Vgl. Richenhagen (2007), S. 50; Voelpel (2007), S. 35; Werner (2006), S. 24

¹⁴⁵ Vgl. Althausen/Schmitz/Venema (2008), S. 72; Armutat (2009), S. 83; Zölch u.a. (2009), S. 226

¹⁴⁶ Vgl. Brandenburg/Domschke (2007), S. 147

Da die Mitarbeiter im Bereich CTM und vor allem die Projektleiter zukünftig im Durchschnitt immer älter werden, wird empfohlen regelmäßig eine einheitlich aufgebaute Altersstrukturanalyse durchzuführen, die die dynamische Entwicklung des Altersaufbaus über definierte Zeithorizonte betrachtet. Darauf aufbauend können Handlungsbedarfe in der Personalbeschaffung, dem Personaleinsatz sowie der Personalentwicklung abgeleitet und der Versuch unternommen werden, eine ausgewogene Altersstruktur im betrachteten Bereich zu schaffen.

7 Fazit

In Deutschland führen sinkende Geburtenzahlen und eine zunehmende Lebenserwartung dazu, dass die Bevölkerung im Durchschnitt immer älter wird und seit Jahren schrumpft. Heute zählt Deutschland 82 Millionen Einwohner. Im Jahr 2060 werden es nur noch 65 bis 70 Millionen Menschen sein. Dies hat weit reichende Folgen für alle politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Systeme, die bis heute nicht an die demografischen Veränderungen angepasst wurden.

Die demografische Entwicklung macht auch vor den Unternehmenstoren nicht Halt und trägt durch die Alterung der Erwerbsbevölkerung dazu bei, dass schon jetzt das Durchschnittsalter in vielen Unternehmen mehr als 45 Jahre beträgt und die Mitarbeiter im Alter zwischen 35 und 50 Jahren die größte Gruppe der Belegschaft stellen. Die Alterung des Erwerbspersonenpotenzials und dessen zahlenmäßiger Rückgang werden den Arbeitsmarkt und die Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen.

Insbesondere im Rahmen des Personalmanagements müssen Maßnahmen entwickelt und implementiert werden, mit denen den Herausforderungen des demografischen Wandels begegnet werden kann. Die personalwirtschaftlichen Handlungsfelder, die von dieser Entwicklung beeinflusst werden, sind die Personalbeschaffung und Personalauswahl, der Personaleinsatz, die Vergütungspolitik sowie die Personalentwicklung und Führung. Aber auch die Tätigkeitsfelder der Personalfreisetzung und des Personalcontrollings verbunden mit der Personalplanung müssen an die Alterung und den Rückgang der Erwerbsbevölkerung angepasst werden.

Ein wichtiges Instrument des Personalcontrollings stellt im Rahmen der demografischen Entwicklung die Altersstrukturanalyse dar. Mit Hilfe dieses Planungsinstruments können der Altersaufbau einer Belegschaft und damit einhergehende demografische Risiken sichtbar gemacht werden. Die Erstellung von Zukunftsprognosen hilft des Weiteren sich über die mögliche zukünftige Entwicklung der Untersuchungseinheit einen Überblick zu verschaffen. Auf Basis der Ergebnisse

können personalwirtschaftliche Handlungsfelder identifiziert sowie Maßnahmen abgeleitet werden.

In Bereich CTM der Commerz Real AG und der Funktionsgruppe der Projektleiter wurde eine Altersstrukturanalyse durchgeführt. Diese umfasste sowohl die Analyse des Altersaufbaus als auch eine Analyse der Qualifikationen bei den Projektleitern. Bereits heute sind in diesen Untersuchungseinheiten demografische Risiken sichtbar, da das Durchschnittsalter über 45 Jahre beträgt und ein Großteil der betrachteten Mitarbeiter älter als 40 Jahre ist. Dies birgt die Gefahr der Wissensveraltung sowie des Verlusts an Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Auch kann es vor allem in der Funktionsgruppe der Projektleiter zukünftig zu Rekrutierungsproblemen kommen, da die Zahl der Ingenieurstudenten kontinuierlich zurückgeht und sich die Besetzung von Vakanzen als schwieriger erweisen wird. Schon zum heutigen Zeitpunkt besteht im Rahmen des Personalmanagements Handlungsbedarf in Bezug auf den demografischen Wandel.

Aufbauend auf den Analyseergebnissen wurden Handlungsbedarfe in allen personalwirtschaftlichen Tätigkeitsfeldern außer in der Personalfreisetzung identifiziert. In diesen Handlungsfeldern müssen nun seitens der Bereiche CTM und Personal, aber auch der Funktionsgruppe der Projektleiter, Maßnahmen entwickelt und implementiert werden, um den Auswirkungen des demografischen Wandels und der Alterung der Belegschaft aktiv zu begegnen.

Zu den identifizierten Handlungsbedürfnissen zählen zum Beispiel:

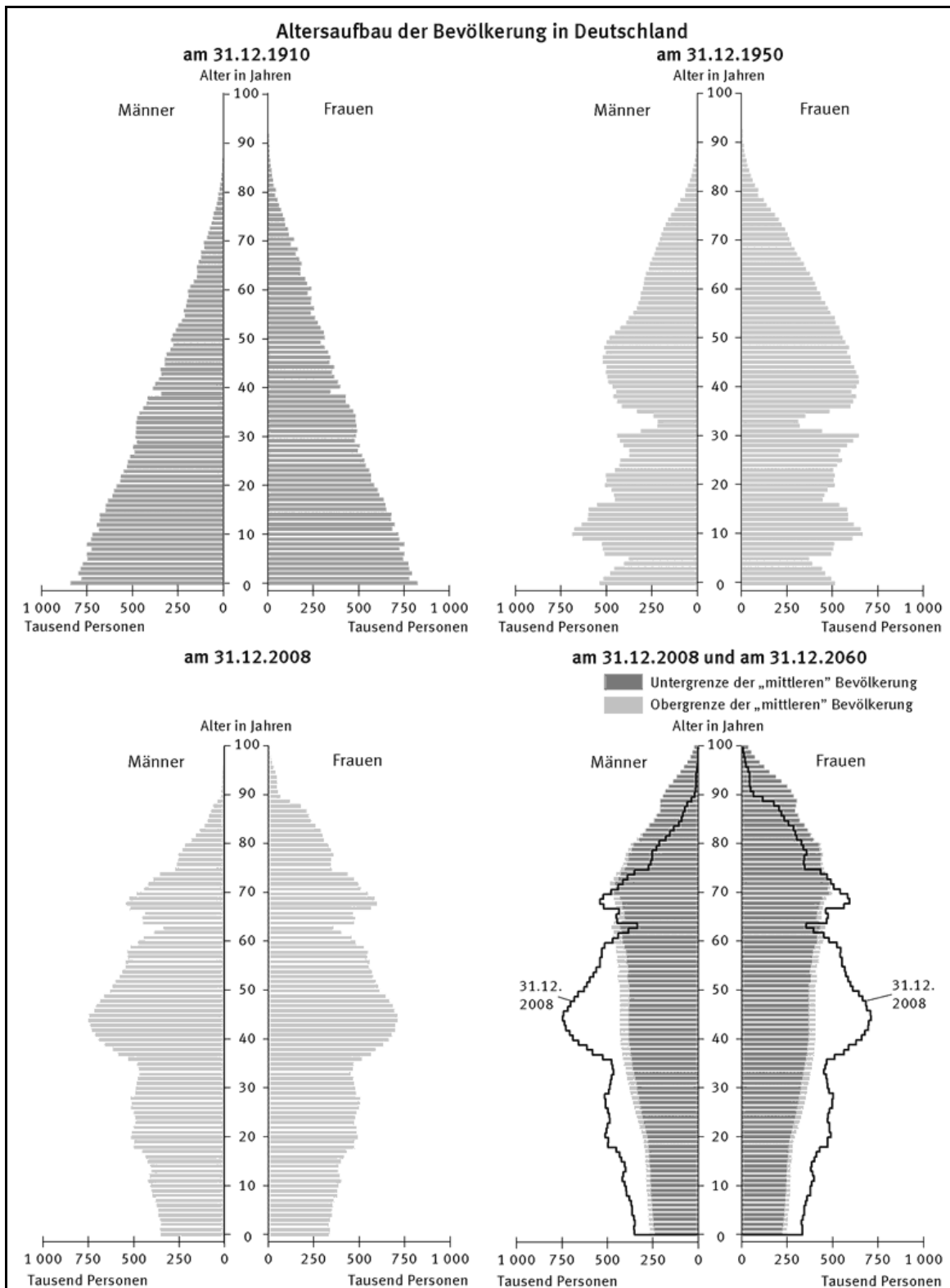
- Förderung von dualen Studiengängen und Kooperation mit Hochschulen
- Entwicklung eines ganzheitlichen Traineeprogramms im Bereich CTM
- Einführung eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagements
- Abschaffung des Senioritätsprinzips
- Einführung eines Stellenbewertungsmodells für eine gerechte Vergütung
- Aufbau eines Wissensmanagements
- Regelmäßige Durchführung einer Altersstrukturanalyse.

Die demografische Entwicklung in Deutschland ist unaufhaltsam und wird sich in den nächsten Jahren weiter verschärfen. Auch für die Commerz Real AG und insbesondere den Bereich CTM werden die Auswirkungen einer alternden und

gleichzeitig schrumpfenden Erwerbsbevölkerung immer deutlicher zu spüren sein. Es ist wichtig, dass vorausschauend eine zukunftsorientierte Personalpolitik implementiert wird, da Strategien bezogen auf den demografischen Wandel Jahre brauchen um Erfolge zu erzielen.

