

Christoph Müller, Christin Klinger, Susanne Curth, Stefan Stracke,  
Susanne Reinke & Friedemann W. Nerdinger

## **Personalarbeit im demografischen Wandel.**

Eine Befragung kleiner und mittlerer Unternehmen der  
Gesundheitswirtschaft und der maritimen Wirtschaft in  
Norddeutschland.



Herausgeber: Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Rostock

Kurztitel: Müller, C., Klinger, C., Curth, S., Stracke, S., Reinke, S. & Nerdinger, F. W. (2013). Personalarbeit im demografischen Wandel. Eine Befragung kleiner und mittlerer Unternehmen der Gesundheitswirtschaft und der maritimen Wirtschaft in Norddeutschland. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, Nr. 12. Rostock: Universität Rostock.

Druck: Druckerei Hahn GmbH

Autoren: Christoph Müller (christoph.mueller2@uni-rostock.de)  
Christin Klinger (christin.klinger@uni-rostock.de)  
Susanne Curth (susanne.curth@uni-rostock.de)  
Stefan Stracke (stefan.stracke@wilke-maack.de)  
Susanne Reinke  
Friedemann W. Nerdinger

Universität Rostock  
Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
Ulmenstr. 69  
18057 Rostock

© Universität Rostock, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 2013.

#### Hinweis zum Projekt PerDemo:

„PerDemo – Personalarbeit im demografischen Wandel“ ist ein Verbundprojekt, das aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms ‚Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln – Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt‘ sowie durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert wird. Ziel des Verbundprojektes ist es, am Beispiel von Unternehmen aus den Branchen der Gesundheitswirtschaft sowie der maritimen Wirtschaft betriebsspezifische Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zur Unterstützung und zum Erhalt der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel zu erarbeiten. PerDemo bietet für KMU Analyse-, Bildungs- und Beratungsangebote und entwickelt gemeinsam mit Mitarbeitern und Führungskräften passgenaue Instrumente für den Betrieb.

Weitere Informationen zum Projekt und Ansprechpartner unter [www.perdemo.de](http://www.perdemo.de).

Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sowie durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) unter den Förderkennzeichen 01HH11065, 01HH11066 und 01HH11067 gefördert und durch den Projektträger im DLR betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.



## **Inhalt**

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>5</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>8</b>
<b>1 Einführung.....</b>	<b>9</b>
<b>2 Demografische Entwicklung in Deutschland .....</b>	<b>13</b>
2.1 Demografischer Wandel und Erwerbspersonenpotenzial .....	13
2.2 Besondere Relevanz der demografischen Entwicklungen für die Bundesländer Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein und Hamburg .....	15
<b>3 Charakterisierung der untersuchten Branchen.....</b>	<b>18</b>
3.1 Gesundheitswirtschaft .....	18
3.2 Maritime Wirtschaft .....	20
<b>4 Forschungsstand zum Thema ‚Demografischer Wandel in der Arbeitswelt‘ .....</b>	<b>23</b>
4.1 Sensibilisierung und Problemwahrnehmung.....	24
4.2 Maßnahmenumsetzung.....	26
4.3 Demografie und Innovationsfähigkeit.....	28
4.4 Schlussfolgerungen für die empirische Untersuchung .....	29
<b>5 Methodisches Vorgehen bei der Befragung.....</b>	<b>30</b>
5.1 Durchführung der Untersuchung und Stichprobenbeschreibung .....	30
5.2 Aufbau des Fragebogens .....	33
<b>6 Ergebnisse der Befragung .....</b>	<b>35</b>
6.1 Problembewusstsein in den Unternehmen.....	36
6.2 Betriebliche Voraussetzungen für die Auseinandersetzung mit der Thematik.....	44
6.3 Auswirkungen des demografischen Wandels in den Unternehmen .....	49
6.3.1 Auswirkungen auf die Belegschaftsstruktur und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten .....	49

6.3.2	Auswirkungen auf die betriebliche Innovationsfähigkeit.....	57
6.4	Maßnahmen zur Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels .....	65
6.4.1	Rekrutierung und Bindung .....	68
6.4.2	Arbeitsorganisation und -gestaltung.....	78
6.4.3	Qualifizierung und Wissenstransfer .....	84
<b>7</b>	<b>Schlussbetrachtungen .....</b>	<b>92</b>
7.1	Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse .....	92
7.2	Grenzen der Untersuchung und Implikationen für die weitere Forschung .....	94
7.3	Implikationen für die Praxis .....	95
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>98</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Zwiebelmodell der Gesundheitswirtschaft (Eigene Darstellung in Anlehnung an Hilbert, Fretschner & Dülberg, 2002) .....	19
Abbildung 2: Bereiche der maritimen Wirtschaft (Eigene Darstellung in Anlehnung an NORD/LB, EBP & MR, 2009 und IHK, 2007) .....	21
Abbildung 3: Befragte Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit und Bundesländern ....	31
Abbildung 4: Unternehmen der Gesundheitswirtschaft nach Teilbranchen und Bundesländern.....	32
Abbildung 5: Unternehmen der maritimen Wirtschaft nach Teilbranchen und Bundesländern.....	33
Abbildung 6: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Gesamtüberblick) .....	36
Abbildung 7: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft und der maritimen Wirtschaft nach Bundesländern).....	37
Abbildung 8: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft und der maritimen Wirtschaft nach Durchschnittsalter der Belegschaft).....	38
Abbildung 9: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft und der maritimen Wirtschaft nach innovativen und nicht-innovativen Unternehmen).....	39
Abbildung 10: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft nach Teilbranchen) .....	39
Abbildung 11: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft nach Beschäftigtenzahl).....	40
Abbildung 12: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft nach Durchschnittsalter der Belegschaft).....	40
Abbildung 13: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft nach innovativen und nicht-innovativen Unternehmen) .....	41
Abbildung 14: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Betriebe der maritimen Wirtschaft nach Teilbranchen).....	42

Abbildung 15: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Betriebe der maritimen Wirtschaft nach Beschäftigtenzahl) .....	42
Abbildung 16: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Betriebe der maritimen Wirtschaft nach betrieblichem Durchschnittsalter) .....	43
Abbildung 17: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Betriebe der maritimen Wirtschaft nach innovativen und nicht-innovativen Unternehmen) .....	43
Abbildung 18: Voraussetzungen für die Auseinandersetzung mit der Thematik „demografischer Wandel“ (Gesamtüberblick) .....	45
Abbildung 19: Auswirkungen auf die Belegschaftsstruktur und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten (Gesamtüberblick) .....	50
Abbildung 20: „Das Durchschnittsalter der Beschäftigten in unserem Unternehmen steigt an.“ (Betriebe der maritimen Wirtschaft nach Teilbranchen) .....	54
Abbildung 21: „Wie wirkt sich eine alternde Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens aus?“ (Gesamtüberblick) .....	58
Abbildung 22: „Wie wirkt sich eine alternde Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens aus?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft und der maritimen Wirtschaft nach Durchschnittsalter der Belegschaft) .....	59
Abbildung 23: „Wie wirkt sich eine alternde Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens aus?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft und der maritimen Wirtschaft nach innovativen und nicht-innovativen Unternehmen) .....	59
Abbildung 24: „Wie wirkt sich eine alternde Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens aus?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft nach Teilbranchen) .....	60
Abbildung 25: „Wie wirkt sich eine alternde Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens aus?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft nach Beschäftigtenzahl) .....	61
Abbildung 26: „Wie wirkt sich eine alternde Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens aus?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft nach Durchschnittsalter der Belegschaft) .....	61
Abbildung 27: „Wie wirkt sich eine alternde Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens aus?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft nach innovativen und nicht-innovativen Unternehmen) .....	62

Abbildung 28: „Wie wirkt sich eine alternde Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens aus?“ (Betriebe der maritimen Wirtschaft nach Teilbranchen) .....	62
Abbildung 29: „Wie wirkt sich eine alternde Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens aus?“ (Betriebe der maritimen Wirtschaft nach Beschäftigtenzahl).....	63
Abbildung 30: „Wie wirkt sich eine alternde Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens aus?“ (Betriebe der maritimen Wirtschaft nach Durchschnittsalter der Belegschaft) .....	64
Abbildung 31: „Wie wirkt sich eine alternde Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens aus?“ (Betriebe der maritimen Wirtschaft nach innovativen und nicht-innovativen Unternehmen).....	64
Abbildung 32: „Wie gut ist ihr Unternehmen auf die Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels vorbereitet?“ (Gesamtüberblick) .....	66
Abbildung 33: „Wie gut ist ihr Unternehmen auf die Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels vorbereitet?“ (Betriebe der maritimen Wirtschaft nach Teilbranchen).....	68
Abbildung 34: Maßnahmen zur Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels – Rekrutierung und Bindung (Gesamtüberblick) .....	69
Abbildung 35: „Durch Anreize binden wir unsere erfahrenen Fach- und Führungskräfte ans Unternehmen.“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft nach Beschäftigtenzahl) .....	74
Abbildung 36: „Wir bilden vermehrt Nachwuchskräfte selbst aus.“ (Betriebe der maritimen Wirtschaft nach Beschäftigtenzahl) .....	76
Abbildung 37: Maßnahmen zur Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels – Arbeitsorganisation und -gestaltung (Gesamtüberblick).....	79
Abbildung 38: Maßnahmen zur Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels – Qualifizierung und Wissenstransfer (Gesamtüberblick) .....	85

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Entwicklungstendenzen in den drei Bundesländern .....	16
Tabelle 2:	Maßnahmen zur Bindung von Nachwuchskräften .....	71
Tabelle 3:	Maßnahmen zur Bindung von erfahrenen Fach- und Führungskräften.....	73
Tabelle 4:	Maßnahmen zur Verminderung der Arbeitsbelastungen und Förderung der Gesundheit .....	80
Tabelle 5:	Spezielle Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Beschäftigte .....	87
Tabelle 6:	Maßnahmen zum Austausch von Wissen u. Erfahrungen zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten .....	88



## 1 Einführung

„Der demografische Wandel hat längst begonnen, und wir können ihn nicht rückgängig machen. Deshalb gehört die Frage, wie unser Land ideenreich und innovativ bleiben kann, zu den großen Gestaltungsaufgaben für unsere Gesellschaft“ – mit diesen Ausführungen machte die ehemalige Bundesbildungsministerin Annette Schavan in ihrer Ansprache zur Eröffnung des Demografiekongresses am 20. September 2012 auf die Herausforderungen des demografischen Wandels aufmerksam. Ähnlich formulierte es auch Bundeskanzlerin Angela Merkel, die auf dem ersten Demografiegipfel der Bundesregierung am 4. Oktober 2012 den demografischen Wandel und die daraus resultierenden Veränderungen des gesellschaftlichen und persönlichen Lebens jedes Einzelnen zu einem der bedeutsamsten Themen des 21. Jahrhunderts erklärte. Betont werden dabei immer wieder die wirtschaftlichen Folgen dieser Entwicklung. Die demografischen Entwicklungen können die Belegschaftsstrukturen von Unternehmen mitunter erheblich verändern und – so die weitverbreitete Vermutung – die betriebliche Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit gefährden (Frosch, 2009).

Aktuelle Prognosen zeigen, dass das Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland allein aus demografischen Gründen bis zum Jahr 2020 um etwa 1,8 Millionen Personen sinken und sich bis 2025 um weitere 1,8 Millionen Personen verringern wird (Fuchs & Zika, 2010). Dies ist nicht zuletzt auch auf den seit Mitte der 1960er Jahre anhaltenden Geburtenrückgang zurückzuführen. Erheblich verschärft wird sich diese Entwicklung aber vor allem durch das Ausscheiden älterer Mitarbeiter<sup>1</sup> der sogenannten „Babyboom-Generation“, die in den nächsten zehn Jahren aus dem Erwerbsleben austreten werden. Damit einher geht der Verlust von wertvollem und personengebundenem Erfahrungswissen. Demnach gehört es zu den großen betrieblichen Herausforderungen der nächsten Jahre, nicht nur neue Mitarbeiter zu rekrutieren, sie an das Unternehmen zu binden und das im Unternehmen vorhandene Wissen effektiv an sie zu vermitteln, sondern auch qualifiziertes und in zunehmendem Maße älteres Personal im Unternehmen zu halten. Auch sollten die Arbeitsbedingungen dem wachsenden Durchschnittsalter der Beschäftigten entsprechend gestaltet werden.

Weite Teile Norddeutschlands zeigen im Vergleich zum bundesweiten Durchschnitt niedrigere Geburten- und höhere Abwanderungsraten, so dass eine Entwicklung zu „alternden Unter-

---

<sup>1</sup> Die Verwendung männlicher Formen erfolgt allein aus sprachlichen Gründen.

nehmen“ hier deutlich schneller vonstattengeht als in der restlichen Bundesrepublik (Niebuhr & Stiller, 2005). Damit ist die Frage nach den Auswirkungen dieses Negativtrends auf die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen in den vom demografischen Wandel stark betroffenen Regionen von besonderer Bedeutung. Zu den wirtschaftlichen Eckpfeilern des norddeutschen Raumes gehören die Gesundheitswirtschaft und die maritime Wirtschaft. Während sich der Gesundheitsmarkt immer mehr als zukunftssträchtige Branche mit steigendem Arbeitskräftebedarf etabliert (Kotte & Stöckmann, 2012), gehört die maritime Wirtschaft trotz neuer Entwicklungen beispielsweise im Offshore-Bereich zu einem eher traditionellen Wirtschaftszweig. Insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) beider Branchen werden vor den skizzierten Hintergründen vor großen Herausforderungen stehen. Aufgrund eines relativ hohen Bekanntheitsgrades, guter Reputation und vor allem aufgrund anderer finanzieller und personeller Kapazitäten fällt es Großunternehmen im Vergleich zu KMU deutlich leichter, hochqualifizierte Nachwuchskräfte zu akquirieren und betrieblich zu binden. Sie sind zudem eher in der Lage, vorhandenes Wissen mit aufwändigen Methoden des Wissensmanagements zu vermitteln (Morschhäuser, Ochs & Huber, 2003). Entsprechend sind größere Unternehmen auch eher in der Lage, ein effektives Gesundheitsmanagement zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu implementieren (zum Gesundheitsmanagement in KMU vgl. Zelfel, Alles & Weber, 2009).