Anhang

Abb. A 1: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland von 1910 bis 2060



Quelle: http://www.wirtschaftsfaktor-alter.de/uploads/tx_wfa/Schaubild_mittel_01.JPG

Tab. A 1: Grunddatentabelle zur Durchführung der Altersstrukturanalyse

Mitarbeiter	Alter*	Eintrittsdatum	Eintrittsalter*	Betriebszugehörigkeit*	Pensionierung	Pensionierungsalter*	Geschlecht	Standort	Funktion
1	45	01.01.1995	30	15			männlich	Düsseldorf	Gruppenleiter
2	39	01.04.2001	30	8			weiblich	Wiesbaden	Projektleiter
3	39	01.09.2008	30	1			männlich	Wiesbaden	Assistenz
4	37	01.08.1996	28	13			weiblich	Düsseldorf	Projektleiter
5	52	01.10.1992	34	17			männlich	Düsseldorf	Projektleiter
6	46	01.01.2007	42	3			männlich	Wiesbaden	Projektleiter
7	39	01.03.2008	37	1			männlich	Düsseldorf	Gruppenleiter
8	53	01.08.2000	44	9			männlich	Wiesbaden	Projektleiter
9	56	01.03.1993	39	16	31.10.2013	60	männlich	Wiesbaden	Assistenz
10	39	01.03.2008	37	1			weiblich	Wiesbaden	Assistenz
11	56	01.04.1993	39	16			männlich	Düsseldorf	Bereichsleiter
12	53	01.04.2008	51	1			weiblich	Frankfurt	Assistenz
13	51	01.10.1992	34	17			weiblich	Düsseldorf	Assistenz
14	46	01.08.2000	36	9			männlich	Düsseldorf	Projektleiter
15	56	01.10.1992	39	17			männlich	München	Projektleiter
16	56	01.02.1997	43	13	31.12.2016	63	männlich	Wiesbaden	Projektleiter
17	52	01.03.1995	37	15			männlich	Wiesbaden	Projektleiter
18	28	01.04.2008	26	1			weiblich	Wiesbaden	Assistenz
19	47	01.02.2002	34	8			männlich	Wiesbaden	Gruppenleiter
20	64	01.10.1999	54	11			männlich	Wiesbaden	Abteilungsleit
21	42	01.08.1997	29	12			männlich	Düsseldorf	Abteilungsleit
22	34	01.07.2007	31	2			weiblich	Wiesbaden	Architekt
23	34	15.03.2006	30	4			weiblich	Wiesbaden	Projektleiter
24	55	01.10.1995	40	14			männlich	Wiesbaden	Abteilungsleit
25	48	01.07.2000	39	9			männlich	Düsseldorf	Abteilungsleit
26	51	05.03.1992	33	17			weiblich	Düsseldorf	Projektleiter
27	47	01.04.2000	37	9			männlich	Wiesbaden	Bereichsleiter
28	58	01.10.1997	46	12			männlich	Düsseldorf	Projektleiter
29	32	01.10.2007	30	2			männlich	Wiesbaden	Projektleiter
30	37	01.12.2007	34	2			männlich	Wiesbaden	Projektleiter
31	43	01.01.2000	32	10			weiblich	Düsseldorf	Assistenz
32	44	01.04.2008	42	1			männlich	Wiesbaden	Projektleiter
33	36	15.02.2006	32	4			männlich	Düsseldorf	Projektleiter
34	40	01.04.2006	36	3			weiblich	Wiesbaden	Projektleiter
35	60	01.07.1992	42	17			weiblich	Düsseldorf	Assistenz
36	42	01.11.1999	32	10			männlich	Frankfurt	Projektleiter
37	46	01.10.1993	30	15			weiblich	Düsseldorf	Abteilungsleit
38	50	14.02.2000	40	10			männlich	Wiesbaden	Gruppenleiter
39	58	01.11.1992	41	17			männlich	Wiesbaden	Abteilungsleit
40	48	15.09.2006	45	3			männlich	Düsseldorf	Assistenz
41	49	01.07.1998	37	11			männlich	Düsseldorf	Abteilungsleit

Fortsetzung Tab. A 1

Mitarbeiter	Alter*	Eintrittsdatum	Eintrittsalter*	Betriebszugehörigkeit*	Pensionierung	Pensionierungsalter*	Geschlecht	Standort	Funktion
42	43	01.03.2008	41	2			weiblich	Wiesbaden	Assistenz
43	42	01.02.2008	40	2			weiblich	Wiesbaden	Assistenz
44	27	02.08.2004	22	3			weiblich	Wiesbaden	Kaufmann. MA
45	32	15.08.1999	21	10			weiblich	Düsseldorf	Assistenz
46	47	01.11.2003	40	6			männlich	Wiesbaden	Projektleiter
47	56	01.10.2003	50	6			männlich	Wiesbaden	Projektleiter
48	40	01.08.1993	24	16			weiblich	Frankfurt	Assistenz
49	51	01.04.2001	42	9			männlich	Düsseldorf	Projektleiter
50	51	01.05.2001	42	8			männlich	Stuttgart	Projektleiter
51	38	04.10.1993	22	16			weiblich	Düsseldorf	Architekt
52	28	01.02.2004	22	6			weiblich	Wiesbaden	Kaufmann. MA
53	49	01.01.1993	32	17			weiblich	Wiesbaden	Projektleiter
54	54	01.05.1993	37	16			männlich	Wiesbaden	Projektleiter
55	52	01.02.2002	44	8			männlich	Düsseldorf	Projektleiter
56	46	01.01.2001	37	9			weiblich	Düsseldorf	Projektleiter
57	42	10.03.2008	40	2			männlich	Wiesbaden	Projektleiter
58	49	01.10.1992	32	15			weiblich	Düsseldorf	Assistenz
59	35	01.05.2003	29	6			weiblich	Wiesbaden	Projektleiter
60	45	01.02.2008	43	2			weiblich	Frankfurt	Projektleiter
61	28	16.04.2006	24	4			weiblich	Wiesbaden	Assistenz
62	52	01.05.1996	38	13			männlich	Wiesbaden	Abteilungsleit
63	43	16.02.2000	33	10			männlich	Wiesbaden	Gruppenleiter
64	53	01.03.1997	40	13			männlich	Düsseldorf	Gruppenleiter
65	38	01.10.1998	27	11			männlich	Wiesbaden	Gruppenleiter
66	45	01.01.2008	43	2			männlich	Wiesbaden	Projektleiter
67	54	01.01.2002	46	8			männlich	Hamburg	Projektleiter
68	49	01.08.1998	37	11			männlich	Wiesbaden	Gruppenleiter
69	34	01.09.2008	32	1			weiblich	Wiesbaden	Projektleiter
70	43	01.07.1999	33	10			weiblich	Wiesbaden	Assistenz
71	42	15.01.2004	36	6			männlich	Wiesbaden	Projektleiter
72	43	01.07.2003	36	6			männlich	Wiesbaden	Projektleiter
73	45	01.09.2003	38	6			männlich	Wiesbaden	Projektleiter
74	43	01.07.1999	33	10			männlich	Wiesbaden	Abteilungsleit
75	43	01.09.2006	39	3			männlich	Düsseldorf	Projektleiter
76	49	01.09.1995	35	14			männlich	Düsseldorf	Projektleiter
77	54	01.01.1993	37	17			männlich	Düsseldorf	Projektleiter
78	36	01.03.2007	32	2			männlich	Düsseldorf	Bauzeichner
79	51	01.01.1993	34	17			männlich	Düsseldorf	Projektleiter
80	54	01.02.2008	52	2			männlich	Berlin	Projektleiter
81	54	04.10.1993	37	16			weiblich	Düsseldorf	Bauzeichner

* alle Angaben in Jahren

Abb. A 2: Zusammenfassung der Annahmen zur Erstellung von Zukunftsprognosen

- Die **Unternehmensgröße** bleibt in den nächsten Jahren konstant → neue Planstellen entstehen nicht
- **Neue Mitarbeiter** werden im Alter von 38 Jahren eingestellt
- Alle Mitarbeiter verbleiben bis zum gesetzlichen **Renteneintrittsalter** von 65 Jahren im Arbeitsleben:
 - Tritt ein Mitarbeiter in den Ruhestand ein, werden die entstehenden Vakanzen neu besetzt
- Alle Mitarbeiter unterliegen der **Vollbeschäftigung**
- Ab 2011 werden sowohl in Düsseldorf als auch in Wiesbaden ein **Trainee** eingestellt:
 - Der Vertrag läuft jeweils über 24 Monate
 - Nach Ablauf dieser Zeit wird ein Trainee in ein fortführendes Arbeitsverhältnis übernommen
 - Läuft der Arbeitsvertrag eines Trainees aus, wird die Stelle mit einem neuen Hochschulabsolventen besetzt
 - Eingestellte Trainees verfügen über einen Masterabschluss und treten im Alter von 26 Jahren in das Unternehmen ein
- Die **natürliche Fluktuation** liegt bei zwei Mitarbeitern pro Jahr:
 - Die entstehenden Vakanzen werden zeitnah besetzt, wobei das Geschlecht gleich der Person ist, die das Unternehmen verlassen hat
 - Jeweils ein Mitarbeiter der Standorte Düsseldorf und Wiesbaden verlässt die Commerz Real AG
 - Die fluktuierenden Mitarbeiter des Bereichs CTM werden unabhängig von Alter, Geschlecht und Qualifikation ausgewählt
 - Die im betrachteten Zeitraum neu eingestellten Mitarbeiter und Trainees bleiben bei der natürlichen Fluktuation unberücksichtigt

Tab. A 2: Datentabelle zur Berechnung der Zukunftsprognosen für den Bereich CTM

Geschlecht	Standort	Alter*	2011*	2012*	2013*	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*
männlich	Düsseldorf	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54
weiblich	Wiesbaden	39									
männlich	Wiesbaden	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
weiblich	Düsseldorf	37	38								
weiblich	Düsseldorf	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61
männlich	Düsseldorf	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
männlich	Wiesbaden	39	40	41							
männlich	Düsseldorf	53	54	55	56						
männlich	Wiesbaden	56	57	58							
weiblich	Wiesbaden	39	40	41	42	43					
männlich	Düsseldorf	56	57	58	59	60	61				
weiblich	Frankfurt	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62
weiblich	Düsseldorf	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
männlich	Düsseldorf	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
männlich	München	56	57	58	59	60	61	62	63	64	
männlich	Wiesbaden	56	57	58	59	60	61				
männlich	Wiesbaden	52	53	54	55	56	57	58			
weiblich	Wiesbaden	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
männlich	Wiesbaden	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56
männlich	Wiesbaden	64									
männlich	Düsseldorf	42	43	44	45	46	47	48	49		
weiblich	Wiesbaden	34	35	36	37	38	39	40	41	42	
weiblich	Wiesbaden	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43
männlich	Wiesbaden	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64
männlich	Düsseldorf	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57
weiblich	Düsseldorf	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
männlich	Wiesbaden	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56
männlich	Düsseldorf	58	59	60	61	62	63	64			
männlich	Wiesbaden	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
männlich	Wiesbaden	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46
weiblich	Düsseldorf	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
männlich	Wiesbaden	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53
männlich	Düsseldorf	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
weiblich	Wiesbaden	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
weiblich	Düsseldorf	60	61	62	63	64					
männlich	Frankfurt	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
weiblich	Düsseldorf	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
männlich	Wiesbaden	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59
männlich	Wiesbaden	58	59	60	61	62	63	64			
weiblich	Düsseldorf	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57
männlich	Düsseldorf	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58
weiblich	Wiesbaden	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
weiblich	Wiesbaden	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51
weiblich	Wiesbaden	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36
weiblich	Düsseldorf	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41
männlich	Wiesbaden	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56
männlich	Wiesbaden	56	57	58	59	60	61				
weiblich	Düsseldorf	38	39	40	41	42	43	44	45	46	
weiblich	Wiesbaden	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37
weiblich	Wiesbaden	49	50	51	52	53	54	55	56		
männlich	Düsseldorf	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63
männlich	Düsseldorf	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61
männlich	Stuttgart	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
männlich	Düsseldorf	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60
weiblich	Frankfurt	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49
weiblich	Düsseldorf	46	47	48	49	50	51	52			
männlich	Wiesbaden	42	43	44	45	46	47				
weiblich	Düsseldorf	49	50	51	52	53					

Fortsetzung Tab. A 2

Geschlecht	Standort	Alter*	2011*	2012*	2013*	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*	2020*
weiblich	Wiesbaden	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45
weiblich	Frankfurt	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
weiblich	Wiesbaden	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38
männlich	Wiesbaden	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62
männlich	Wiesbaden	43	44	45	46							
männlich	Düsseldorf	53	54	55								
männlich	Wiesbaden	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
männlich	Wiesbaden	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
männlich	Hamburg	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64
männlich	Wiesbaden	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59
weiblich	Wiesbaden	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
weiblich	Wiesbaden	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53
männlich	Wiesbaden	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
männlich	Wiesbaden	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
männlich	Wiesbaden	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53
männlich	Wiesbaden	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
männlich	Wiesbaden	43	44									
männlich	Düsseldorf	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53
männlich	Düsseldorf	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59
männlich	Düsseldorf	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64
männlich	Düsseldorf	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46
männlich	Düsseldorf	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61
männlich	Berlin	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64
weiblich	Düsseldorf	54										

Geschlecht	Standort	Alter*	2011*	2012*	2013*	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*	2020*
Trainees												
männlich	Düsseldorf		26	27	28	29	30	31	32	33	34	35
männlich	Wiesbaden		26	27								
männlich	Düsseldorf				26	27						
weiblich	Wiesbaden				26	27	28	29	30	31	32	33
männlich	Düsseldorf						26	27	28	29	30	31
männlich	Wiesbaden						26	27				
weiblich	Düsseldorf								26	27		
männlich	Wiesbaden								26	27	28	29
männlich	Düsseldorf										26	27
männlich	Wiesbaden										26	27

Fortsetzung Tab. A 2

Geschlecht	Standort	Alter*	2011*	2012*	2013*	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*	2020*
Nachbesetzungen für Vakanzen												
weiblich	Düsseldorf		38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
weiblich	Wiesbaden		38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
weiblich	Düsseldorf			38	39	40	41	42	43	44	45	46
männlich	Wiesbaden			38	39	40	41	42	43	44	45	46
männlich	Düsseldorf				38	39	40	41	42	43	44	45
männlich	Wiesbaden				38	39	40	41	42	43	44	45
männlich	Düsseldorf					38	39	40	41	42	43	44
männlich	Wiesbaden					38	39	40	41	42	43	44
weiblich	Düsseldorf						38	39	40	41	42	43
weiblich	Wiesbaden						38	39	40	41	42	43
männlich	Düsseldorf							38	39	40	41	42
männlich	Wiesbaden							38	39	40	41	42
weiblich	Düsseldorf								38	39	40	41
männlich	Wiesbaden								38	39	40	41
weiblich	Wiesbaden									38	39	40
weiblich	Düsseldorf										38	39
männlich	Wiesbaden											38
männlich	Düsseldorf											38
Neue Mitarbeiter für Ruheständler												
männlich	Wiesbaden			38	39	40	41	42	43	44	45	46
männlich	Wiesbaden				38	39	40	41	42	43	44	45
weiblich	Düsseldorf						38	39	40	41	42	43
männlich	München									38	39	40
männlich	Wiesbaden							38	39	40	41	42
männlich	Wiesbaden							38	39	40	41	42
männlich	Düsseldorf								38	39	40	41
männlich	Wiesbaden								38	39	40	41
männlich	Wiesbaden									38	39	40

Fluktuationen

Renteneintritte

* Alle Angaben in Jahren

Tab. A 3: Datentabelle zur Berechnung der Zukunftsprognosen für die Funktionsgruppe der Projektleiter

Geschlecht	Standort	Alter*	2011*	2012*	2013*	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*	2020*
männlich	Wiesbaden	35										
weiblich	Düsseldorf	52	53	54	55							
männlich	Düsseldorf	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56
männlich	Wiesbaden	39	40	41	42	43						
männlich	Wiesbaden	56	57	60								
männlich	Düsseldorf	57	58	59	60	61	62	63	64			
männlich	München	56	57	58	59	60	61	62	63	64		
männlich	Wiesbaden	56	57	58	59	60	61					
männlich	Wiesbaden	52	53	54	55	56	57	58	59	60		
weiblich	Wiesbaden	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
weiblich	Düsseldorf	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61
männlich	Düsseldorf	58	59	60	61	62	63	64				
männlich	Wiesbaden	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42
männlich	Wiesbaden	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
männlich	Wiesbaden	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54
männlich	Düsseldorf	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46
weiblich	Wiesbaden	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50
männlich	Frankfurt	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
männlich	Wiesbaden	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57
männlich	Wiesbaden	56	57	58	59	60	61	62	63	64		
männlich	Düsseldorf	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61
männlich	Stuttgart	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61
weiblich	Wiesbaden	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59
männlich	Düsseldorf	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64
männlich	Düsseldorf	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	
männlich	Wiesbaden	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
weiblich	Wiesbaden	35	36	37	38	39	40	41				
weiblich	Frankfurt	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
männlich	Düsseldorf	53	54	55	56	57	58					
männlich	Wiesbaden	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
männlich	Hamburg	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64
weiblich	Wiesbaden	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
männlich	Wiesbaden	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52
männlich	Wiesbaden	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53
männlich	Wiesbaden	45	46	47								
männlich	Düsseldorf	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53
männlich	Düsseldorf	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59
männlich	Düsseldorf	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64
männlich	Düsseldorf	51	52									
männlich	Berlin	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64