Vor diesem Hintergrund ist es unerlässlich, tragfähige Konzepte auf Betriebs- und Branchenebene zu entwickeln, die auf alternden, aber dennoch innovativen und wettbewerbsfähigen Beschäftigungs- und Qualifikationsmerkmalen basieren. Zwar finden sich in der Literatur eine Vielzahl von Managementansätzen zur Bewältigung demografischer Herausforderungen im Unternehmen (z.B. Benz, 2010; Buck, Kistler & Mendius, 2002; Deller, Kern, Hausmann & Diederichs, 2008; Sporket, 2011; Wächter, 2006; Wegge, Schmidt, Piecha, Ellwart, Jungmann & Liebermann, 2012), die Effektivität dieser Maßnahmen ist jedoch maßgeblich von der Spezifikation des betrieblichen Problems abhängig und schafft nicht für jedes Unternehmen kompatible Lösungen. Dies gilt in besonderer Weise für KMU. Um die Frage nach betrieblichen Bewältigungsstrategien speziell für KMU zu klären, bedarf es nicht nur regionaler, sondern vor allem auch branchenspezifischer Analysen. Inwieweit sich KMU aus der Gesundheitswirtschaft und der maritimen Wirtschaft in den drei Bundesländern Schleswig-Holstein, Hamburg und Mecklenburg-Vorpommern der demografischen Herausforderungen bewusst sind und mit diesen umzugehen wissen, wurde bis dato noch nicht eingehender beleuchtet.

Auch die Frage, ob eine alternde Belegschaft tatsächlich eine Bedrohung für die betriebliche Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen darstellt, wurde in der einschlägigen Literatur nicht abschließend geklärt (Müller, Curth & Nerdinger, 2012). Während einige Autoren altersbedingte Einschränkungen im innovativen Verhalten und Handeln älterer Mitarbeiter erkennen (vgl. z.B. Frosch, 2009; Mühlbradt & Schat, 2009), können andere Forschungsarbeiten eine Überlegenheit jüngerer Mitarbeiter im Hinblick auf das betriebliche Innovationsgeschehen empirisch nicht bestätigen (vgl. z.B. Astor, 2000; Bergmann, Prescher & Eisfeldt, 2006; Jasper & Fitzner, 2000). Erkenntnisse über den Zusammenhang der Innovationsfähigkeit speziell von KMU und dem Alter der Belegschaften könnten zu neuen personalpolitischen Ansätzen zur Bewältigung demografischer Herausforderungen führen und damit einen Beitrag zum Erhalt der unternehmerischen Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit leisten.

Auf Basis dieser Überlegungen wurde im Rahmen des Verbundprojekts „PerDemo – Personalarbeit im demografischen Wandel“ eine telefonische Befragung von Personalverantwortlichen in Unternehmen durchgeführt. Es sollte herausgefunden werden, inwieweit sich KMU der Gesundheitswirtschaft und der maritimen Wirtschaft in den norddeutschen Bundesländern Schleswig-Holstein, Hamburg und Mecklenburg-Vorpommern mit den Herausforderungen des demografischen Wandels konfrontiert sehen und welche Maßnahmen zur Bewältigung und Gestaltung des demografischen Wandels auf betrieblicher Ebene bereits umgesetzt werden. Gleichzeitig sollte ermittelt werden, inwieweit ein Zusammenhang zwischen dem Alter der Belegschaften und der betrieblichen Innovationsfähigkeit besteht. Damit lässt sich die zentrale Problemstellung dieses Beitrages in vier Fragestellungen unterteilen:

1. Welche Bedeutung hat die Thematik „Demografischer Wandel und alternde Belegschaften“ für die Unternehmen der Gesundheitswirtschaft und der maritimen Wirtschaft?
2. Welche Auswirkungen des demografischen Wandels sind aus Sicht der Personalverantwortlichen bereits in den Unternehmen beider Branchen zu spüren?
3. Wie gut fühlen sich die betrachteten Unternehmen auf den demografischen Wandel vorbereitet? Mit welchen Strategien steuern Unternehmen diesen Entwicklungen bereits entgegen?

4. Was glauben die befragten Personalverantwortlichen, wie sich eine alternde Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit der Unternehmen auswirkt?

Zur Beantwortung dieser Forschungsfragen werden im Folgenden zunächst der Demografische Wandel und dessen Auswirkungen auf den deutschen Arbeitsmarkt sowie die besondere Relevanz dieser Thematik für die drei Bundesländer Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein und Hamburg aufgezeigt (*Kapitel 2*). Anschließend skizziert *Kapitel 3* die Auswirkungen der demografischen Entwicklungen auf die Beschäftigung in der Gesundheits- und der maritimen Wirtschaft. In *Kapitel 4* wird der Forschungsstand zum Thema ‚Demografischer Wandel in der Arbeitswelt‘ aufgezeigt, in *Kapitel 5* wird das empirische Vorgehen der telefonischen Befragung beschrieben und in *Kapitel 6* werden die zentralen Ergebnisse präsentiert. Abschließend werden die Erkenntnisse zusammengefasst und diskutiert sowie Schlussfolgerungen und Implikationen für Forschung und Praxis abgeleitet (*Kapitel 7*).

## 2 Demografische Entwicklung in Deutschland

Die Struktur der Bevölkerung in Deutschland hat sich von der Form der Pyramide (um 1900) hin zu einer ‚Bevölkerungspalme‘ (Hacker, 2011) entwickelt: Immer mehr ältere Menschen stehen einer zunehmend geringeren Anzahl von Jüngeren gegenüber. In diesem Bild veranschaulicht sich der demografische Wandel, dessen Auswirkungen auf die Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials<sup>2</sup> im Folgenden beschrieben werden. Dies erfolgt zunächst für den gesamtdeutschen Raum, im Anschluss wird die besondere Relevanz für die in der vorliegenden Untersuchung im Fokus stehenden norddeutschen Bundesländer herausgestellt.

### 2.1 Demografischer Wandel und Erwerbspersonenpotenzial

Der demografische Wandel umfasst Prozesse, die im Kern das Altern einer Bevölkerung mit der Perspektive ihrer Schrumpfung beschreiben (Tivig & Waldenberger, 2011). Auch in Deutschland sind entsprechende Entwicklungen schon seit Langem zu beobachten. Neben einer erheblichen Verschiebung in der Altersstruktur der Bevölkerung lässt sich auch ein Rückgang der Bevölkerungszahl beobachten. Nach Prognosen der amtlichen Statistik werden sich diese Entwicklungen in Zukunft weiter fortsetzen (vgl. Statistisches Bundesamt, 2009). Damit verbunden sind Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt. So ist aufgrund der demografischen Entwicklungen der Anteil der älteren erwerbsfähigen Bevölkerung in den letzten Jahren deutlich gestiegen, während die entsprechenden Anteile in den jüngeren Altersklassen rückläufig sind. Gleichzeitig geht auch die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter (15 bis 64 Jahre) zurück. Zwar ist – bedingt durch hohe Nettozuwanderungen aus dem europäischen Ausland und einer steigenden Erwerbsbeteiligung vor allem Älterer – aktuell ein leichter Anstieg des Erwerbspersonenpotenzials zu verzeichnen (Garloff, Pohl & Schanne, 2012), langfristig wird sich diese Entwicklung jedoch spürbar umkehren. Bereits ab 2013 ist mit einem entsprechenden Rückgang zu rechnen (Fuchs et al., 2012a).

Die Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials ist dabei im Wesentlichen durch die Einflussfaktoren Demografie, Erwerbsverhalten und Migration determiniert, wobei die demografische Komponente seit längerem die treibende Kraft bildet (Fuchs et al., 2012b). Isoliert betrachtet wäre aufgrund der hohen Prognosesicherheit dieser Komponente ein Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials um rund 18 Millionen bis zum Jahr 2050 zu verzeichnen (Fuchs,

---

<sup>2</sup> Das Erwerbspersonenpotenzial beschreibt die Summe aus Erwerbstätigen, Erwerbslosen sowie der stillen Reserve und bildet praktisch die Obergrenze des Arbeitskräfteangebots (Fuchs, Söhnlein & Weber, 2011).

Söhnlein & Weber, 2011). Durch Berücksichtigung steigender Erwerbsquoten und einer jährlichen Nettozuwanderung wird diese Entwicklung aber um etwa 6 Millionen abgemildert. Auch wenn aufgrund politischer Entwicklungen die Zuwanderung in den kommenden Jahren wieder deutlich steigen könnte (Baas & Brücker, 2011), kann das schwindende Erwerbspersonenpotenzial durch Migration allein nicht kompensiert werden (Baas et al., 2009). Realistisch betrachtet kann auch eine zunehmende Erwerbsbeteiligung inländischer Personalreserven (z.B. Ältere, Arbeitslose, Frauen) diesen Trend nur noch abschwächen (Fuchs, Söhnlein & Weber, 2011).

Der zahlenmäßige Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials wird durch dessen Alterung begleitet. So ist auch in Zukunft von einem weiteren Anstieg der Lebenserwartung auszugehen (Statistisches Bundesamt, 2009), was einen deutlich steigenden Anteil älterer Erwerbspersonen zur Folge haben wird. Vor allem die Zahl der Personen im Alter zwischen 50 und 64 Jahren wird bis zum Jahr 2020 noch spürbar ansteigen, während gleichzeitig die Zahl derer im jüngeren und mittleren Alter abnimmt (Fuchs, Söhnlein & Weber, 2011). Aber auch die Gruppe derjenigen, die 65 Jahre oder älter sind, gewinnt vor dem Hintergrund einer stufenweisen Anhebung des Renteneintrittsalters von 65 auf 67 Jahre an Bedeutung für die Unternehmen, die sich in Zukunft auf durchschnittlich deutlich ältere Arbeitskräfte einstellen müssen.

Die hier in aller Kürze aufgezeigten Entwicklungen zeigen, dass der demografische Wandel nicht ohne Folgen für den Arbeitsmarkt bleibt. Die Struktur und die Anzahl der Erwerbspersonen werden sich weiter verändern. Entsprechende Auswirkungen sind bereits heute in vielen Regionen Deutschlands zu spüren. Von besonderem Interesse sind im Rahmen dieser Untersuchung die norddeutschen Bundesländer Schleswig-Holstein, Hamburg und Mecklenburg-Vorpommern. Es zeigt sich, dass diese Regionen in ganz unterschiedlicher Weise von den Auswirkungen des demografischen Wandels betroffen sind (vgl. Kröhnert, 2011). Während für strukturschwache Regionen wie Mecklenburg-Vorpommern – insbesondere bedingt durch die Abwanderung von jungen Menschen – ein Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials kennzeichnend ist, können Wirtschaftszentren wie Hamburg (noch) jüngere wie ältere Menschen anziehen und somit den demografischen Grundtrend zumindest teilweise ins Positive wenden (Buch, Hamann & Niebuhr, 2010). Aber dies wird sich in den nächsten Jahrzehnten ebenfalls ändern und dann wird Hamburg vor ähnlichen Problemen stehen wie heut Mecklenburg-Vorpommern.

## **2.2 Besondere Relevanz der demografischen Entwicklungen für die Bundesländer Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein und Hamburg**

Die demografisch bedingten Veränderungen des Arbeitsmarkts werden – aufgrund regionaler Besonderheiten (Niebuhr & Stiller, 2005) – in den einzelnen Bundesländern einen sehr unterschiedlichen Verlauf nehmen. Sie werden weder zur gleichen Zeit noch in der gleichen Intensität eintreten (vgl. z.B. Buch, Meier & Stöckmann, 2010). Dies gilt in besonderer Weise für die norddeutschen Bundesländern Schleswig-Holstein, Hamburg und Mecklenburg-Vorpommern. So hat Mecklenburg-Vorpommern seit der Wiedervereinigung fast 300.000 Einwohner verloren (vgl. Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern, 2011) und ist damit – auch verglichen mit der Entwicklung im übrigen Bundesgebiet – mit am schwersten vom demografischen Wandel betroffen (wobei dieser starke Bevölkerungsverlust auch auf die starke Migration aus diesem Bundesland zurückzuführen ist). Dagegen verzeichnen sowohl Hamburg als auch Schleswig-Holstein seit 1990 eine fast kontinuierliche Bevölkerungszunahme (vgl. Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein, 2011). Differenziert betrachtet lassen sich aber auch hier Unterschiede feststellen. In Schleswig-Holstein wuchs die Bevölkerung in den letzten Jahren nur langsam. Während vor allem das Hamburger Umland von der Anziehungskraft der Hansestadt profitiert, verlieren andere schleswig-holsteinische Regionen Einwohner (Kröhnert, 2011). Im Jahr 2008 war in Schleswig-Holstein zum ersten Mal eine leichte Abnahme der Gesamtbevölkerung zu konstatieren.

Diese allgemeine demografische Entwicklung spiegelt sich entsprechend in der Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung wider. Gemäß dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) wird die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in Mecklenburg-Vorpommern von rund 1,2 Millionen (2006) bis zum Jahr 2020 um 19 Prozent (rd. 953.000) und bis 2050 sogar um 47 Prozent auf etwa 628.000 schrumpfen (Kotte, Meier & Stöckmann, 2010a). In Schleswig-Holstein wird diese Gruppe von 1,8 Millionen (2006) bis zum Jahr 2020 um drei Prozent und bis 2050 um rund 30 Prozent (rd. 1,3 Millionen) abnehmen. In Hamburg wird die entsprechende Anzahl dagegen zunächst etwas anwachsen, von circa 1,2 auf 1,23 Millionen (+3 Prozent bis 2020), bevor auch dort nach 2020 ein Schrumpfungsprozess einsetzen wird (-19 Prozent bis 2050). Die erwerbsfähige Bevölkerung wird dann den Prognosen zufolge knapp 980.000 Personen umfassen (Buch, Meier & Stöckmann, 2010). Begleitet wird diese Entwicklung – wie im gesamten Bundesgebiet – durch eine Alterung der erwerbsfähigen Bevölkerung. Für alle drei Bundesländer ergeben die Untersuchungen des IAB dabei gleichermaßen, dass diese schneller altert als schrumpft. Besonders deutlich zeigen sich die Entwick-

lungen in Mecklenburg-Vorpommern. Bereits seit 2008 ist hier die Altersgruppe der 60- bis unter 65-Jährigen größer als die Gruppe der 15- bis unter 20-Jährigen (Kotte et al., 2010a). Da die Alterung schneller eintritt als der zahlenmäßige Rückgang, ergibt sich eine quantitative Lücke. Während in Hamburg eine entsprechende Nachwuchslücke bereits seit Jahren festzustellen ist (vgl. Buch, Meier & Stöckmann, 2010), verzeichnet Schleswig-Holstein erst seit dem Jahr 2009 ein solches Defizit (vgl. Kotte et al., 2010b). Für alle drei Bundesländer zeigen sich also in ähnlicher Weise entsprechende Nachwuchslücken, die sich jedoch im prognostizierten Ausmaß und zeitlichen Verlauf deutlich unterscheiden. Bislang gelingt es jedoch Hamburg als einzigem der drei Bundesländer – bedingt durch eine hohe Zahl von Berufseindringern aus dem Umland – diese Lücke annähernd zu schließen (Schulz & Bröcker, 2007).