Fortsetzung Tab. A 3

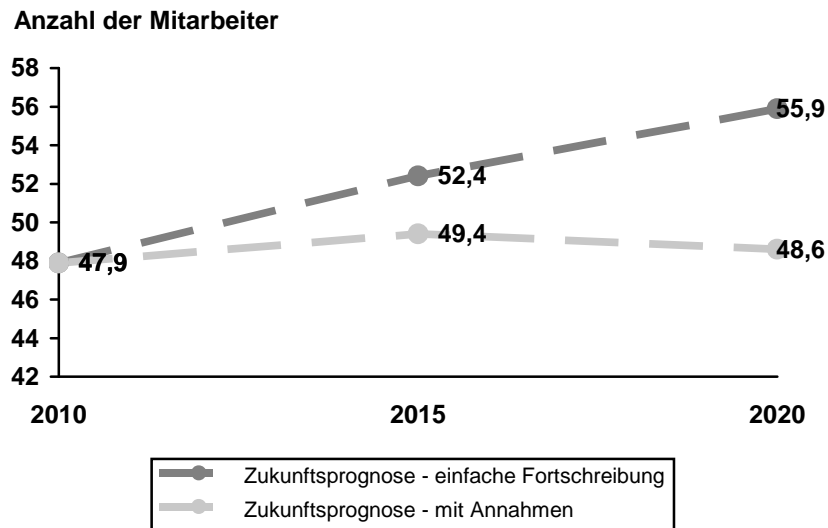
Geschlecht	Standort	Alter*	2011*	2012*	2013*	2014*	2015*	2016*	2017*	2018*	2019*	2020*
Nachbesetzungen für Vakanzen												
männlich	Wiesbaden		38	39	40	41	42	43	44	45	46	47
männlich	Düsseldorf			38	39	40	41	42	43	44	45	46
männlich	Wiesbaden				38	39	40	41	42	43	44	45
weiblich	Düsseldorf					38	39	40	41	42	43	44
männlich	Wiesbaden						38	39	40	41	42	43
männlich	Düsseldorf							38	39	40	41	42
weiblich	Wiesbaden								38	39	40	41
männlich	Düsseldorf									38	39	40
männlich	Wiesbaden										38	39
männlich	Düsseldorf											38
Neue Mitarbeiter für Ruheständler												
männlich	Wiesbaden				38	39	40	41	42	43	44	45
männlich	Wiesbaden							38	39	40	41	42
männlich	Düsseldorf								38	39	40	41
männlich	München									38	39	40
männlich	Wiesbaden										38	39

Fluktuationen

Renteneintritte

* Alle Angaben in Jahren

Abb. A 3: Entwicklung des Durchschnittsalters der Männer im Bereich CTM



Quelle: eigene Darstellung

Abb. A 4: Entwicklung des Durchschnittsalters der Frauen im Bereich CTM

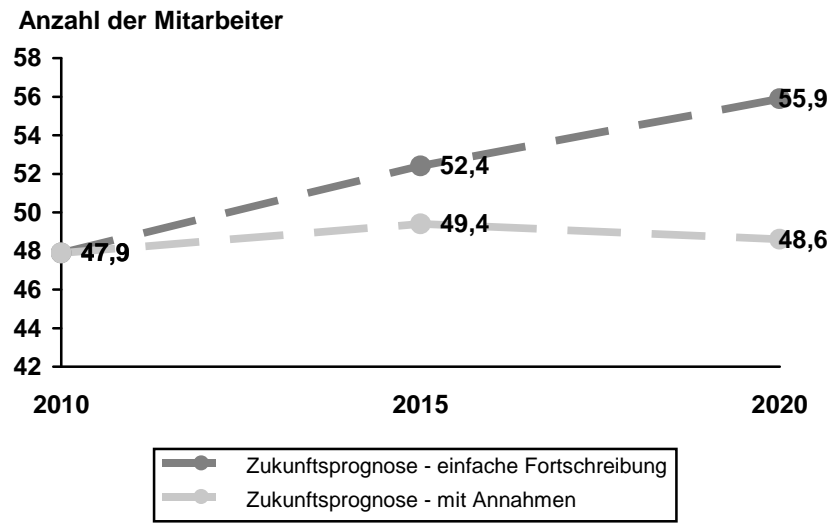


Abb. A 5: Entwicklung der Altersgruppen – einfache Fortschreibung

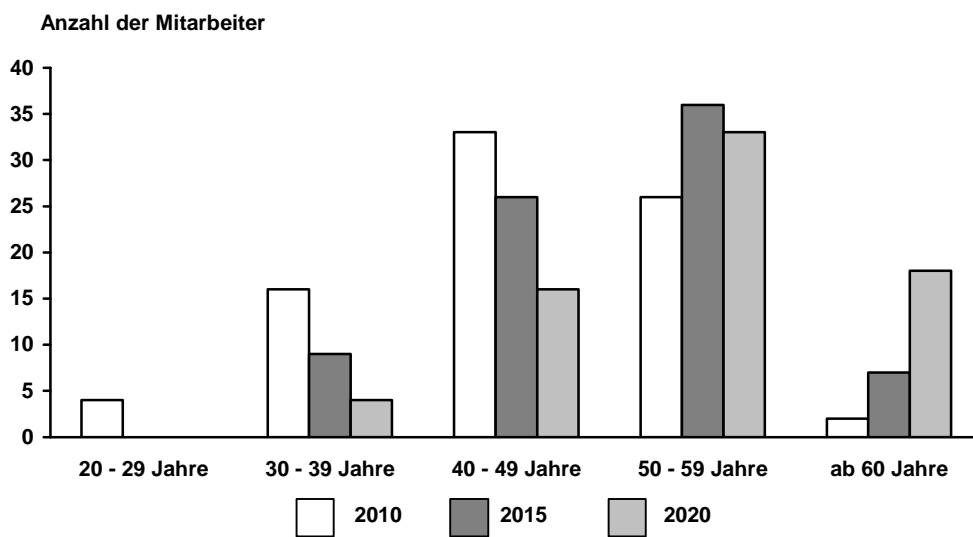


Abb. A 6: Entwicklung der Altersgruppen – mit Annahmen

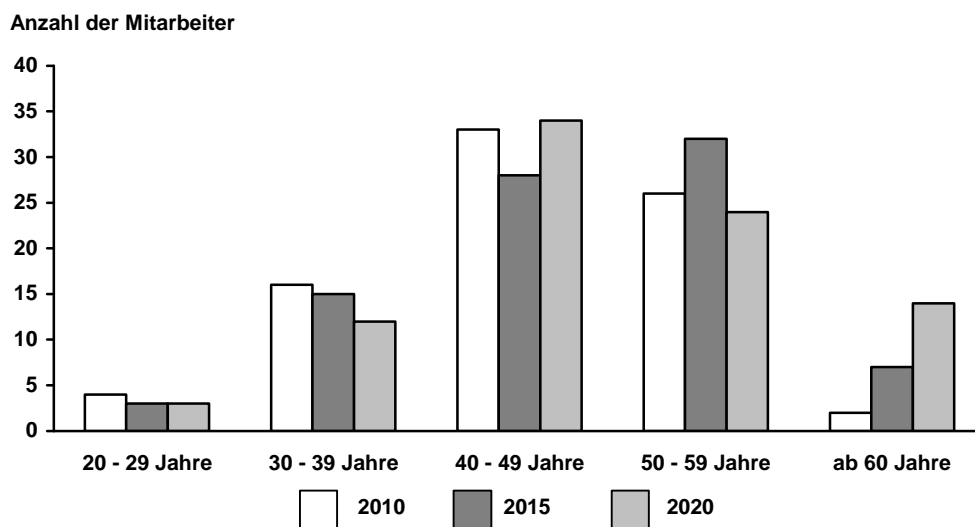


Abb. A 7: Aufteilung der Hauptaltersgruppen – Ist-Stand

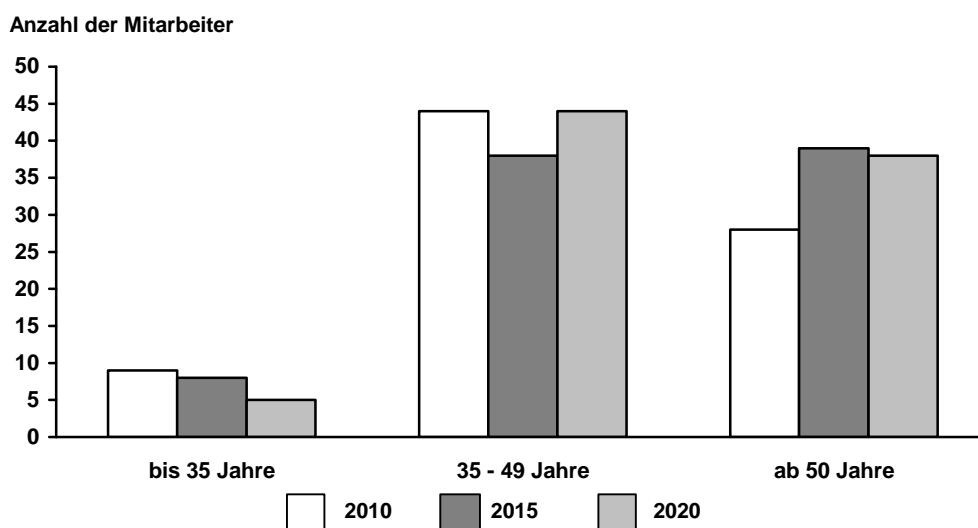
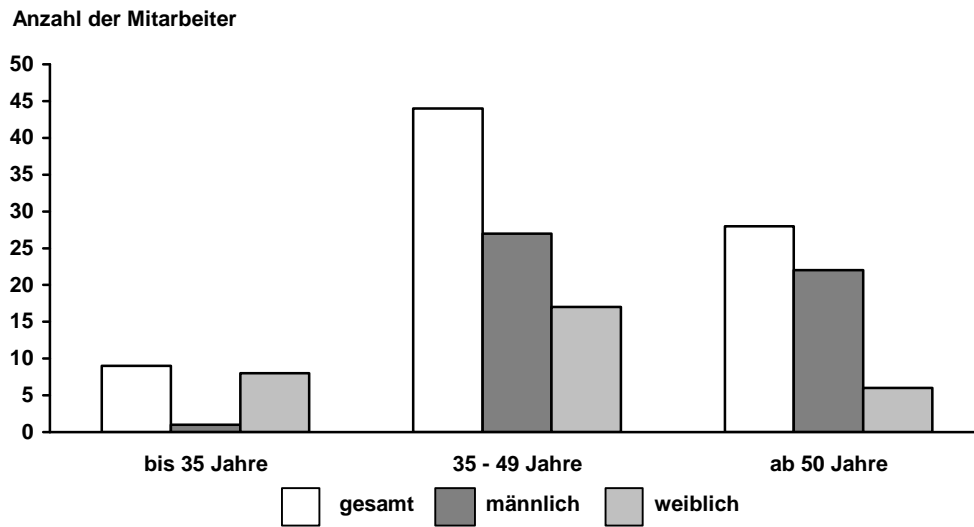