Alles in allem nimmt Hamburg in diesem Beziehungsgefüge eine Sonderposition ein. Bezogen auf die Entwicklung der Erwerbspersonenzahl kann Hamburg als einziges der drei betrachteten Bundesländer bis zum Jahr 2020 mit einem Zuwachs (+3 Prozent) rechnen, während in Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern die Erwerbspersonenzahlen moderat (-3 Prozent) bzw. spürbar (-19 Prozent) zurückgehen werden. Gleiches gilt in Bezug auf die Alterung der Erwerbspersonen. Bezogen auf das Basisjahr 2005 verzeichnet Hamburg hierbei mit 23,5 Prozent bundesweit den geringsten Anteil an Erwerbspersonen, die der Altersgruppe der über 50-Jährigen zuzurechnen sind (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2011). Dieses Verhältnis wird sich auch in Zukunft nicht verändern. Mit 30 Prozent wird der Anteil im Jahr 2020 in Hamburg immer noch geringer sein als in Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern (jeweils 36 Prozent). Tabelle 1 fasst die zu erwartenden Entwicklungen der kommenden Jahre überblicksartig zusammen.

Tabelle 1: Entwicklungstendenzen in den drei Bundesländern

	<b>Hamburg</b>	<b>Mecklenburg-Vorpommern</b>	<b>Schleswig-Holstein</b>
Einwohnerzahl	↗	↓	↘
Erwerbspersonenzahl	↗	↓	↘
Anteil von über 50-jährigen Erwerbspersonen	↑	↑	↑

Angesichts dieses Strukturwandels der Bevölkerung und den damit einhergehenden Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt stehen die Unternehmen in den drei Bundesländern vor enormen



Herausforderungen. Dies gilt auch für die im Rahmen der vorliegenden Studie betrachteten Branchen.

### 3 Charakterisierung der untersuchten Branchen

#### 3.1 Gesundheitswirtschaft

Die *Gesundheitswirtschaft* gehört zu den bedeutsamsten Wachstumsbranchen in Deutschland (BioCon Valley, 2011; Kotte & Stöckmann, 2012), wobei in einer alternden Bevölkerung vor allem stationäre und ambulante Versorgungsleistungen verstärkt nachgefragt werden. Vor diesem Hintergrund ist es auch wenig verwunderlich, dass eine kürzlich erschienene Studie der Bundesagentur für Arbeit einen flächendeckenden Fachkräftemangel in Gesundheits- und Pflegeberufen auf praktisch allen Qualifikationsebenen offenbart (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2012). Mit Ausnahme von Hamburg und Berlin ist im Bundesdurchschnitt ein entsprechender Mangel bei Humanmediziner\*innen zu konstatieren. Gesundheits-, Kranken- und Altenpflegekräfte werden hingegen in allen Bundesländern gesucht. Frühere Studien können diese Entwicklungen bestätigen (vgl. Hackmann, 2012). Auch wenn die Gründe für die Besetzungsprobleme durchaus sehr vielfältig sein können, wird eine wesentliche Ursache im demografischen Wandel gesehen. Vor allem in Mecklenburg-Vorpommern stehen die Unternehmen der Branche vor dem Hintergrund des ungebrochenen Trends einer Abwanderung junger Erwerbstätiger vor enormen Rekrutierungsproblemen (vgl. BioCon Valley, 2011).

Zur Abgrenzung der Gesundheitswirtschaft wird für die vorliegende Untersuchung das vom Institut für Arbeit und Technik (IAT) in Gelsenkirchen entwickelte „Zwiebelmodell“ zugrunde gelegt (vgl. Abbildung 1). Danach wird die Gesundheitswirtschaft in drei wesentliche Bereiche unterteilt.<sup>3</sup> Zum eigentlichen Kernbereich gehören neben der *ambulanten und (teil-)stationären Akutversorgung und Pflege* auch *Vorsorge- und Rehabilitationseinrichtungen* sowie Apotheken. Die *Vorleistungs- und Zulieferindustrie* umfasst die pharmazeutische Industrie, die Medizin- und Gerontotechnik, die Bio- und Gentechnologie, das Gesundheitshandwerk sowie den Handel mit medizinischen und orthopädischen Produkten. Die „äußere Schale“, der so genannte *Zweite Gesundheitsmarkt*, umfasst Nachbar- und Randbereiche in Gestalt gesundheitsbezogener Dienstleistungen aus den Bereichen Wellness, Gesunde Ernährung, Gesundheitstourismus, Sport und Freizeit sowie Betreutes Wohnen.

---

<sup>3</sup> Eine andere Abgrenzung des Gesundheitssektors stellt das „Gesundheitssatellitenkonto“ dar (vgl. Henke et al., 2010).

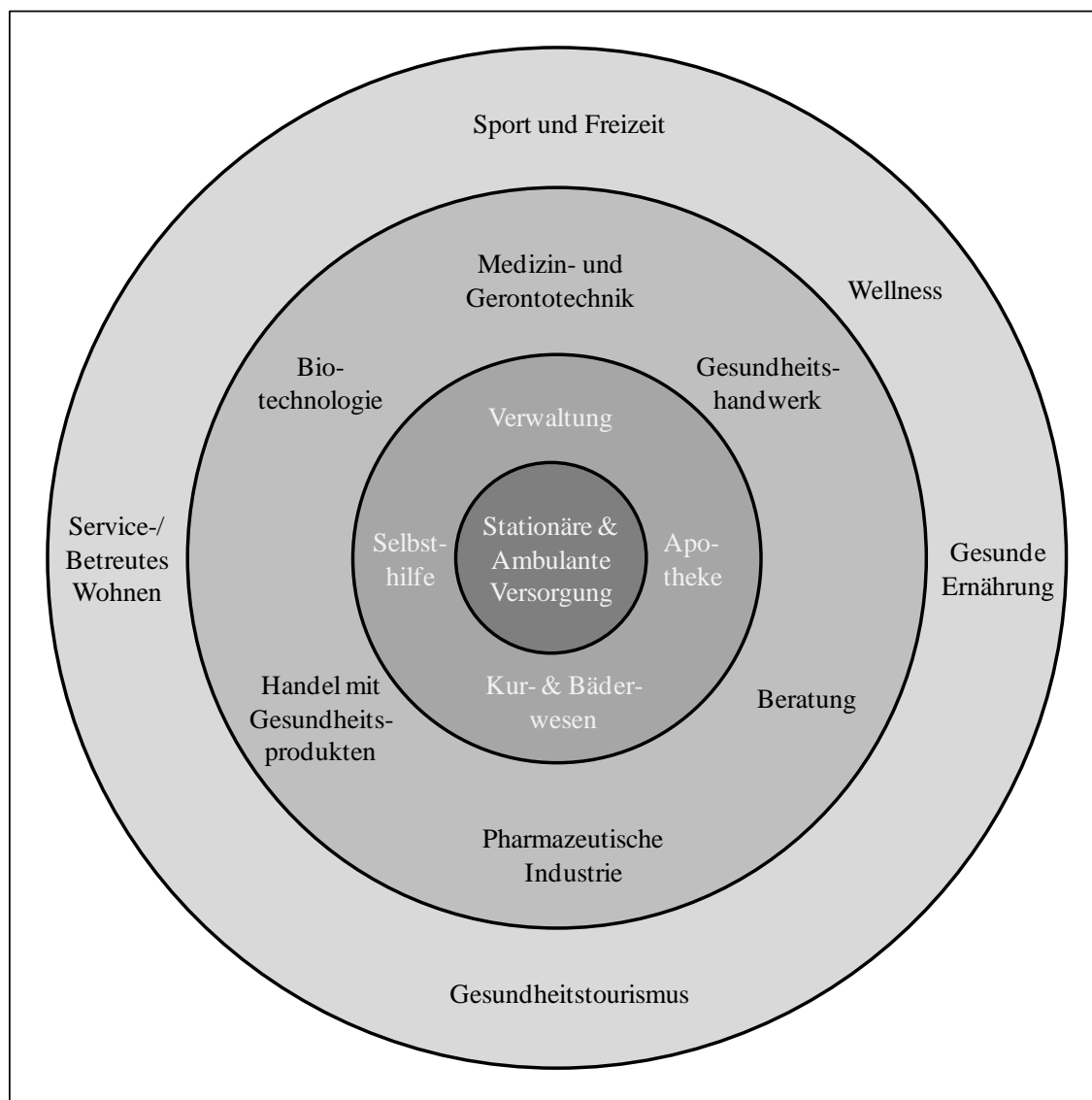


Abbildung 1: Zwiebelmodell der Gesundheitswirtschaft (Eigene Darstellung in Anlehnung an Hilbert, Fretschner & Dülberg, 2002)

In den vergangenen Jahren sind die Beschäftigungszahlen in der Gesundheitswirtschaft stark angestiegen. Im Jahr 2010 waren über alle Bereiche hinweg rund 4,8 Millionen Menschen in Deutschland in der Branche beschäftigt (Statistisches Bundesamt, 2011). Dabei ist seit 2001 in praktisch allen Teilbranchen ein kontinuierlicher Anstieg der Beschäftigung zu verzeichnen (vgl. ebd.). Auf Ebene der drei im Fokus der Betrachtung stehenden Bundesländer zeigt sich ein vergleichbares Bild. Auch hier ist die Beschäftigung im Gesundheitssektor in den vergangenen Jahren deutlich gewachsen und in Zukunft ist tendenziell eher mit einer weiter steigenden Arbeitsnachfrage in diesem Bereich zu rechnen (vgl. DIHK, 2012), was die Bedeutung dieser Branche auch für die drei hier betrachteten Bundesländer unterstreicht. Mittlerweile ist in Mecklenburg-Vorpommern mit 14,2 Prozent (rd. 69.000 Beschäftigte) in etwa jeder siebte Beschäftigte im Gesundheitswesen tätig (Kotte & Stöckmann, 2012). Der Wert für Schles-

wig-Holstein liegt sogar bei 16,8 Prozent (rd. 128.900 Beschäftigte) – der höchste Wert unter allen Bundesländern (Kotte, 2011). Hamburg weist mit 11,9 Prozent (rd. 132.000 Beschäftigte) hingegen den geringsten Anteil auf.

### 3.2 Maritime Wirtschaft

Während sich der Gesundheitssektor als zukunftsweisende Branche mit steigendem Arbeitskräftebedarf präsentiert, ist die *maritime Wirtschaft* trotz der neuen Entwicklungen im Offshore-Bereich ein eher traditioneller Wirtschaftszweig. Auch hier sind demografisch bedingte Auswirkungen seit längerem zu beobachten. So ist ein wachsender Fachkräftemangel schon seit Jahren ein Thema in der Branche (Brandt, 2011). Vor allem qualifiziertes Personal wird in verschiedenen Teilbereichen gesucht (vgl. z.B. BMWi, 2011). Erschwert wird diese Situation durch die weltweite Finanz- und Wirtschaftskrise, in deren Folge es seit 2009 zu starken Wachstumseinbrüchen in sämtlichen Wirtschaftszweigen der maritimen Wirtschaft gekommen ist. Besonders der deutsche Schiffbau musste in den letzten Jahren erhebliche Rückschläge hinnehmen (Kühn, Ludwig, Tholen & Wolnik, 2011; NORD/LB, EBP & MR, 2009). Auftragseinbrüche, Beschäftigungsabbau und Insolvenzen sind Auswirkungen, mit denen vor allem die größeren Werften zu kämpfen haben. Aber auch in den anderen Branchen des maritimen Sektors haben die Entwicklungen der Weltwirtschaft Spuren hinterlassen.

Zum Kernbereich der maritimen Wirtschaft gehören einer Systematisierung von NORD/LB, EBP und MR (2009) zufolge neben Werften und deren Zulieferbetrieben auch Unternehmen der Hafenwirtschaft und -logistik, Reedereien, Unternehmen aus dem Bereich Meerestechnik sowie der Bereich maritime Forschung, Bildung und Wissenschaft. Die maritimen Kernbranchen werden erweitert durch Segmente wie maritime Dienstleistungen, Wasserbau und Küsteningenieurwesen sowie Fischereiwirtschaft. Die vorliegende Untersuchung knüpft zwar an diese Systematisierung an, aus forschungspragmatischen Gründen war jedoch eine Zusammenfassung einzelner Bereiche notwendig. Hierzu wurde unter anderem auch auf eine von der IHK zu Rostock (2007) erarbeitete Systematik Bezug genommen. Im Ergebnis resultieren daraus die folgenden *sechs Teilbranchen* (vgl. Abbildung 2): Schiff-, Boots- und Yachtbau; Schiffbau-Zulieferindustrie; Hafenwirtschaft; Offshore-Windenergie; Offshore- und Meerestechnik und Meeresforschungstechnik sowie Marine Aquakultur und Blaue Biotechnologie<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Die „Blaue Biotechnologie“ umfasst die Anwendung der Methoden der Biotechnologie auf Lebewesen marinen Ursprungs (BioCon Valley, 2011) und ist ein der Meerestechnik angrenzender Bereich (vgl. Meyer, 2009).

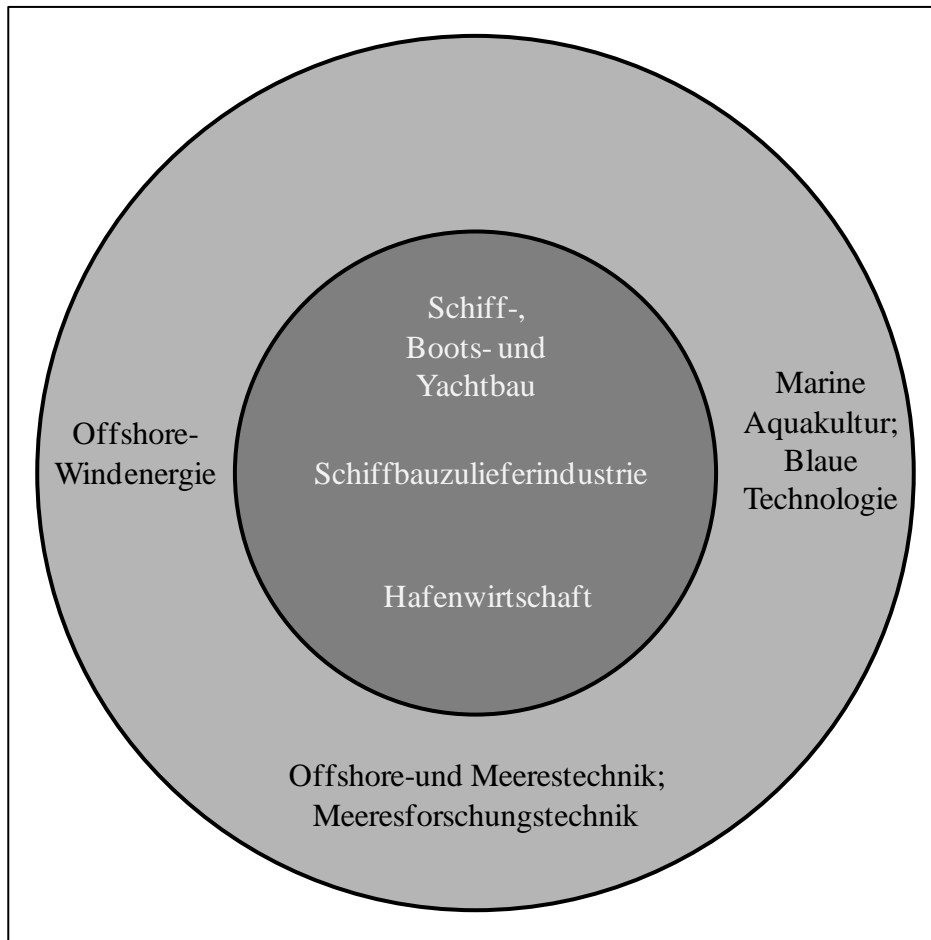


Abbildung 2: Bereiche der maritimen Wirtschaft (Eigene Darstellung in Anlehnung an NORD/LB, EBP & MR, 2009 und IHK, 2007)

In der maritimen Wirtschaft in Norddeutschland<sup>5</sup> sind rund 112.000 Personen beschäftigt, davon sind rund 33.000 Personen in Mecklenburg-Vorpommern tätig (IHK, 2012). In Hamburg zählte die Branche im Jahr 2009 knapp 35.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte (dsn & iit, 2010). Fast 44.000 Mitarbeiter sind in Schleswig-Holstein in diesem Wirtschaftssektor tätig. Mit Blick auf die Beschäftigtenzahlen gehört der Wirtschaftszweig damit neben dem Gesundheitssektor zu den wirtschaftlich wichtigsten Branchen im norddeutschen Raum. Trotz – oder vielleicht gerade wegen – der damit einhergehenden Bedeutung stellt die aktuelle demografische Entwicklung auch die maritime Wirtschaft in den drei Bundesländern vor enorme Herausforderungen.

---

<sup>5</sup> Mit der maritimen Wirtschaft Norddeutschlands sind im Rahmen dieser Studie ausschließlich die Bundesländer Schleswig-Holstein, Hamburg und Mecklenburg-Vorpommern gemeint. Niedersachsen und Bremen werden nicht in den Blick genommen. Zu berücksichtigen ist zudem, dass die verschiedenen Studien mitunter andere Abgrenzungen der Branche zugrunde legen, was die Vergleichbarkeit der Beschäftigtenzahlen zwischen den Bundesländern einschränkt.

Vor diesen Hintergründen war es das Ziel der vorliegenden Untersuchung, herauszufinden, ob die Folgen der demografischen Entwicklung bereits in KMU beider Branchen zu spüren sind und wie die entsprechenden Unternehmen in den drei Bundesländern mit diesen Herausforderungen umgehen. Diese Fragestellungen bildeten den Kern einer telefonischen Unternehmensbefragung. Das methodische Vorgehen und die zentralen Ergebnisse dieser Befragung werden in Kapitel 5 und 6 ausführlich beschrieben. Zunächst soll jedoch ein Überblick gegeben werden, welche Befunde bereits zum Thema Demografischer Wandel in der Arbeitswelt vorliegen und an welchen Forschungslücken der vorliegende Beitrag konkret ansetzt.

## 4 Forschungsstand zum Thema ‚Demografischer Wandel in der Arbeitswelt‘

Das Thema ‚Demografischer Wandel in der Arbeitswelt‘ beschäftigt die soziologische, psychologische sowie die arbeits- und wirtschaftswissenschaftliche Forschung seit mehr als zwei Jahrzehnten (z.B. Klose, 1992; Leisering, 1992). In verschiedenen makroökonomischen Untersuchungen sind die Konsequenzen des demografischen Wandels für den Arbeitsmarkt und die sozialen Sicherungssysteme analysiert worden (vgl. im Überblick Bellmann, Leber & Gewiese, 2006). Für die betriebliche Personalpolitik sind jedoch Betrachtungen auf Mikro- und Meso-Ebene von größerem Interesse. Während die auf der Meso-Ebene angesiedelte Betriebsforschung Betriebs- bzw. Unternehmensdaten verwendet und sich eher mit organisations- und personalstrategischen Aspekten beschäftigt (vgl. ausführlich z.B. Kistler, 2008), rückte die Individualforschung auf der Mikro-Ebene Arbeitsbedingungen, Leistungsvermögen und Verhalten unter dem Alterungsaspekt in den Mittelpunkt und greift auf subjektive Daten – zum Beispiel aus Mitarbeiterbefragungen – zurück (z.B. Frerichs, 2005; Naegele, 2005).

Inzwischen liegt eine Vielzahl von Handlungsempfehlungen und praxisorientierten Analyse- und Interventionsinstrumenten zum betrieblichen Alters- und Alternsmanagement vor (z.B. Bögel & Frerichs, 2011; Fürth et al., 2006; Lenze, Opitz & Riechel, 2009; Ruf, Unger, Mühlbradt & Grumbach, 2011; siehe auch Stracke & Haves, 2013). Betriebliches *Altersmanagement* orientiert sich an den besonderen Fähigkeiten und Bedürfnissen der Gruppe älterer Beschäftigter, *Alternsmanagement* hingegen berücksichtigt explizit den Alterungsprozess aller Beschäftigten (vgl. Bögel & Frerichs, 2011). Beiden ist gemeinsam, dass sie eine Verknüpfung unterschiedlicher Konzepte und Maßnahmen betonen. Zu den Gestaltungsfeldern gehören dabei u.a. Qualifizierung, Weiterbildung, Wissenstransfer und Lebenslanges Lernen sowie Personalplanung, -beschaffung und -entwicklung (u.a. Analyse von Alters- und Qualifikationsstrukturen, Rekrutierungsmaßnahmen). Die empirische Forschung zeigt jedoch auch, dass in der Praxis nur wenige Unternehmen tatsächlich bereits für den Erhalt und die Entwicklung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ihrer strukturell alternden Belegschaften aktiv werden (vgl. z.B. Bellmann, Kistler & Wahse, 2007; Commerzbank, 2009; Kay, Kranzusch & Suprinovič, 2008). Tullius, Freidank, Grabbe, Kädtler und Schroeder (2012, S. 120) sprechen in diesem Zusammenhang von einer „Lücke zwischen Konzept und Umsetzungsrealität“.

In bisherigen Untersuchungen standen insbesondere zwei Aspekte im Mittelpunkt: Zum einen die Frage, ob das Thema Demografie schon im Unternehmen präsent ist (Kapitel 4.1), zum anderen, ob und welche alter(n)sgerechten betrieblichen Gestaltungsmaßnahmen und Instrumente um- bzw. eingesetzt werden (Kapitel 4.2). Zunehmend von Interesse in der Forschung ist auch die Frage nach dem Zusammenhang von alternden Belegschaften und betrieblicher Innovationsfähigkeit (Kapitel 4.3).

#### **4.1 Sensibilisierung und Problemwahrnehmung**

Eine Erhebung des Adecco Institute (2009), in deren Rahmen Entscheidungsträger in Personalabteilungen interviewt wurden, legt nahe, dass das Thema ‚Demografie‘ in den befragten Unternehmen bereits diskutiert wird – 66 Prozent der befragten Personalmanager sehen in der demografischen Entwicklung eine zentrale Herausforderung. Demgegenüber zeigt die Studie von Mercer und der Bertelsmann Stiftung (2012), dass viele Betriebe die durch den demografischen Wandel verursachten Probleme zwar feststellen, es jedoch an betrieblichen Lösungen mangelt. Jedes zweite befragte Unternehmen hat in dieser Studie die mit dem demografischen Wandel verbundenen Herausforderungen scheinbar erkannt. Die konsequente Förderung des Miteinanders verschiedener Alterskohorten bzw. Generationen als Antwort darauf wird im Arbeitsalltag jedoch häufig vernachlässigt. Und das obwohl – laut DIHK-Studie (2010) – sich etwa jedes dritte Unternehmen in Deutschland von einer spürbaren Alterung der Belegschaft betroffen sieht (31 Prozent, in Ostdeutschland sind es sogar 35 Prozent).

Die Studie der DIHK (2010) verdeutlicht, dass die Unternehmen in Deutschland vor allem einen Fachkräfteengpass in Folge des demografischen Wandels erwarten. Dies wird von jedem zweiten Unternehmen befürchtet, im Industriebereich sind es sogar 58 Prozent. Zu einem vergleichbaren Befund kommt das IFOK (Strahonja, 2011): Rund 46 Prozent der Befragten sehen in einem Fachkräftemangel die bedeutendste Auswirkung des demografischen Wandels auf die Unternehmen. Eine Abnahme der Leistungs- und Innovationsfähigkeit befürchtet jedoch nur etwa jedes zehnte Unternehmen. Ähnliche Tendenzen stellt Freiling (2009) für den Bereich der Krankenhauspflege fest. Die Rekrutierung qualifizierter Pflegekräfte mit Berufserfahrung wird von 61 Prozent der befragten Pflegedienstleitungen in deutschen Krankenhäusern und Kliniken als das demografisch bedingte Problem mit größter Relevanz betrachtet (vgl. hierzu auch Kienbaum, 2012).

Eine von der Commerzbank (2009) deutschlandweit durchgeführte Studie verdeutlicht, dass die Mehrzahl der befragten Unternehmen für den demografischen Wandel sensibilisiert ist. 55



Prozent der teilnehmenden Unternehmen gaben an, dass die Alterung und der Rückgang der Bevölkerung Entwicklungen sind, die für das Unternehmen einen entscheidenden Megatrend darstellen. Im regionalen Vergleich ist das Problembewusstsein der Unternehmen in den ostdeutschen Bundesländern deutlich stärker ausgeprägt. Der Studie zufolge finden die langfristigen Folgen und Wirkungen der demografischen Entwicklung in den Unternehmen noch zu wenig Beachtung. Auswirkungen auf der Personalseite in Form eines demografisch bedingten Personalmangels erwarten die Unternehmen erst mittelfristig.

Gemäß einer Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft PriceWaterhouseCoopers sind viele Betriebe in der Praxis schlechter auf die Alterung ihrer Belegschaften und die von ihnen zukünftig erwartete Verknappung des Fachkräfteangebotes vorbereitet, als sie selbst vermuten (vgl. hier und im Folgenden Lohmann, Lorson & Frank, 2011). In der deutschlandweiten, branchenübergreifenden Untersuchung haben die befragten Unternehmen die Herausforderungen der demografischen Entwicklung zwar erkannt, in der betrieblichen Praxis aber noch keine ausreichenden Konsequenzen folgen lassen. So hält die Mehrzahl der befragten Personalverantwortlichen (79 Prozent) die Auswirkungen der demografischen Veränderungen für einen (sehr) wichtigen Wettbewerbsfaktor, auf den ihr Unternehmen nach Auskunft von drei Viertel der Befragten insgesamt auch gut vorbereitet ist. Die Autoren der Studie äußern sich jedoch besorgt darüber, dass die Aufmerksamkeit für den demografischen Wandel auf Ebene der Top-Führungskräfte gering ist. 27 Prozent der befragten Personalverantwortlichen beklagen eine ihrer Ansicht nach nicht ausreichende Unterstützung durch das Top-Management. Darin wird eine der größten Hürden bei der Umsetzung einer demografiesensiblen Personalstrategie und entsprechender personalwirtschaftlicher Maßnahmen gesehen.

Dies bestätigen auch Mercer und die Bertelsmann Stiftung (2012). 40 Prozent der im Rahmen der Studie befragten Manager bzw. Personalverantwortlichen haben die Dringlichkeit des Themas „Demografie“ noch nicht hinreichend erkannt. Die Hälfte der Befragten gibt an, dass die Unternehmen nicht über ausreichende finanzielle und personelle Ressourcen verfügen und bei etwa einem Drittel der Unternehmen mangelt es an festen Verantwortlichkeiten für das Thema. Die Autoren folgern, dass viele Befragte möglicherweise die Auswirkungen des demografischen Wandels für ihr Unternehmen gar nicht kennen. So hat mehr als ein Drittel der Unternehmen bisher keine Altersstrukturanalyse durchgeführt und einige Befragte konnten weder belastbare Zahlen zum Altersdurchschnitt noch zum Anteil weiblicher Mitarbeiter oder der Auszubildenden benennen.

Tullius et al. (2012) sehen die Gründe der Resonanz gegenüber diesem Thema eher darin, dass – solange die Wettbewerbs- und Leistungsfähigkeit der Unternehmen nicht akut bedroht ist – sich diese auch nur wenig veranlasst sehen, die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu verbessern. Schließlich kommen Bäcker, Brussig, Jansen, Knuth und Nordhause-Janzen, (2009) zu dem Befund, dass der Einfluss vieler Unternehmen auf die altersspezifische Beschäftigung als eine Art ‚Black Box‘ zu verstehen ist. D.h. trotz der bereits eingetretenen und in der betrieblichen Realität sichtbaren Alterungsprozesse sind die Reaktionen der Unternehmen nur lückenhaft zu erkennen. Den Autoren zufolge ist kaum bekannt, wie Unternehmen mit dem demografischen Wandel umgehen, welche Betriebe sich als ‚reaktionsfähig‘ erweisen, welche Beweggründe zu einem bewussten Umgang mit den Problemen und den Potenzialen älterer Mitarbeiter führen und welche Maßnahmen mit welchen Zielen ergriffen werden.

Die hier dargestellten Studien legen den Schluss nahe, dass das Thema „Demografie“ zwar größtenteils in den Betrieben angekommen ist, hiermit aber bislang nicht notwendigerweise auch eine Umsetzung alter(n)sgerechter betrieblicher Maßnahmen verbunden ist.