Abb. A 8: Entwicklung der Hauptaltersgruppen – mit Annahmen



Tab. A 4: Ergebnisse – Analyse des Altersaufbaus im Bereich CTM

Ist-Zustand 2010						
MA-gesamt: 81 männlich: 50 weiblich: 31						
Durchschnittsalter: 45,5 Jahre						
Durchschnittsalter männlich: 47,9 Jahre						
Durchschnittsalter weiblich: 41,5 Jahre						
Altersgruppen						
	gesamt absolut	gesamt %	männlich absolut	männlich %	weiblich absolut	weiblich %
insgesamt	81	100	50	100	31	100
20-29	4	4,94	0	0	4	12,9
30-39	16	19,75	7	14	9	29
40-49	33	40,74	21	42	12	38,71
50-59	26	32	21	42	5	16,13
ab 60	2	2,47	1	2	1	3,23
Hauptaltersgruppen						
	gesamt absolut	gesamt %	männlich absolut	männlich %	weiblich absolut	weiblich %
insgesamt	81	100	50	100	31	100
bis 35	9	11,11	1	2	8	25,81
35-49	44	54,32	27	54	17	54,84
ab 50	28	34,57	22	44	6	19,35

Fortsetzung Tab. A 4

Zukunftsprognosen - einfache Fortschreibung						
2015						
MA-gesamt: 78		männlich: 48		weiblich: 30		
Durchschnittsalter: 49,2 Jahre						
Durchschnittsalter männlich: 52,4 Jahre						
Durchschnittsalter weiblich: 45,9 Jahre						
Altersgruppen						
	gesamt absolut	gesamt %	männlich absolut	männlich %	weiblich absolut	weiblich %
insgesamt	78	100	48	100	30	100
20-29	0	0	0	0	0	0
30-39	9	11,54	1	2,08	8	26,67
40-49	26	33,33	15	31,25	11	36,67
50-59	36	46,16	25	52,08	11	36,66
ab 60	7	8,97	7	14,59	0	0
Hauptaltersgruppen						
	gesamt absolut	gesamt %	männlich absolut	männlich %	weiblich absolut	weiblich %
insgesamt	78	100	48	100	30	100
bis 35	4	5,13	0	0	4	13,33
35-49	31	39,74	16	33,33	15	50
ab 50	43	55,13	32	66,67	11	36,67

2020						
MA-gesamt: 71		männlich: 41		weiblich: 30		
Durchschnittsalter: 53,8 Jahre						
Durchschnittsalter männlich: 55,9 Jahre						
Durchschnittsalter weiblich: 50,9 Jahre						
Altersgruppen						
	gesamt absolut	gesamt %	männlich absolut	männlich %	weiblich absolut	weiblich %
insgesamt	71	100	41	100	30	100
20-29	0	0	0	0	0	0
30-39	4	5,63	0	0	4	13,33
40-49	16	22,54	7	17,07	9	30
50-59	33	46,48	21	51,22	12	40
ab 60	18	25,35	13	31,71	5	16,67
Hauptaltersgruppen						
	gesamt absolut	gesamt %	männlich absolut	männlich %	weiblich absolut	weiblich %
insgesamt	71	100	41	100	30	100
bis 35	0	0	0	0	0	0
35-49	20	28,17	7	17,07	13	43,33
ab 50	51	71,83	34	82,93	17	56,67

Fortsetzung Tab A 4

Zukunftsprognosen - mit Annahmen (Kap. 5.3.2)						
2015						
MA-gesamt: 85		männlich: 53		weiblich: 32		
Durchschnittsalter: 47,3 Jahre						
Durchschnittsalter männlich: 49,4 Jahre						
Durchschnittsalter weiblich: 43,8 Jahre						
Altersgruppen						
	gesamt absolut	gesamt %	männlich absolut	männlich %	weiblich absolut	weiblich %
insgesamt	85	100	53	100	32	100
20-29	3	3,52	2	3,76	1	3,11
30-39	15	17,65	4	7,55	11	34,38
40-49	28	32,94	17	32,08	11	34,38
50-59	32	37,65	23	43,4	9	28,13
ab 60	7	8,24	7	13,21	0	0
Hauptaltersgruppen						
	gesamt absolut	gesamt %	männlich absolut	männlich %	weiblich absolut	weiblich %
insgesamt	85	100	53	100	32	100
bis 35	8	9,41	3	5,66	5	15,63
35-49	38	44,7	20	37,74	18	56,25
ab 50	39	45,89	30	56,6	9	28,12

2020						
MA-gesamt: 87		männlich: 55		weiblich: 32		
Durchschnittsalter: 47,7 Jahre						
Durchschnittsalter männlich: 48,6 Jahre						
Durchschnittsalter weiblich: 47,3 Jahre						
Altersgruppen						
	gesamt absolut	gesamt %	männlich absolut	männlich %	weiblich absolut	weiblich %
insgesamt	87	100	55	100	32	100
20-29	3	3,45	3	5,46	0	0
30-39	12	13,79	5	9,09	7	21,88
40-49	34	39,08	22	40	12	37,5
50-59	24	27,59	15	27,27	9	28,13
ab 60	14	16,09	10	18,18	4	12,49
Hauptaltersgruppen						
	gesamt absolut	gesamt %	männlich absolut	männlich %	weiblich absolut	weiblich %
insgesamt	87	100	55	100	32	100
bis 35	5	5,75	4	7,27	1	3,13
35-49	44	50,57	26	47,27	18	56,25
ab 50	38	43,68	25	45,46	13	40,62

Abb. A 9: Entwicklung des Durchschnittsalters der Männer in der Funktionsgruppe der Projektleiter

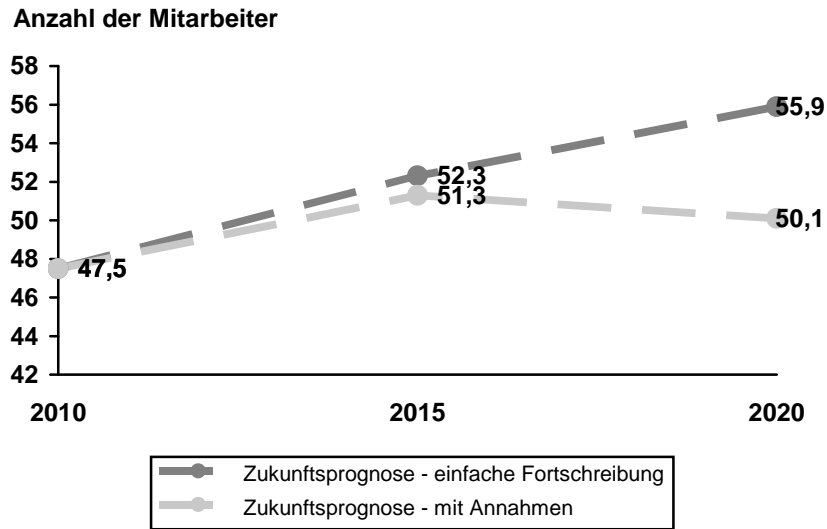


Abb. A 10: Entwicklung des Durchschnittsalters der Frauen in der Funktionsgruppe der Projektleiter