## **4.2 Maßnahmenumsetzung**

Dieses „Missverhältnis zwischen Erkenntnis und Umsetzung auf betrieblicher Ebene“ (Freidank et al., 2011, S. 32) lässt sich auch durch Daten des IAB-Betriebspanels für das Jahr 2006 verdeutlichen. Danach setzen lediglich 17 Prozent der Betriebe alter(n)sbezogene Maßnahmen um (vgl. Bellmann et al., 2007). Hierbei ist zudem ein deutlicher Betriebsgrößeneffekt zu beobachten. In 92 Prozent der Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten sind Maßnahmen speziell für Ältere zu finden. In Betrieben mit unter 20 Beschäftigten beispielsweise werden jedoch nur in 12 Prozent der Fälle Maßnahmen für ältere Beschäftigte ergriffen. Folglich sind es vor allem KMU, die auf diesem Gebiet relativ passiv sind bzw. sich abwartend verhalten. Mit Blick auf die in den Betrieben realisierten Maßnahmen ist festzustellen, dass im Erhebungsjahr 2006 – bei insgesamt recht dürftiger Verbreitung entsprechender Angebote und Maßnahmen speziell für Ältere – Altersteilzeit die am weitesten verbreitete altersbezogene Maßnahme war. Etwa 10 Prozent der befragten Betriebe gaben an, dass sie diese Maßnahme umsetzen. Nach der Altersteilzeit folgen altersgemischte Arbeitsgruppen und die Einbeziehung Älterer in betriebliche Weiterbildungsaktivitäten (jeweils 5 Prozent). Andere Maßnahmen wie die altersgerechte Ausstattung von Arbeitsplätzen oder die Herabsetzung der Leistungsanforderungen für Ältere spielen nur eine unbedeutende Rolle.

In der Studie von Tullius et al. (2012), die in der Chemie- und Pharmaindustrie und der Metall- und Elektroindustrie durchgeführt wurde, zeigte sich, dass es nur in einer Minderheit der Betriebe *altersgerechte* Maßnahmen für die Kohorte der über 50-Jährigen gibt. Am weitesten verbreitet sind hierbei Maßnahmen, die sich auf die Arbeitsorganisation beziehen (z.B. Job Rotation zur Vermeidung einseitiger Belastungen Älterer). Eine vergleichsweise hohe Bedeutung haben spezielle Arbeitszeitregelungen für Ältere, diese existieren in rund jedem fünften Betrieb. Maßnahmen zur altersgerechten Gesundheitsförderung oder zur Weiterbildung bzw. Qualifizierung speziell für Ältere sind nur in etwa jedem zehnten Betrieb verbreitet. Zu einem im Wesentlichen identischen Befund kommen Kinkel, Schat und Maloca (2011) in einer Befragung des verarbeitenden Gewerbes in Deutschland. Danach sind sowohl bei KMU als auch bei größeren Betrieben spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere die am seltensten eingesetzte demografieorientierte Personalmaßnahme.

Was die Verbreitung *alternsgerechter* Maßnahmen angeht, zeigen die Ergebnisse von Tullius et al. (2012), dass diese zwar wenig, aber immerhin etwas häufiger als *altersgerechte* Maßnahmen umgesetzt werden. Unter den alternsgerechten Maßnahmen sind Weiterbildungsangebote – sowohl formale Angebote in Form von Kursen und Seminaren als auch nicht-formale, zum Beispiel Unterweisungen am Arbeitsplatz durch Vorgesetzte – am weitesten verbreitet. In rund 70 Prozent der Chemiebetriebe existieren solche Angebote. Etwas weniger als jeder zweite Industriebetrieb gibt an, dass es altersgemischte Arbeitsgruppen gibt und die Arbeitsplätze alternsgerecht gestaltet sind. Aktivitäten zur Gesundheitsförderung (mit einer Verbreitung von rd. 25 Prozent), zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie (rd. 15 Prozent) oder zur Arbeitszeitreduzierung bei physisch belastenden Tätigkeiten, zum Beispiel Schichtarbeit, (rd. 13 Prozent) spielen bisher keine nennenswerte Rolle.

Ein ähnliches Bild zur Verbreitung von demografiebezogenen Maßnahmen<sup>6</sup> zeigt die Studie von Metz, Kunz, Hamann, Gehltomholt und Urbach (2009), die den Umgang mit der demografischen Entwicklung in Pflegeeinrichtungen (Krankenhäuser, Pflegeheime, ambulante Pflege, sonstige Einrichtungen) in Deutschland untersuchten. Auf einem insgesamt niedrigen Niveau werden von den befragten Geschäftsführern bzw. den Mitarbeitern von Personalabteilungen vordergründig Maßnahmen der Arbeitsorganisation (45 Prozent), gefolgt von Weiterbildung (42 Prozent) und Angeboten der Gesundheitsförderung (25 Prozent) genannt. Mit

---

<sup>6</sup> Unter Rückgriff auf das Arbeitsfähigkeitskonzept nach Ilmarinen und Tempel (2002) sind darunter allgemein Maßnahmen zu verstehen, die dem Erhalt und der Förderung der Arbeitsfähigkeit dienen. Im Speziellen handelte es sich um Maßnahmen der Gesundheitsförderung, der Arbeitsorganisation und der Fort- und Weiterbildung.

Blick auf die einzelnen Einrichtungsformen zeigen sich Unterschiede in Bezug auf die Anzahl der angebotenen Maßnahmen. So werden in Krankenhäusern und Pflegeheimen signifikant mehr Maßnahmen zur Gesundheitsförderung angeboten als bei ambulanten Pflegediensten. Zudem ergreifen Pflegeheime signifikant mehr arbeitsorganisatorische Maßnahmen als ambulante Pflegedienste und tendenziell auch mehr als Krankenhäuser. In Krankenhäusern wiederum existieren signifikant weniger Weiterbildungsmaßnahmen für Pflegekräfte als in Pflegeheimen oder bei ambulanten Diensten. Insgesamt lässt sich festhalten, dass spezielle Maßnahmen zur Bewältigung demografischer Herausforderung vor allem in KMU nur selten Anwendung finden. Fest steht demgegenüber jedoch auch, dass die demografischen Entwicklungen aus Sicht der Befragten die Belegschaftsstrukturen von Unternehmen und damit unter Umständen die betriebliche Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit erheblich gefährden können (Frosch, 2009).

### **4.3 Demografie und Innovationsfähigkeit**

In letzter Zeit hat die Zahl von wissenschaftlichen Arbeiten zum Thema demografischer Wandel, alternde Belegschaften und betriebliche Innovation zugenommen. Die Erkenntnisse dieser Untersuchungen sind jedoch widersprüchlich (vgl. ausführlich Müller et al., 2012). Dabei ist festzustellen, dass auf Ebene der Betriebsforschung nur wenige empirische Studien bekannt sind, die auf Befragungen von Personalverantwortlichen beruhen. Eine Ausnahme bildet die Studie von Schat, Kinkel, Jung Erceg und Spomenka (2011), die den Zusammenhang zwischen demografieorientierten Personalstrategien und der betrieblichen Innovationsfähigkeit untersuchten. Demnach scheint die Umsetzung demografiebezogener Personalmaßnahmen mit betrieblichen Innovationserfolgen einherzugehen. Es wird festgestellt, dass in Betrieben ohne Forschungs- und Entwicklungsaufwand demografiebezogene Personalmaßnahmen positiv mit der betrieblichen Fähigkeit verknüpft sind, Produktinnovationen hervorzubringen. Insbesondere auf ältere Beschäftigte (>50 Jahre) ausgerichtete Maßnahmen (z.B. spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere) hängen positiv mit der Fähigkeit zur Entwicklung und Vermarktung neuer Produkte zusammen.

Demgegenüber stehen Forschungsergebnisse von Dworschak, Buck, Nübel und Weiß (2012). Die Autoren untersuchen in einer Befragung von Geschäftsführern sowie Bereichs- und Abteilungsleitern den Zusammenhang von Alter und Innovationsfähigkeit. Die Studie zeigt, dass alternde Belegschaften überwiegend, d.h. von etwa 75 Prozent der Befragten, nicht als gefährdender Faktor für die betriebliche Innovationsfähigkeit betrachtet werden. Bei der Einschätzung, inwieweit Alter für die Innovationsfähigkeit eine hinderliche, förderliche oder

neutrale Einflussgröße darstellt, geben zwei Drittel der Befragten an, dass höheres Alter in diesem Kontext ein neutraler Faktor ist. Als eines der Kernergebnisse der Untersuchung wird festgestellt, dass in den Bereichen eines Betriebes, in denen Ideen entstehen und umgesetzt werden, hauptsächlich altersgemischte Teams vertreten sind. Ob fehlende Maßnahmen zur Bewältigung der demografischen Herausforderungen möglicherweise mit einer sinkenden Innovationsfähigkeit einhergehen, konnten die Forschungsbeiträge zur Thematik bislang nicht abschließend klären.

#### **4.4 Schlussfolgerungen für die empirische Untersuchung**

Insgesamt lässt sich festhalten: Personalverantwortliche in Unternehmen sind zwar inzwischen durch eine recht intensive öffentliche Diskussion für den demografischen Wandel sensibilisiert, verfolgen aber in der Praxis bislang kaum entsprechende Ansätze, um Maßnahmen auf betrieblicher Ebene zu realisieren. So sehen die Unternehmen zwar Gefahren im steigenden Weiterbildungsbedarf oder zunehmenden Fachkräfteengpässen, jedoch bestehen erhebliche Umsetzungsprobleme. Dabei gilt diese ‚Diskrepanz zwischen Wissen und Handeln‘ vor allem für KMU (Latniak, Voss-Dahm, Elsholz, Gottwald & Gerisch, 2010). Als Ursache für die festgestellte Lücke werden Engpässe bei finanziellen und personellen Ressourcen genannt. Kleinere und mittlere Betriebe haben häufig keine Personalabteilung, die sich mit dem Thema auseinandersetzen könnte. Zudem erhalten andere Aufgaben zumeist eine höhere Priorisierung. Das ‚Missverhältnis zwischen der Prominenz des Themas ‚Demografie‘ auf der arbeitspolitischen Debatten- und Konzeptebene und seiner Randständigkeit in der betrieblichen Praxis‘ (Tullius et al., 2012, S. 120) ist auch darauf zurückzuführen, dass Kenntnisse von Instrumenten für ein Alter(n)smanagement insbesondere in KMU fehlen. Wenn demografieorientierte Maßnahmen in der Praxis ergriffen werden, richten sich diese eher an die gesamte Belegschaft als ausschließlich an ältere Beschäftigte. Spezielle Weiterbildungsangebote für ältere Mitarbeiter existieren dabei kaum. Jedoch lässt sich auch ein klarer Betriebsgrößeneffekt bei der Umsetzung von demografiebezogenen Maßnahmen beobachten, demnach werden vor allem größere Unternehmen aktiv.

Die meisten der hier vorgestellten Studien haben einen starken Branchen- und Regionsbezug. Vergleichende Analysen mit anderen Regionen oder Branchen wurden bislang kaum durchgeführt. Zudem ist kaum bekannt, wie Unternehmen mit dem demografischen Wandel umgehen, welche Betriebe sich als ‚reaktionsfähig‘ erweisen, welche Beweggründe zu einem bewussten Umgang mit den Problemen und den Potenzialen älterer Mitarbeiter führen und welche Maßnahmen mit welchen Zielen ergriffen werden. Hier setzt die vorliegende Untersuchung an.

## **5 Methodisches Vorgehen bei der Befragung**

### **5.1 Durchführung der Untersuchung und Stichprobenbeschreibung**

Mit dem Ziel einer Bestandsaufnahme betrieblicher und personalpolitischer Sichtweisen (Einschätzungen) zu verschiedenen Themen- bzw. Handlungsfeldern des demografischen Wandels, wurden im Rahmen der Studie überwiegend kleine und mittlere Unternehmen aus dem Bereich der maritimen Wirtschaft und der Gesundheitswirtschaft telefonisch kontaktiert. Auf Grundlage von Branchenverzeichnissen, vorhandenen Kundendatenbanken und bestehenden Unternehmenskontakten konnten aus einem Pool von etwa 2.500 Unternehmen 505 Betriebe für ein telefonisches Interview gewonnen werden. Die Befragung richtete sich dabei in erster Linie an Geschäftsführer, Inhaber oder Personalverantwortliche mit Führungsverantwortung. Entscheidend für eine Aufnahme in die Befragung war, dass die befragte Person vor Ort Personalentscheidungen trifft bzw. dafür verantwortlich ist. Die Teilnahme war freiwillig. Die Datenerhebung fand von Februar bis April 2012 statt.

Von den 505 an der Befragung teilnehmenden Unternehmen waren 296 Betriebe der Gesundheitswirtschaft zuzurechnen. Insgesamt 209 Betriebe konnten in der maritimen Wirtschaft für ein entsprechendes Interview gewonnen werden. Abbildung 3 liefert einen Überblick über die Verteilung der befragten Unternehmen auf die drei Bundesländer.

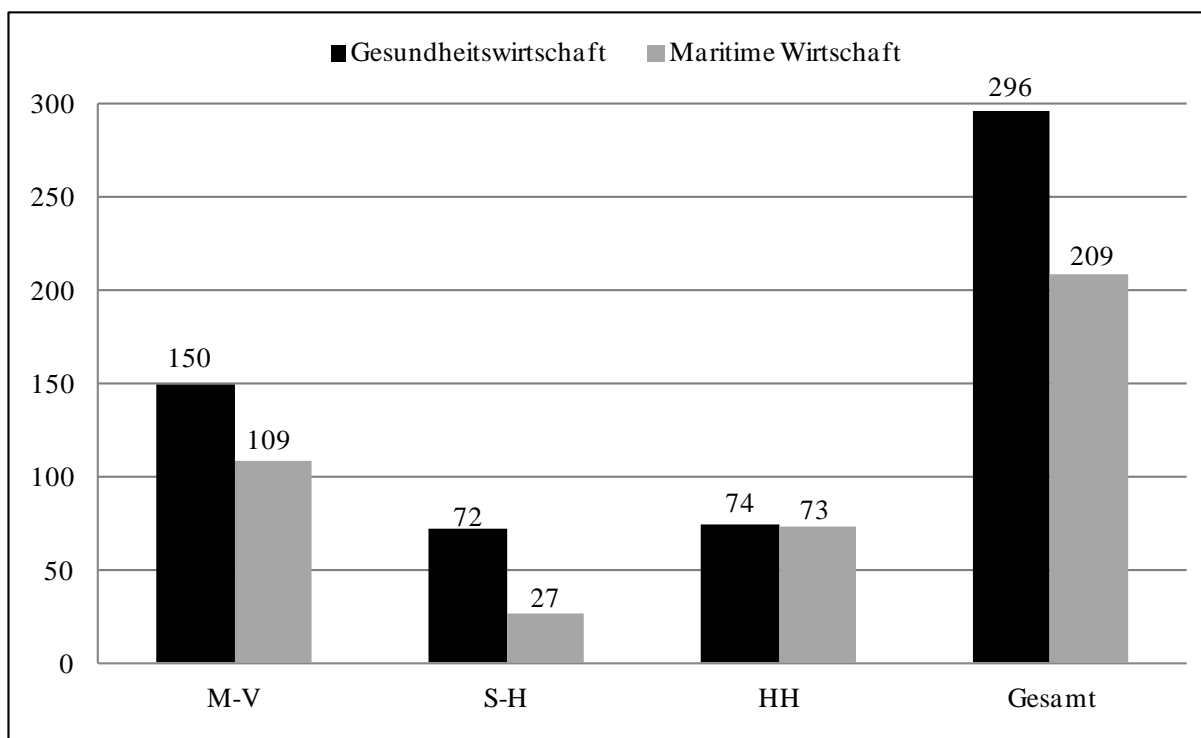


Abbildung 3: Befragte Unternehmen nach Branchenzugehörigkeit und Bundesländern

Die Verteilung zeigt, dass mit 259 Unternehmen der überwiegende Teil der befragten Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern ansässig ist. Am zweitstärksten war Hamburg mit 147 Unternehmen vertreten, während 99 Unternehmen aus Schleswig-Holstein an der Befragung teilnahmen.

Die 296 teilnehmenden Unternehmen der Gesundheitswirtschaft verteilen sich wie folgt auf die drei Subbranchen: Stationäre und ambulante Versorgung und Pflege (N = 90), Vorleistungs- und Zulieferindustrien (N = 148) sowie Zweiter Gesundheitsmarkt (N = 58). Mit Blick auf die Ebene der Bundesländer zeigt sich für den Gesundheitssektor folgendes Bild der Verteilung (vgl. Abbildung 4).

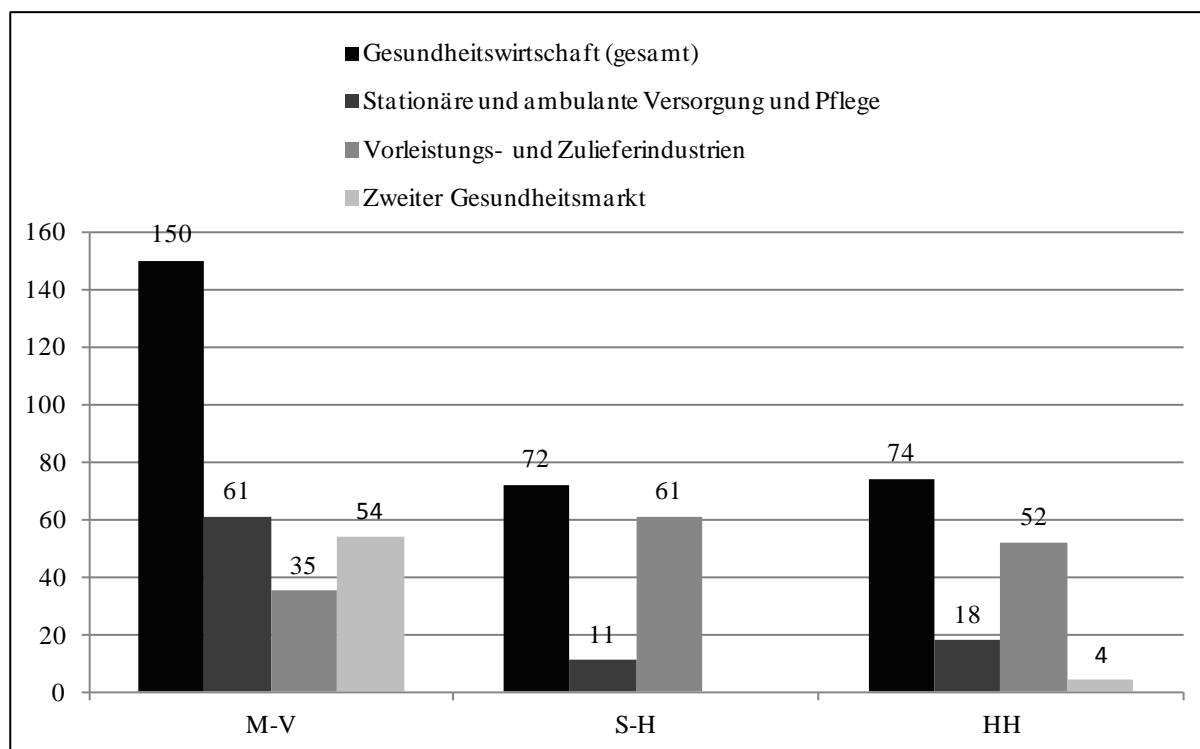


Abbildung 4: Unternehmen der Gesundheitswirtschaft nach Teilbranchen und Bundesländern

Die Größe der befragten Unternehmen erstreckt sich von unter 20 bis mehr als 1.000 Beschäftigten. 262 der insgesamt 296 Unternehmen der Gesundheitswirtschaft sind den KMU<sup>7</sup> zuzurechnen. 78 Prozent der Unternehmen sind nach eigenen Angaben unabhängige und eigenständige Unternehmen, 22 Prozent Teil eines Konzerns. Das Durchschnittsalter der Belegschaften beträgt 40,0 Jahre (Gesamtbetrachtung: 40,7 Jahre).

Die 209 befragten Personalverantwortlichen in Unternehmen der maritimen Wirtschaft verteilen sich auf die Teilbranchen Schiff-, Boots- und Yachtbau (N = 28), Schiffbau-Zulieferindustrie (N = 90), Hafenwirtschaft (N = 72), Offshore-Windenergie (N = 7), Offshore- und Meerestechnik und Meeresforschungstechnik (N = 4) sowie marine Aquakultur (N = 8). Abbildung 5 zeigt einen Überblick über die Verteilung der Teilbranchen in der maritimen Wirtschaft nach Bundesländern.

<sup>7</sup> Hierbei wurde die KMU-Definition der EU zugrunde gelegt: Die Größenklasse der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen setzt sich demnach aus Unternehmen zusammen, die weniger als 250 Personen beschäftigen. Zu berücksichtigen ist, dass aus den Befragungsdaten allein die Anzahl der Mitarbeiter als quantifizierbares Kriterium vorliegt. Die KMU-Definition der EU berücksichtigt zusätzlich den Umsatz und die Bilanzsumme.



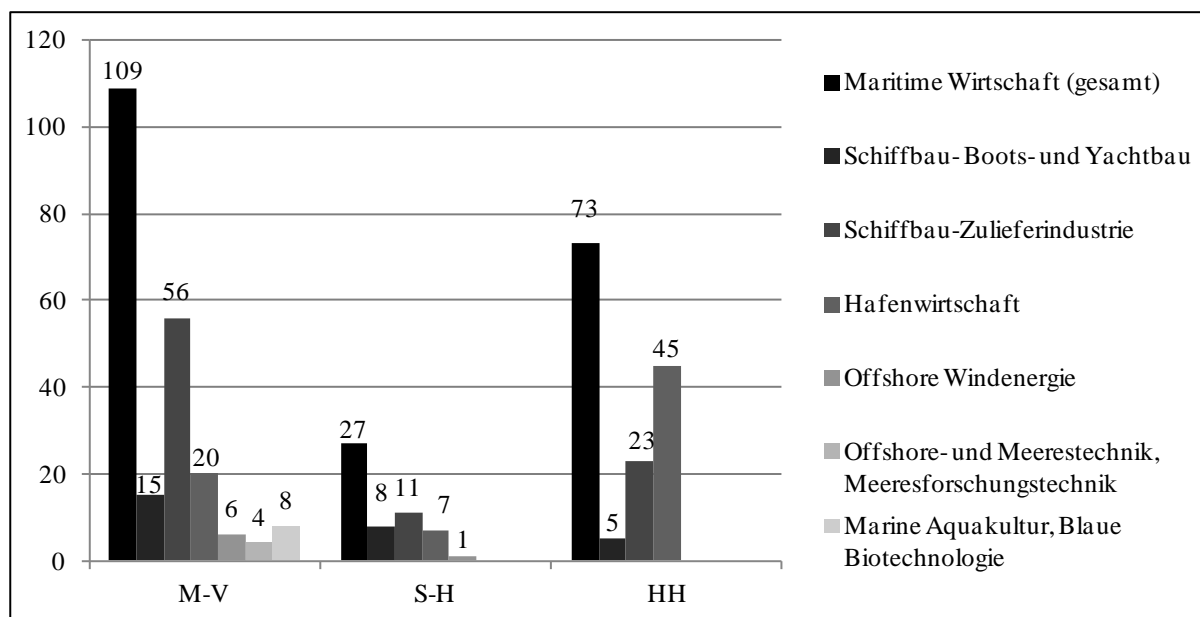


Abbildung 5: Unternehmen der maritimen Wirtschaft nach Teilbranchen und Bundesländern

Auch in dieser Branche erstreckt sich die Unternehmensgröße der in die Studie einbezogenen Unternehmen von unter 20 bis über 1.000 Mitarbeiter. Insgesamt 188 der 209 befragten Unternehmen sind KMU, 20 Unternehmen waren nach eigener Einschätzung Großunternehmen. Ein Unternehmen machte hier keine entsprechende Angabe. 82 Prozent gaben an, unabhängig und eigenständig zu sein; 18 Prozent bilden nach eigenen Angaben Teil eines Konzerns. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten beträgt 41.4 Jahre (Gesamt: 40.7 Jahre).

## 5.2 Aufbau des Fragebogens

Für die telefonische Befragung wurde ein standardisierter Fragebogen verwendet<sup>8</sup>. Dieser umfasste fünf thematische Blöcke<sup>9</sup>:

- Problembewusstsein
- Betriebliche Voraussetzungen für die Auseinandersetzung mit der Thematik
- Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Unternehmen
- Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels
- Demografischer Wandel und Innovation

<sup>8</sup> Hierbei wurde auf den Einsatz von Computerhilfen zurückgegriffen. Im Rahmen des sogenannten „Computer Assisted Telephone Interviewing“ (CATI) werden die Daten durch den Interviewer in einer Datenmaske digital erfasst (vgl. Schnell, Hill & Esser, 2011).

<sup>9</sup> Der vollständige Fragebogen ist im Anhang zu finden. Dieser steht unter »[www.perdemo.de/publikationen](http://www.perdemo.de/publikationen)« zum Download zur Verfügung.

Zusätzlich wurden allgemeine Informationen zum Unternehmen und zur Altersstruktur der Belegschaft erhoben. Zum Einstieg wurden das *Problembewusstsein* (mit einem Einzelitem) und die betrieblichen *Voraussetzungen* für eine Auseinandersetzung mit der Thematik erhoben. Zur Bewertung der *Auswirkungen des demografischen Wandels* auf betrieblicher Ebene wurde eine fünfstufige Likert-Skala verwendet. Auf der Skala mit den Polen „1 = trifft nicht zu“ und „5 = trifft voll zu“ waren entsprechende Items einzuschätzen. Im vierten Themenkomplex wurde erfragt, welche *Maßnahmen zur Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels* bereits ergriffen werden. Hierzu sollten die Befragten entsprechende Items aus den drei Bereichen „Personalrekrutierung und Bindung“, „Arbeitsorganisation und -gestaltung“ sowie „Qualifizierung und Wissenstransfer“ beantworten. Um eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse zu gewährleisten, wurde auch hier auf die fünfstufige Likert-Skala zurückgegriffen. Dieser Fragenkomplex enthielt zum Teil auch offene Antwortkategorien. Fragen zum Zusammenhang von *betrieblicher Innovationsfähigkeit und alternder Belegschaft* wurde im letzten Teil aufgegriffen. Zusätzlich wurden die Befragten hier gebeten, selbst einzuschätzen, für wie innovativ sie ihr Unternehmen halten. Sie wurden ferner um eine Einschätzung zur Innovationstätigkeit der letzten drei Jahre gebeten.

## 6 Ergebnisse der Befragung

Die Struktur der Ergebnisdarstellung folgt in den jeweiligen Unterkapiteln im Wesentlichen der gleichen Systematik wie der Aufbau des Fragebogens (siehe Anhang<sup>10</sup>) und soll – für ein besseres Verständnis – im Folgenden erläutert werden. Entsprechend den genannten Themenblöcken werden dabei zunächst die Ergebnisse zum Problembewusstsein (Kapitel 6.1) sowie zu den Voraussetzungen für eine Auseinandersetzung mit der Thematik (Kapitel 6.2) dargestellt. Anschließend richtet sich der Blick auf die in den Unternehmen wahrgenommenen Auswirkungen der erwerbsdemografischen Entwicklungen (Kapitel 6.3). Hierbei stehen sowohl die Auswirkungen auf Belegschaftsstruktur und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten (Kapitel 6.3.1) als auch auf die betriebliche Innovationsfähigkeit (Kapitel 6.3.2) im Fokus der Auswertung. Die Ergebnisse bereits ergriffener Maßnahmen zur Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels werden abschließend in Kapitel 6.4 dargestellt.

Bei der Auswertung werden die Befragungsbefunde für die Gesundheitswirtschaft und die maritime Wirtschaft separat beleuchtet. Dabei wird einleitend zunächst immer ein Gesamtüberblick über beide Branchen mit der entsprechenden Verteilung über die drei Bundesländer sowie einer Differenzierung der Unternehmen nach dem Durchschnittsalter der Belegschaften und dem Grad der Innovationstätigkeit gegeben. Wichtige Unterscheidungskriterien für die Auswertung sind – separat für beide Branchen und bezugnehmend auf die jeweiligen Teilbranchen – die Beschäftigtenzahl (Unternehmensgröße), das Durchschnittsalter der Belegschaft sowie die Unterscheidung in innovative und nicht-innovative Unternehmen. Dabei ist zu beachten, dass das Antwortverhalten der befragten Personalverantwortlichen (angegeben in Prozent) nur dann eingehender beleuchtet wird, wenn die Abweichungen zu dem jeweils relevanten Vergleichswert mindestens zehn Prozentpunkte (+/–) betragen; liegen die Abweichungen im einstelligen Prozentpunktbereich, wird auf eine Darstellung verzichtet. Ein Zwischenfazit fasst die wesentlichen Ergebnisse jedes Themenblocks zusammen.

Für Auswertungsaspekte, die auf das Durchschnittsalter der Belegschaften Bezug nehmen, wurde ein *Extremgruppenvergleich* herangezogen. Hierbei wurden Unternehmen, deren Belegschaften eine besonders hohe ( $\geq 55$  Jahre) oder besonders niedrige Ausprägung ( $< 35$  Jahre) im Durchschnittsalter aufweisen, zur Gruppe der Unternehmen mit „älterer“ respektive „jüngerer Belegschaft“ zusammengefasst. Zur Differenzierung in innovative und nicht-

---

<sup>10</sup> Der Anhang steht im Internet unter »[www.perdemo.de/publikationen](http://www.perdemo.de/publikationen)« zum Download zur Verfügung.

innovative Unternehmen wurden im Rahmen der Datenauswertung verschiedene Kriterien zur betrieblichen Innovationstätigkeit herangezogen. Zu den innovativen Unternehmen wurden solche gezählt, die angaben, dass sie in den letzten drei Jahren erfolgreich eine Innovation implementiert haben (vgl. Verworn & Hipp, 2009) und mindestens eine der zwei weiteren Innovationsarten (Arbeitsorganisatorische Veränderungen bzw. Erschließung neuer Märkte in den letzten drei Jahren) mit „ja“ beantworteten. Demgegenüber wurde ein Unternehmen als „nicht-innovativ“ eingestuft, wenn alle Innovationskriterien mit „nein“ beantwortet wurden.