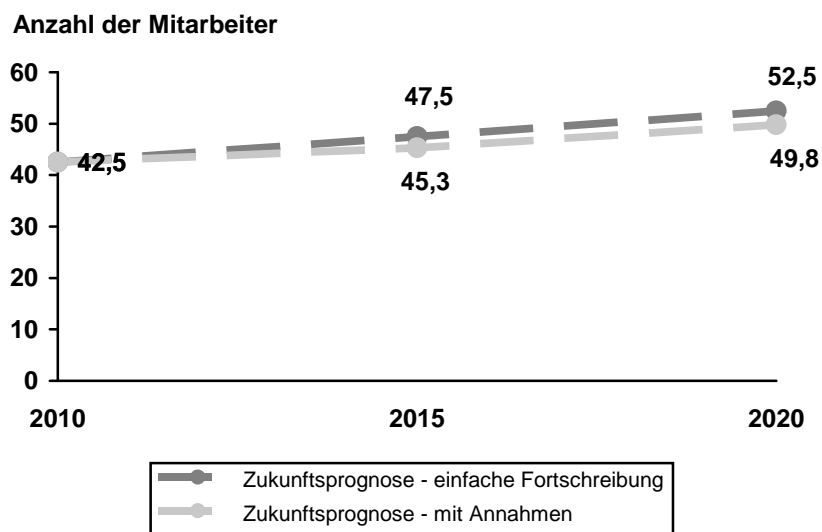


Abb. A 11: Entwicklung der Altersgruppen – einfache Fortschreibung

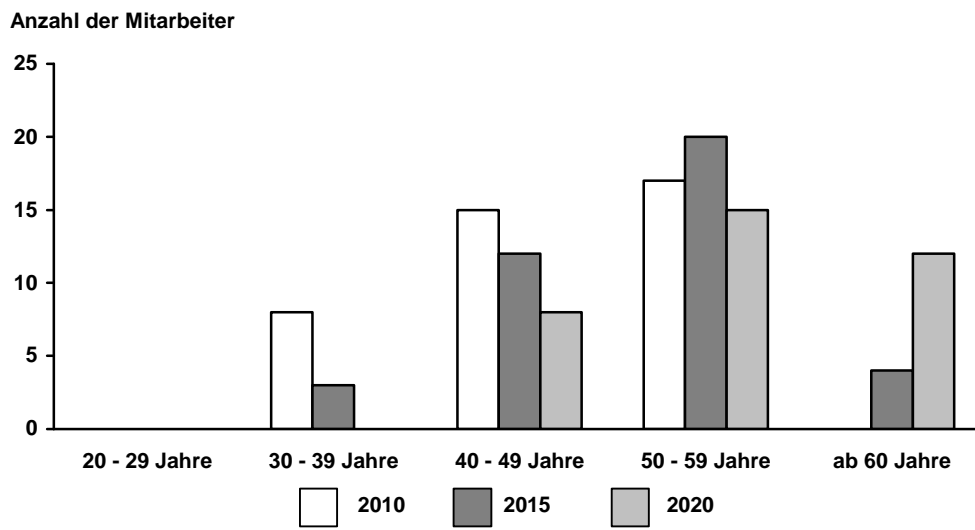


Abb. A 12: Entwicklung der Altersgruppen – mit Annahmen

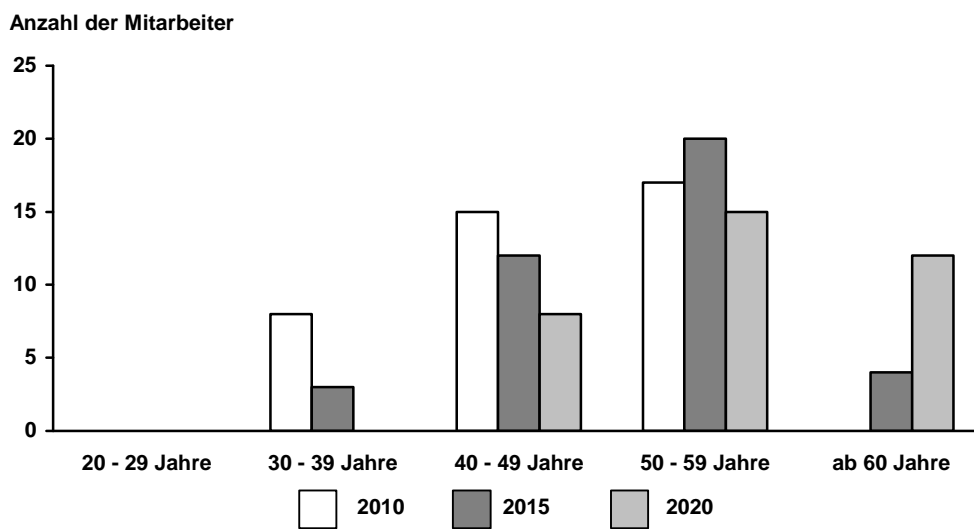


Abb. A 13: Aufteilung der Hauptaltersgruppen – Ist-Stand

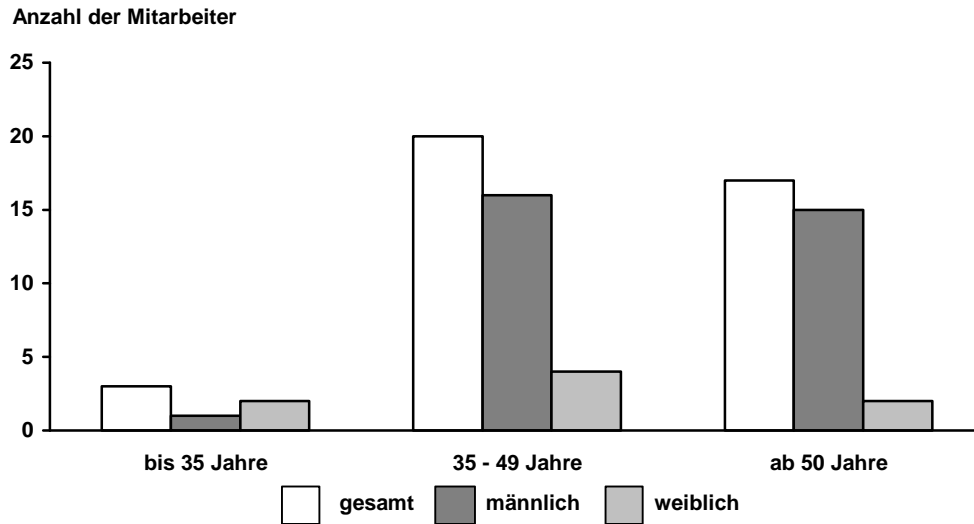
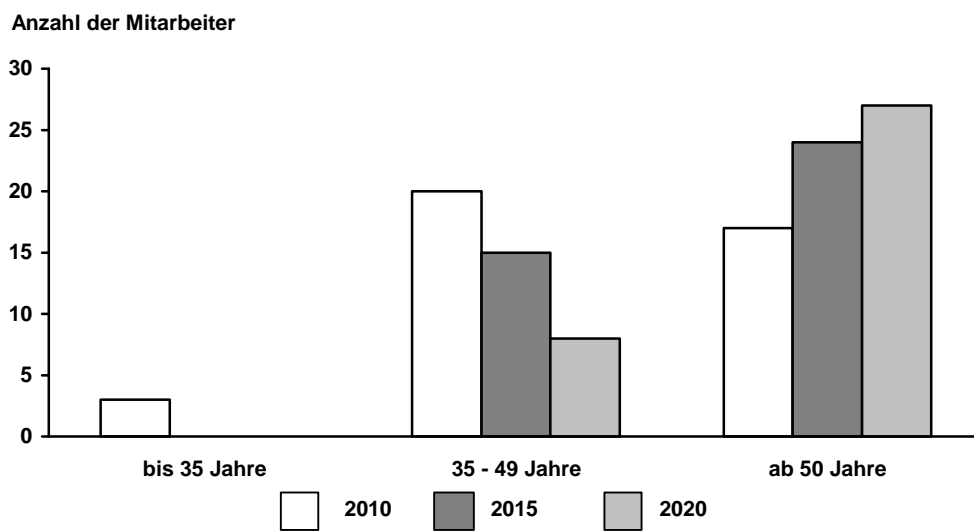


Abb. A 14: Entwicklung der Hauptaltersgruppen – einfache Fortschreibung



Tab. A 5: Ergebnisse – Analyse des Altersaufbaus in der Funktionsgruppe der Projektleiter

Ist-Zustand 2010						
MA-gesamt: 40		männlich: 32		weiblich: 8		
Durchschnittsalter: 46,5 Jahre						
Durchschnittsalter männlich: 47,5 Jahre						
Durchschnittsalter weiblich: 42,5 Jahre						
Altersgruppen						
	gesamt absolut	gesamt %	männlich absolut	männlich %	weiblich absolut	weiblich %
insgesamt	40	100	32	100	8	100
20-29	0	0	0	0	0	0
30-39	8	20	5	15,63	3	37,5
40-49	15	37,5	12	37,5	3	37,5
50-59	17	42,5	15	46,87	2	25
ab 60	0	0	0	0	0	0
Hauptaltersgruppen						
	gesamt absolut	gesamt %	männlich absolut	männlich %	weiblich absolut	weiblich %
insgesamt	40	100	32	100	8	100
bis 35	3	7,5	1	3,13	2	25
35-49	20	50	16	50	4	50
ab 50	17	42,5	15	46,87	2	25

Zukunftsprognosen - einfache Fortschreibung						
2015						
MA-gesamt: 39		männlich: 31		weiblich: 8		
Durchschnittsalter: 49,7 Jahre						
Durchschnittsalter männlich: 52,3 Jahre						
Durchschnittsalter weiblich: 47,5 Jahre						
Altersgruppen						
	gesamt absolut	gesamt %	männlich absolut	männlich %	weiblich absolut	weiblich %
insgesamt	39	100	31	100	8	100
20-29	0	0	0	0	0	0
30-39	3	7,69	1	3,23	2	25
40-49	12	30,77	10	32,26	2	25
50-59	20	51,28	16	51,61	4	50
ab 60	4	10,26	4	12,9	0	0
Hauptaltersgruppen						
	gesamt absolut	gesamt %	männlich absolut	männlich %	weiblich absolut	weiblich %
insgesamt	39	100	31	100	8	100
bis 35	0	0	0	0	0	0
35-49	15	38,46	11	35,48	4	50
ab 50	24	61,54	20	64,52	4	50

Fortsetzung Tab. A 5

2020						
MA-gesamt: 35		männlich: 27		weiblich: 8		
Durchschnittsalter: 55,1 Jahre						
Durchschnittsalter männlich: 55,9 Jahre						
Durchschnittsalter weiblich: 52,5 Jahre						
Altersgruppen						
	gesamt absolut	gesamt %	männlich absolut	männlich %	weiblich absolut	weiblich %
insgesamt	35	100	27	100	8	100
20-29	0	0	0	0	0	0
30-39	0	0	0	0	0	0
40-49	8	22,84	5	18,52	3	37,5
50-59	15	42,87	12	44,44	3	37,5
ab 60	12	34,29	10	37,04	2	25
Hauptaltersgruppen						
	gesamt absolut	gesamt %	männlich absolut	männlich %	weiblich absolut	weiblich %
insgesamt	35	100	27	100	8	100
bis 35	0	0	0	0	0	0
35-49	8	22,86	5	18,52	3	37,5
ab 50	27	77,14	22	81,48	5	62,5

Zukunftsprognosen - mit Annahmen (Kap. 5.3.2)						
2015						
MA-gesamt: 40		männlich: 32		weiblich: 8		
Durchschnittsalter: 50,1 Jahre						
Durchschnittsalter männlich: 51,3 Jahre						
Durchschnittsalter weiblich: 45,3 Jahre						
Altersgruppen						
	gesamt absolut	gesamt %	männlich absolut	männlich %	weiblich absolut	weiblich %
insgesamt	40	100	32	100	8	100
20-29	0	0	0	0	0	0
30-39	5	12,5	2	6,25	3	37,5
40-49	14	35	12	37,5	2	25
50-59	16	40	13	40,62	3	37,5
ab 60	5	12,5	5	15,63	0	0
Hauptaltersgruppen						
	gesamt absolut	gesamt %	männlich absolut	männlich %	weiblich absolut	weiblich %
insgesamt	40	100	32	100	8	100
bis 35	0	0	0	0	0	0
35-49	19	47,5	14	43,75	5	62,5
ab 50	21	52,5	18	56,25	3	37,5

Fortsetzung Tab. A 5

2020						
MA-gesamt: 40		männlich: 32		weiblich: 8		
Durchschnittsalter: 50 Jahre						
Durchschnittsalter männlich: 50,1 Jahre						
Durchschnittsalter weiblich: 49,8 Jahre						
Altersgruppen						
	gesamt absolut	gesamt %	männlich absolut	männlich %	weiblich absolut	weiblich %
insgesamt	40	100	32	100	8	100
20-29	0	0	0	0	0	0
30-39	3	7,5	3	9,38	0	0
40-49	17	42,5	13	40,63	4	50
50-59	13	32,5	10	31,25	3	37,5
ab 60	7	17,5	6	18,74	1	12,5
Hauptaltersgruppen						
	gesamt absolut	gesamt %	männlich absolut	männlich %	weiblich absolut	weiblich %
insgesamt	40	100	32	100	8	100
bis 35	0	0	0	0	0	0
35-49	20	50	16	50	4	50
ab 50	20	50	16	50	4	50

Tab. A 6: Auszug aus der Stellenbeschreibung - Projektleiter

<p>Formale Ausbildung:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hochschulabschluss als Bauingenieur oder Architekt • Zusatzausbildung im Projekt- oder Immobilienmanagement beziehungsweise langjährige vergleichbare Berufserfahrung • Mehrjährige fachbezogene Berufserfahrung • Interkulturelle Aufgeschlossenheit
<p>Hauptaufgaben eines Projektleiters in der Abteilung:</p> <p><u>Technisches Asset Management und Baumanagement</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Projektleitung und Projektsteuerung für komplexe Neubauvorhaben und Revitalisierungen • Technisches Mietermanagement sowie Beratung und Betreuung beim Abschluss von Mietverträgen für Mieterplanungen

- Betreuung aller Liegenschaften im Sinne des technischen und infrastrukturellen Facility Managements und Erstellung der Budgetplanung
- Verantwortliche Durchführung der genehmigten Herstellungs- und Instandsetzungsmaßnahmen in Abstimmung mit den kaufmännischen Objektbetreuern, Mietern, Behörden und sonstigen Beteiligten
- Erstellen von Wertermittlungen

Gebäudetechnik

- Kontinuierliche Überwachung der Bestandsobjekte hinsichtlich gebäudetechnischer Anlagen mit Einschätzung erforderlicher Maßnahmen, die der Werterhaltung des Objektes dienen
- Steuerung der Facility Management-Strategien und Aktivitäten und deren Controlling
- Optimierung des Facility Managements gemäß den Mieterstrukturen und –wünschen in Abstimmung mit den kaufmännischen und technischen Projektleitern

Planung/Architektur

- Kreative Bearbeitung anspruchsvoller Entwurfs- und Planungsaufgaben von Verwaltungs-, Hotel-, Schul- und Gewerbebauten einschließlich des Aufgabenbereichs Innenausbau und Freiraumgestaltung
- Lösung planerischer Problemstellungen in kostenbewusster und wirtschaftlicher Weise, auch unter Berücksichtigung zukünftiger Gebäudebetriebskosten
- Planerische Koordinierung und Integrierung von Mieterausbauwünschen in Neubauten und Bestandsimmobilien

Quelle: In Anlehnung an die Stellenbeschreibungen der Commerz Real AG

Literaturverzeichnis

- Althausen, Ulrich/Schmitz, Marcus/Venema, Charlotte:** Demografie – Engpass Personal: Antworten, Strategien und Konzepte im Umgang mit knappen Ressourcen, Luchterhand/Köln 2008
- Armutat, Sascha:** Lebensereignisorientiertes Personalmanagement – Eine Antwort auf die demografische Herausforderung, Bertelsmann/Bielefeld 2009
- Badura, Bernhard/Schnellschmidt, Henner/Vetter, Christian:** Demographischer Wandel – Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik, Springer/Berlin, Heidelberg 2003
- Becker, Manfred:** Optimistisch altern, in: Personal (Zeitschrift) 2005, Nr.3, S.32-35
- Berssem, Frank/Höfer, Klaus:** Länger gesünder arbeiten, in: Personalwirtschaft (Zeitschrift) 2007, Nr.8, S.26-28
- Berthel, Jürgen/Becker, Fred G.:** Personal-Management – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit, 8.Auflage, Schäffer Poeschel/Stuttgart 2007
- Berthold, Christian:** Akademikerquote erhöhen, in: Personal (Zeitschrift) 2007, Nr.4, S.17-19
- Birg, Herwig:** Die demographische Zeitenwende – Der Bevölkerungsrückgang in Deutschland und Europa, 4.Auflage, C.H. Beck/München 2005
- Brandenburg, Uwe/Domschke, Jörg-Peter:** Die Zukunft sieht alt aus - Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement, Gabler/Wiesbaden 2007
- Brunner, Ingrid:** Die Stärken älterer Mitarbeiter erkennen, in: Personalführung (Zeitschrift) 2004, Nr.8, S.88-89
- Bundeszentrale für politische Bildung (bpb) (Hrsg.):** Informationen zur politischen Bildung – Bevölkerungsentwicklung, 2004, Nr.282

- Dahleke, Christine:** Demographischer Wandel in der Arbeitswelt - Herausforderungen und Handlungsansätze für Klein- und mittelständische Unternehmen, VDM/Saarbrücken 2008
- Doherty, Jay:** Planen für die Zukunft mit einer alternden Belegschaft, in: Mercer 360° - Sieht die Zukunft alt aus? – Perspektiven zum Demografiemanagement (Broschüre) 2009, S.20-22
- Dohmen, Dieter:** Bildung entscheidet über Zukunft des Standortes Deutschland, in: Personalführung (Zeitschrift) 2007, Nr.9, S.24-31
- Finger, Bettina:** Gesundheit als Führungsaufgabe und Unternehmensziel, in: Personalführung (Zeitschrift) 2007, Nr.1, S.36-42
- Folke, Werner:** Die demografische Entwicklung und ihre Auswirkungen auf die Personalarbeit der Commerzbank, in: Personalführung (Zeitschrift) 2006, Nr.3, S.18-27
- Fürth, Kristina** u.a.: Demografie-Check: Von der Altersstrukturanalyse zum Masterplan Demografie – Ein Vorschlag zum Vorgehen im Betrieb, Soziale Innovation/Dortmund 2007
- Gaugler, Eduard/Weber, Wolfgang:** Handwörterbuch des Personalwesens, 2.Auflage, Schäffer Poeschel/Stuttgart 1992
- Hilb, Martin:** Integriertes Personal-Management: Ziele – Strategien - Instrumente, 19.Auflage, Luchterhand/Köln 2009
- Hoff, Andreas:** Individualisierung als zentrale Herausforderung – Öffnung der betrieblichen Arbeitszeitsysteme für individuelle Lösungen, in: Personalführung (Zeitschrift) 2007, Nr.6, S.52-58
- Hölterhoff, Marcel/Birk, Susanne:** Nachwuchskrise im öffentlichen Dienst, in: Prognos trendletter (Zeitschrift) 2007, Nr.2, S.6-7
- Hormel, Roland/Hittl, Michael:** Vorurteile überprüfen, in: Personal (Zeitschrift) 2004, Nr.6, S.18-21
- Kersting, Martin:** Steigender Bedarf, höhere Qualität, in: Personalführung (Zeitschrift) 2006, Nr.10, S.16-27