## 6.1 Problembewusstsein in den Unternehmen

Im ersten Themenkomplex zum Problembewusstsein für die Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel stand die Frage im Mittelpunkt, inwieweit die Unternehmen bereits für die Thematik sensibilisiert sind. Es war zu klären, welche Rolle der demografische Wandel in den Unternehmen spielt. Hierzu waren die Befragten angehalten, anzugeben, ob der demografische Wandel im eigenen Unternehmen (1) ein zentrales Thema ist, bislang nur (2) eine untergeordnete Rolle einnimmt oder (3) gar keine Rolle spielt.

### Gesamtüberblick

In der Gesamtbetrachtung gaben 24 Prozent aller Unternehmen (N = 504) an, dass es sich beim demografischen Wandel um ein zentrales Thema in ihrem Unternehmen handelt. In 31 Prozent der befragten Unternehmen spielt das Thema bislang nur eine untergeordnete Rolle und mit 45 Prozent gab knapp die Hälfte der Befragten an, dass der demografische Wandel in ihrem Unternehmen gar keine Rolle spielt (vgl. Abbildung 6).

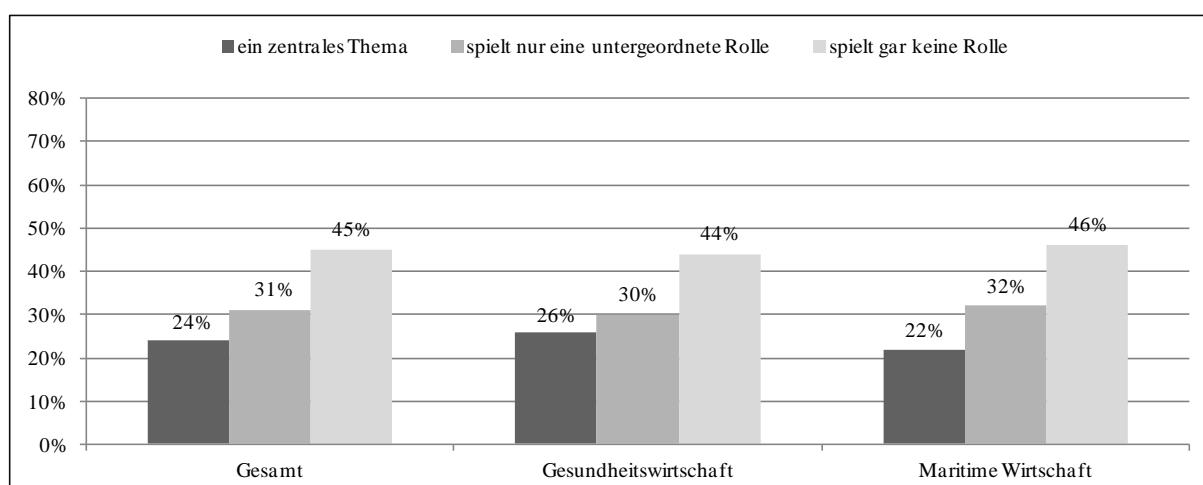


Abbildung 6: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Gesamtüberblick)

Mit Blick auf die Verteilung über die drei Bundesländer wird die Thematik augenscheinlich unterschiedlich wahrgenommen (vgl. Abbildung 7). Für jeweils 53 Prozent der im *Gesundheitssektor* befragten Unternehmen aus Schleswig-Holstein und Hamburg spielt das Thema keine Rolle, mit 36 Prozent der befragten Unternehmen ist der Anteil in Mecklenburg-Vorpommern deutlich geringer. Hier beschäftigen sich dagegen bereits 34 Prozent der befragten Unternehmen mit der Thematik – im Vergleich zu 18 Prozent der befragten Unternehmen in Schleswig-Holstein und 15 Prozent in Hamburg. In der *maritimen Wirtschaft* zeigt sich in der Tendenz ein ähnliches Bild. Auffallend ist hier, dass in Hamburg sogar 66 Prozent der befragten maritimen Unternehmen dem Thema offenbar gegenwärtig keine Bedeutung beimessen. Auch in diesem Wirtschaftssektor sind es Unternehmen aus Mecklenburg-Vorpommern, bei denen das Thema bereits von zentralem Interesse ist (33 Prozent). Damit scheint das Problembewusstsein insgesamt in Mecklenburg-Vorpommern stärker ausgeprägt zu sein als in Schleswig-Holstein und Hamburg.

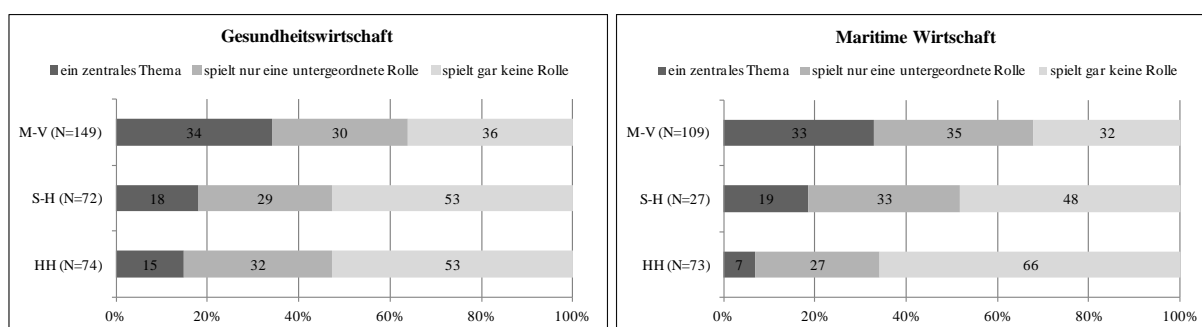


Abbildung 7: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft und der maritimen Wirtschaft nach Bundesländern)

Auch in Abhängigkeit vom Durchschnittsalter der Beschäftigten lassen sich Unterschiede in der Bewertung dieses Themas erkennen (vgl. Abbildung 8). Unternehmen mit einem höheren Durchschnittsalter der Belegschaft ( $\geq 55$  Jahre) weisen offenbar ein höheres Problembewusstsein auf als „jüngere“ Unternehmen (Durchschnittsalter  $< 35$  Jahre). Während in der ersten Gruppe bereits 38 Prozent der Befragten angaben, dass der demografische Wandel ein zentrales Thema sei, ist dieser Wert mit acht Prozent bei den „jüngeren“ Unternehmen erheblich geringer (vgl. Abbildung 8). Für die überwiegende Mehrzahl der „jüngeren“ Unternehmen spielt das Thema hingegen gar keine Rolle (65 Prozent), bei den „älteren“ Unternehmen ist dies in 38 Prozent der Unternehmen der Fall. Damit hat das Alter der Belegschaft augen-

scheinlich einen Einfluss darauf, welche Bedeutung dem Demografiethema im Unternehmen beigemessen wird.<sup>11</sup>

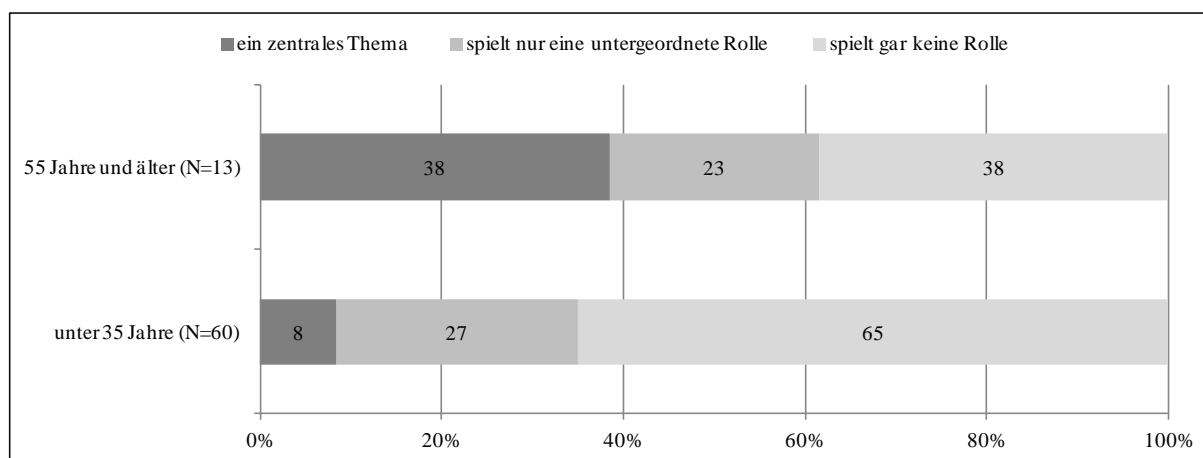


Abbildung 8: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft und der maritimen Wirtschaft nach Durchschnittsalter der Belegschaft)

Werden die Unternehmen in *innovative* und *nicht-innovative Unternehmen* differenziert und die Aussagen beider Gruppen verglichen, ist zu erkennen, dass von den 357 Unternehmen, die als innovativ einzuschätzen sind, 25 Prozent den demografischen Wandel als zentrales Thema für sich ansehen (vgl. Abbildung 9). Bei den 56 als nicht-innovativ eingestuften Unternehmen sind es hingegen nur 13 Prozent. Für 61 Prozent der nicht-innovativen Unternehmen ist dieses Thema gar nicht von Bedeutung. Dies gilt auch für 42 Prozent der als innovativ eingestuften Unternehmen. Offensichtlich ist die Thematik in nicht-innovativen Unternehmen weniger relevant.

<sup>11</sup> Da bei einem Extremgruppenvergleich jeweils aus dem oberen und unteren Bereich der Verteilung eine „neue“ Stichprobe entnommen wird, was im Verhältnis zur Gesamtstichprobe relativ kleine Stichprobengrößen zur Folge hat, sind die Ergebnisse mit Vorsicht zu interpretieren (vgl. Bühner & Ziegler, 2009).

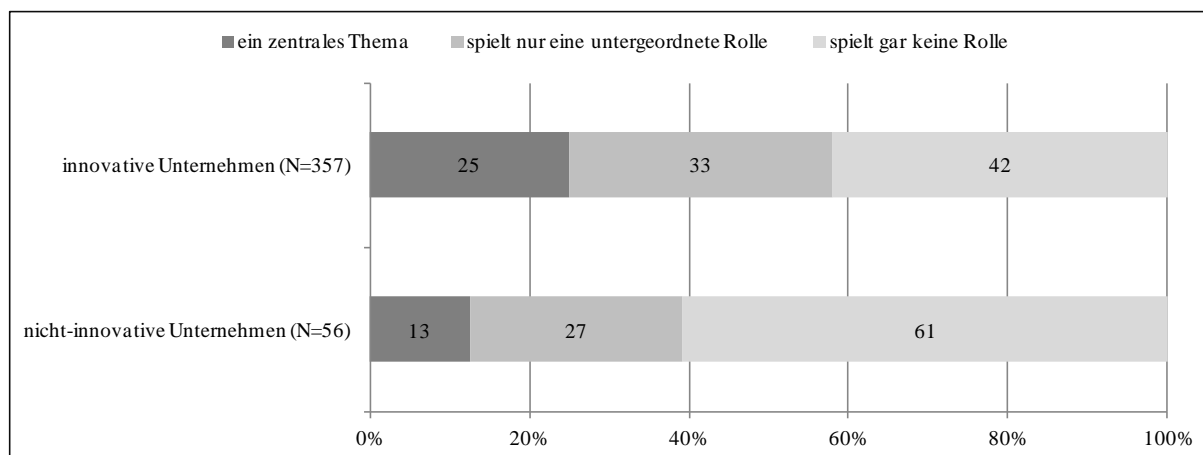


Abbildung 9: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft und der maritimen Wirtschaft nach innovativen und nicht-innovativen Unternehmen)

### Gesundheitswirtschaft

Auf Ebene der Teilbranchen der Gesundheitswirtschaft wird deutlich, dass – im Vergleich zur gesamten Gesundheitswirtschaft – sich die befragten Unternehmen aus dem Bereich der stationären und ambulanten Versorgung und Pflege am stärksten mit der Thematik des demografischen Wandels auseinandersetzen (vgl. Abbildung 10). Hier nannten 40 Prozent den demografischen Wandel als ein zentrales Thema. Eine im Vergleich zum gesamten Gesundheitssektor eher untergeordnete (33 Prozent) bzw. keine Rolle (49 Prozent) spielt das Thema hingegen in befragten Unternehmen der Vorleistungs- und Zulieferindustrie.

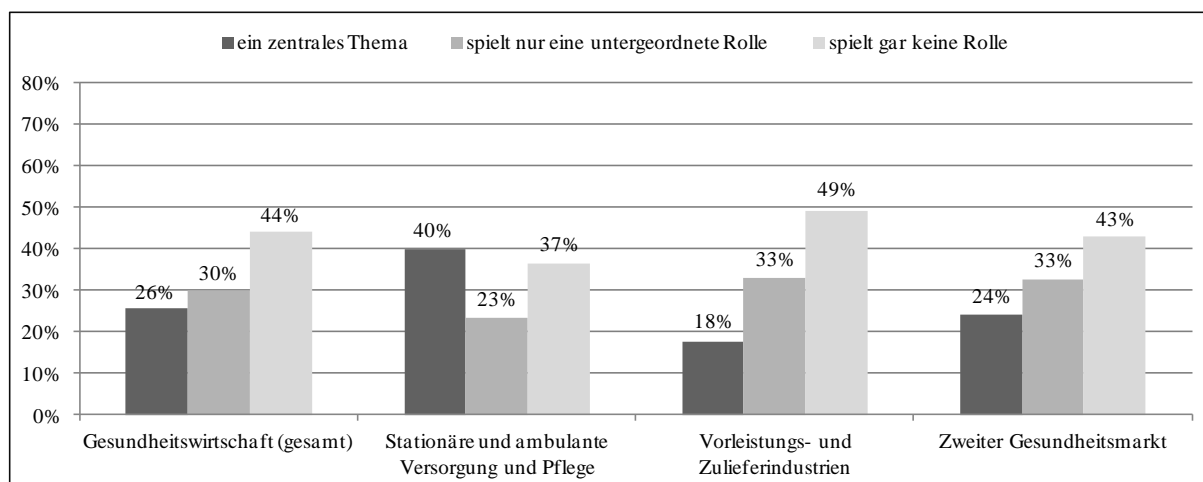


Abbildung 10: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft nach Teilbranchen)

Mit Blick auf die *Unternehmensgröße* zeigt sich, dass der demografische Wandel mit steigender Unternehmensgröße – gemessen an der Mitarbeiterzahl – offenbar eine größere Bedeutung erfährt. Abbildung 11 gibt einen entsprechenden Überblick über diesen Zusammenhang. In nur 16 Prozent der befragten Unternehmen mit unter 20 Mitarbeitern ist die erwerbsdemo-

grafische Entwicklung bereits ein zentrales Thema, während dies bei Unternehmen mit 1.000 und mehr Beschäftigten bereits in 50 Prozent der befragten Unternehmen der Fall ist.