- Kolb, Meinulf:** Personalmanagement, 3.Auflage, Berliner Wissenschafts-Verlag/Berlin 2002
- Kolb, Meinulf/Burkart, Brigitte/Zundel, Frank:** Personalmanagement: Grundlagen – Konzepte – Praxis, Gabler/Wiesbaden 2008
- Koper, Ton:** Den „Silberschatz“ heben – aber wie? – Praktische Schritte zu einer altersgerechten Personalarbeit, in: Personalführung (Zeitschrift) 2006, Nr.7, S.68-73
- Langhoff, Thomas:** Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten – Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht, Springer/Berlin, Heidelberg 2009
- Länge, Theo W./Menke, Barbara (Hrsg.):** Generation 40plus – Demografischer Wandel und Anforderung an die Arbeitswelt, Bertelsmann/Bielefeld 2007
- Loebe, Herbert/Severing, Eckart (Hrsg.):** Demografischer Wandel und Weiterbildung – Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik, Bertelsmann/Bielefeld 2007
- Richenhagen, Gottfried:** Demografischer Wandel: Gesunder arbeiten bis ins Alter, in: Personalführung (Zeitschrift) 2004, Nr.2, S.60-69
- Richenhagen, Gottfried:** Beschäftigungsfähigkeit, gesundheitliche Potenziale und altersflexibles Führen, in: Personalführung (Zeitschrift) 2007, Nr.8, S.44-51
- Rottschäfer, Lars/Brinkmann, Marcus:** Vergütung und Versorgung gestalten, in: Personal (Zeitschrift) 2008, Nr.3, S.17-19
- Rumpf, Jörg:** Umdenken lernen, in: Personal (Zeitschrift) 2004, Nr.6, S.10-13
- Sauerwald, Jürgen u.a.:** Gnadenloser Wettbewerb ab 2015, in: Personalführung (Zeitschrift) 2007, Nr.4, S.14-16
- Schömann, Klaus:** Renaissance des Mitarbeitergesprächs, in: Personalwirtschaft (Zeitschrift) 2006, Nr.2, S.22-24
- Spies, Rainer/Baltes, Paul:** Im Alter wieder länger arbeiten? Der Trend zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit und die Folgen für das HR-Management, in: Personalführung (Zeitschrift) 2005, Nr.3, S.18-31

- Staudinger, Ursula M./Kühler, Larissa:** Das geistige Ende der Frührente, in: Personalwirtschaft (Zeitschrift) 2006, Nr.2, S.10-13
- Stehr, Christoph:** Von der Insellösung zum integrierten Konzept, in: Personalführung (Zeitschrift) 2008, Nr.5, S.56-62
- Strack, Rainer/Baier, Jens/Fahlander, Anders:** Tool Kit: Managing Demographic Risk, in: Boston Consulting Group (Hrsg.): Harvard Business Review, 2008
- Streb, Christoph K./Lompe, Markus:** Aging Workforce Management, in: Personalwirtschaft (Zeitschrift) 2007, Nr.2, S.36-38
- Struß, Nicola/Thommen, Jean-Paul:** Fit machen für den demografischen Wandel, in: Personal (Zeitschrift) 2004, Nr.6, S.14-17
- Voelpel, Sven:** Herausforderung 50plus, Wiley/Erlangen 2007
- Voelpel, Sven/Streb, Christoph K.:** Wettbewerbsfähig im demographischen Wandel, in: Personalwirtschaft (Zeitschrift) 2006, Nr.8, S.24-27
- Vogel, Rachel-Maria/Rack, Dieter/Bach, Robert:** Diagnose stellen und gezielt therapieren, in: Personalwirtschaft (Zeitschrift) 2007, Nr.8, S.29-31
- Wagner, Dieter:** Alter und Entgelt entkoppeln, in: Personal (Zeitschrift) 2007, Nr.3, S.6-8
- Weiss, Matthias/Düzgün, Ismail/Börsch-Supan, Axel:** Eine neue Sichtweise der Arbeitsproduktivität, in: Personalführung (Zeitschrift) 2006, Nr.7, S.74-81
- Zölch, Martina/Mücke, Anja:** Älterwerden im Unternehmen, in: Personalwirtschaft (Zeitschrift) 2006, Nr.8, S.17-20
- Zölch, Martina u.a.:** Fit für den demografischen Wandel? – Ergebnisse, Instrumente, Ansätze gute Praxis, 1.Auflage, Haupt/Bern 2009

Verzeichnis der Internet-Quellen

Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (BiB): Bevölkerung: Fakten – Trends – Ursachen – Erwartungen – die wichtigsten Fragen, 2.Auflage, Wiesbaden 2004, URL: http://www.bib-demografie.de/cln_099/nn_750440/SharedDocs/Publikationen/DE/Download/Broschueren/bev2__2004.html vom 12.02.2010

Bundesministerium des Innern: Altern – Der demographische Wandel ist eine der größten Herausforderungen für die Zukunft unseres Landes, URL: http://www.bmi.bund.de/cln_165/DE/Themen/PolitikGesellschaft/DemographEntwicklung/Altern/altern_node.html vom 12.02.2010

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.): Aktuelle Mitteilungen – Neue Berechnungen bis 2060, URL: <http://www.wirtschaftsfaktor-alter.de/wa/startseite-aktuelles/show/neue-berechnungen-zeigen-2060-wird-jeder-siebente-in-deutschland-80-jahre-oder-aelter-sein/detail.html> vom 26.11.2009

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie: Ratgeber Demografie – Tipps und Hilfen für Betriebe, 2007, URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/P-R/ratgeber-demografie.property=pdf,bereich=bmwi,sprache=de,rwb=true.pdf> vom 12.02.2010

Bundesregierung (Hrsg.): Politikschwerpunkt Demografischer Wandel, URL: <http://www.bundesregierung.de/Content/DE/StatischeSeiten/Breg/ThemenAZ/DemografischerWandel/politikschwerpunkt-demographischer-wandel,layoutVariant=Druckansicht.html> vom 09.06.2008

Commerzbank AG: UnternehmerPerspektiven – Abschied vom Jugendwahn?, URL: https://www.unternehmerperspektiven.de/de/studie/files/20090512.up7.demografischer_wandel.pdf vom 10.02.2010

Demographie-Netzwerk (Hrsg.): Staudinger, Ursula M.: Dynamisches Personalmanagement als eine Antwort auf den demographischen Wandel, URL: <http://www.demographie-netzwerk.de/upload/Downloads/KnowHowKongress2007/ws1-staudinger.pdf> vom 12.02.2010

Demowerkzeuge: Demografischer Wandel – (k)ein Problem! – Werkzeuge für betriebliche Personalarbeit (Altersstrukturanalyse), URL: <http://www.demowerkzeuge.de/index.php?li=3&fl=156&ml=200&si=185&lang=de&css=standard> vom 12.02.2010

Deutscher Bundestag (Hrsg.): Schlussbericht der Enquête-Kommission „Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik, Kommission eingesetzt durch Beschluss des Deutschen Bundestages vom 16.12.1999, URL: <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/14/088/1408800.pdf> vom 28.03.2002

Deutsches Institut für Altersvorsorge (Hrsg.): Rentner nach Altersklassen, URL: http://www.dia-vorsorge.de/df_010216.htm vom 12.02.2010

Fachhochschule Frankfurt: Der demografische Wandel in Deutschland, URL: <http://www.fh-frankfurt.de/de/.media/~klocke/dwd10.2.10.pdf> vom 10.02. 2010

Förderland: Demographischer Wandel allgemein, URL: <http://www.foerderland.de/1066.0.html> vom 09.02.2010

Statistisches Bundesamt: 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes, URL: http://www.destatis.de/jetspeed/potal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2009/Bevoelkerung/pressebroschuere__bevoelkerungsentwicklung2009,property=file.pdf vom 18.11. 2009

Statistisches Bundesamt: Pressekonferenz „Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2060“ – Statement von Präsident Roderich Egeler, URL: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2009/Bevoelkerung/Statement__Egeler__PDF,property=file.pdf vom 18.11.2009

Zeitschrift für Erziehungswissenschaften (Hrsg.): Vaupel, James W./Hofäcker, Dirk: Das lange Leben lernen, Springer, S.383-407, URL: <http://www.springerlink.com/content/q877400n50n616kj/fulltext.pdf> vom 03.11.009

Wirtschaftswissenschaftliche Schriften

Jahrgang 2011

Lehmann, M.-Ch., 2011, Demografischer Wandel – Identifikation von personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern auf Basis einer Altersstrukturanalyse am Praxisbeispiel Commerz Real AG, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 1/2011, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena

Jahrgang 2010

Buerke, G., 2010, Ausgewählte Aspekte zu Corporate Social Responsibility bei deutschen Großunternehmen und Nachhaltigkeit bei produzierenden KMU in Sachsen und Thüringen, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 2/2010, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena

Döring, S., 2010, Zusammen flexibel ist man weniger allein? Eine empirische Analyse der neuen Arbeitsform Coworking als Möglichkeit der Wissensgenerierung, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 1/2010, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena

Jahrgang 2009

Pfeil, S., 2009, Kritische Darstellung der theoretischen Grundlagen zum Bildungscontrolling bei verhaltensorientierten Personalentwicklungsmaßnahmen, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 2/2009, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena

Krähmer, Ch., Stoetzer, W.-M., 2009, Die Nachfrageeffekte der Hochschulen in Jena - Eine Regionalökonomische Analyse der Einkommens- und Beschäftigungswirkungen, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 1/2009, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena

Jahrgang 2008

Dietmann, C., 2008, Kann denn Siegen Sünde sein? Die Ökonomik des Dopings am Beispiel des Radsports, Wirtschaftswissenschaftliche Schriften Heft 1/2008, Fachbereich Betriebswirtschaft, Fachhochschule Jena