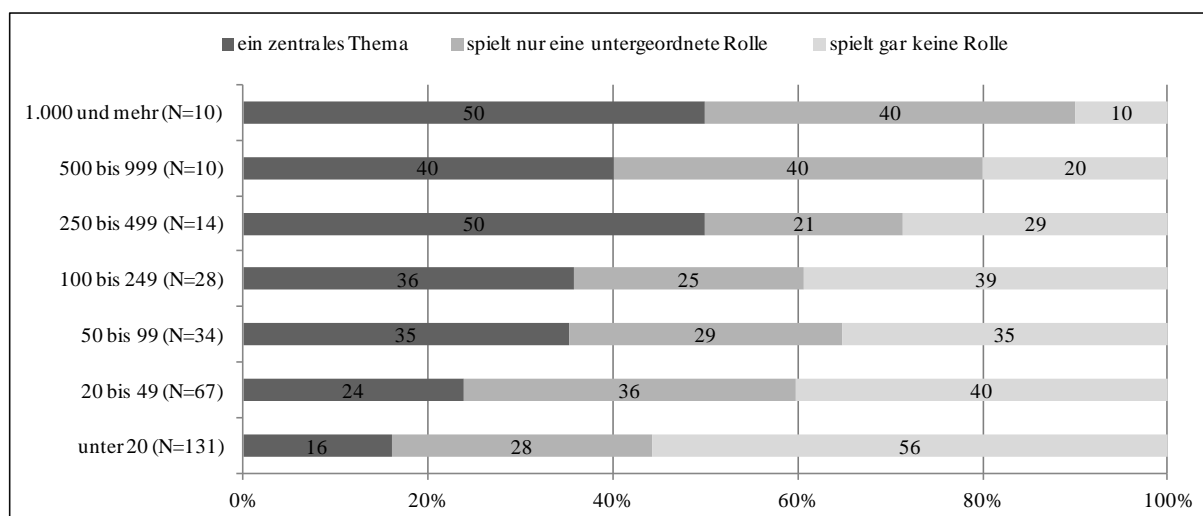


Abbildung 11: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft nach Beschäftigtenzahl)

In Bezug auf das *Durchschnittsalter der Belegschaften* als Unterscheidungsmerkmal bei der Analyse zeigt sich, dass Unternehmen mit einem Durchschnittsalter der Beschäftigten von über 55 Jahren der Thematik des demografischen Wandels eine besondere Bedeutung zuschreiben (vgl. Abbildung 12). Im Vergleich zur Gesamtbetrachtung sind nur kleinere Abweichungen zu konstatieren.

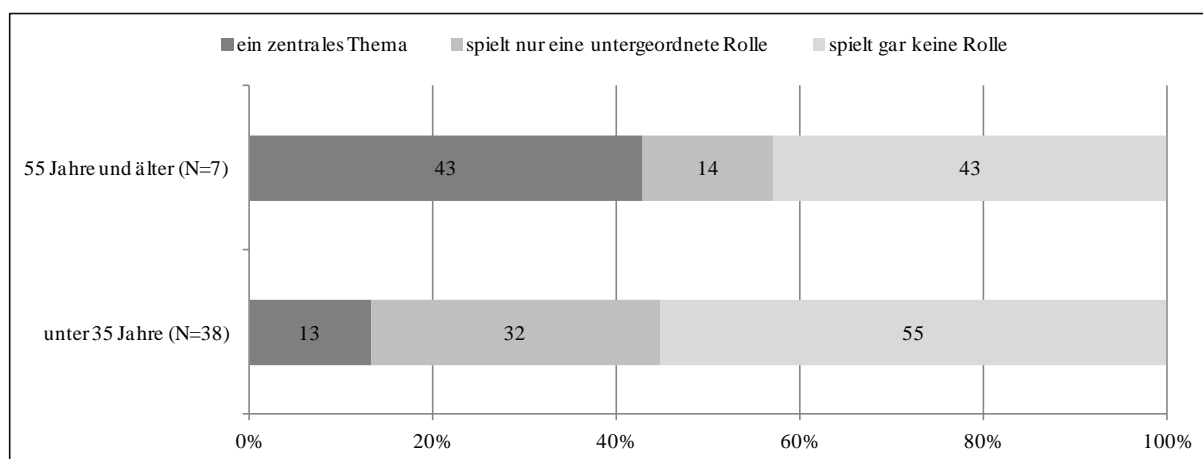


Abbildung 12: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft nach Durchschnittsalter der Belegschaft)

Die vergleichende Betrachtung von *innovativen* und *nicht-innovativen Unternehmen* lässt erkennen, dass Letztere der Thematik überwiegend keine Aufmerksamkeit schenken (vgl. Abbildung 13). In nur 8 Prozent der als nicht-innovativ eingestuften Unternehmen ist das



Thema bereits von zentraler Bedeutung. Bei den innovativen Unternehmen zeigt sich demgegenüber ein deutlich anderes Bild. Hier bewerten 26 Prozent der befragten Personalverantwortlichen den demografischen Wandel als Thema mit zentraler Relevanz. Damit hat der Grad der Innovationstätigkeit offensichtlich entscheidenden Einfluss darauf, welche Bedeutung der erwerbsdemografischen Entwicklung in den befragten Unternehmen zugeschrieben wird. So spielt in 72 Prozent der nicht-innovativen Unternehmen das Thema keine Rolle, während dieser Wert bei den als innovativ einzuschätzenden Unternehmen mit 41 Prozent erheblich geringer ist (vgl. Abbildung 13).

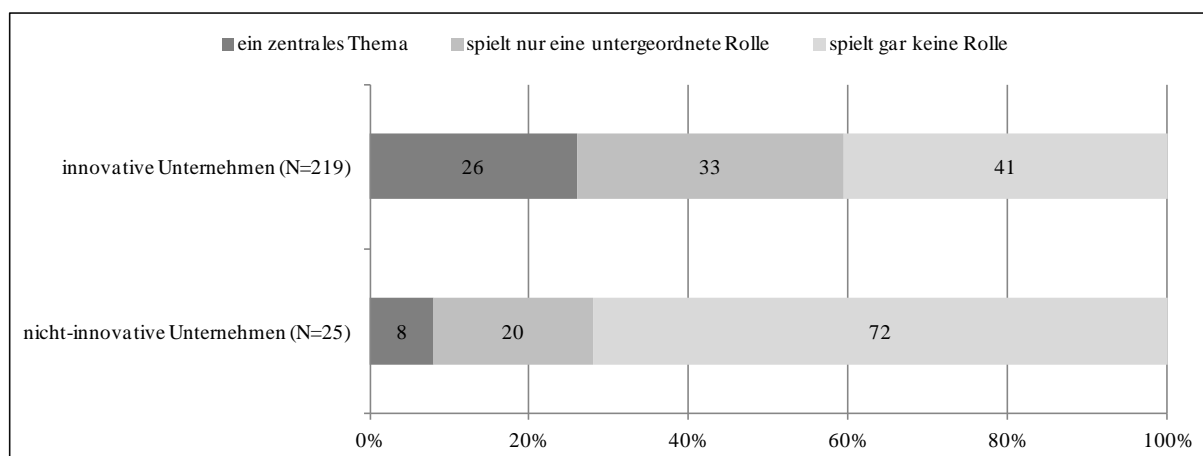


Abbildung 13: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft nach innovativen und nicht-innovativen Unternehmen)

### *Maritime Wirtschaft*

Auch in der maritimen Wirtschaft spiegelt sich mit Blick auf das Problembewusstsein für eine Auseinandersetzung mit der Thematik des demografischen Wandels die gleiche Tendenz wider, die sich bereits im Gesundheitssektor und in der Gesamtbetrachtung zeigt: Unternehmen aus Mecklenburg-Vorpommern räumen der Thematik im Vergleich zu den anderen beiden Bundesländern eine höhere Bedeutung ein. Mit Blick auf die einzelnen Teilbranchen des maritimen Sektors (vgl. Abbildung 14) zeigen sich vor allem in der Marinen Aquakultur und dem Bereich Offshore-Windenergie Unterschiede im Vergleich zur maritimen Wirtschaft insgesamt. Während in der Offshore-Windenergie keines der sieben in diesem Bereich befragten Unternehmen dem Thema überhaupt eine Bedeutung beimisst, zeigt sich in der Marinen Aquakultur ein völlig anderes Bild. Hier schätzen vier von acht befragten Unternehmen (50 Prozent) die Thematik als bedeutsam ein. In den Teilbranchen Schiffbau-Zulieferindustrie (N = 89) und Hafenwirtschaft (N = 72), die anteilig am stärksten in dieser Befragung vertreten sind, zeigt sich ein der Gesamtbranche nahezu identisches Bild der Verteilung (siehe auch Abbildung 6).

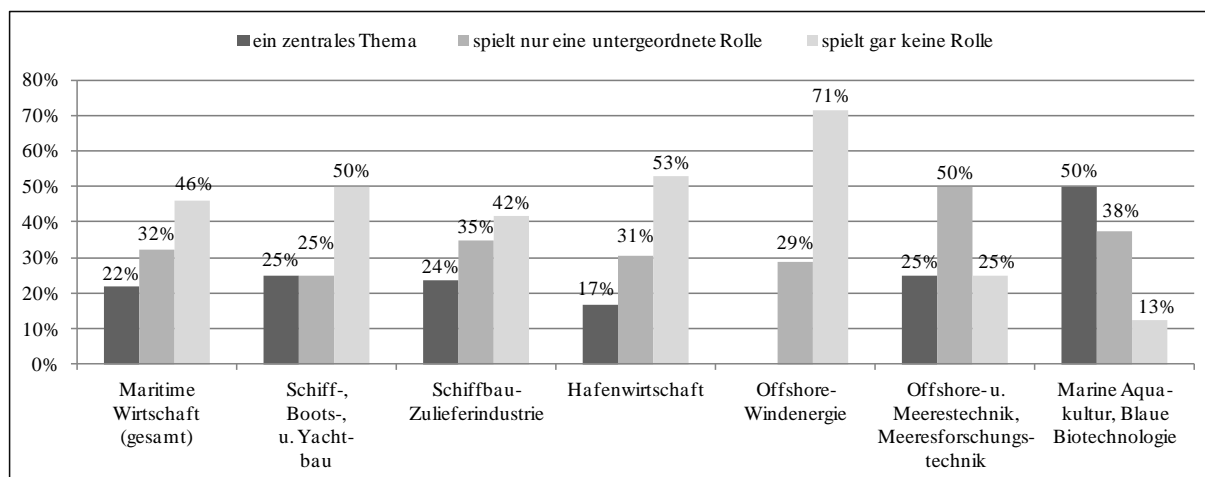


Abbildung 14: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Betriebe der maritimen Wirtschaft nach Teilbranchen)

Bei Betrachtung der Unternehmen nach ihrer Größe ist, wie Abbildung 15 verdeutlicht, eine ähnliche Tendenz wie in der Gesundheitswirtschaft zu erkennen. Offensichtlich messen die Unternehmen mit steigender Unternehmensgröße dem demografischen Wandel eine größere Bedeutung bei. Auffällig ist, dass vor allem in Unternehmen mit 250 bis 499 Mitarbeitern die Thematik von besonders hohem Interesse zu sein scheint. Für insgesamt 80 Prozent der befragten Unternehmen dieser Größenkategorie ist die erwerbsdemografische Entwicklung von zentralem Interesse. Zu berücksichtigen ist hier jedoch die geringe Fallzahl von fünf Unternehmen.

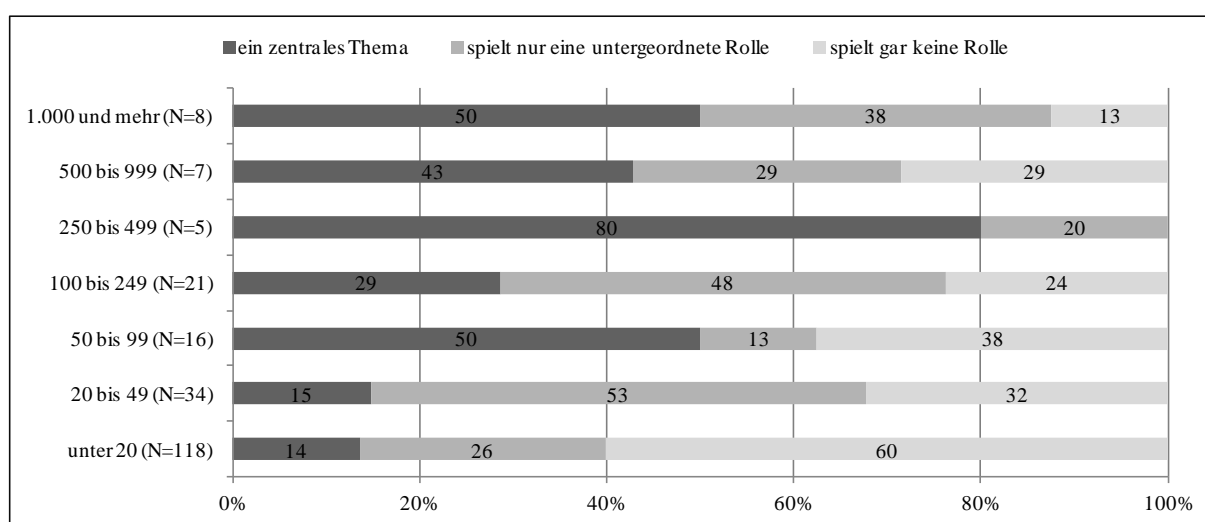


Abbildung 15: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Betriebe der maritimen Wirtschaft nach Beschäftigtenzahl)

In Bezug auf das *Durchschnittsalter der Belegschaften* zeigt sich, dass der demografische Wandel prozentual eher für die „älteren“ Unternehmen der maritimen Wirtschaft eine Relevanz besitzt (vgl. Abbildung 16). Während hier jeweils 33 Prozent entsprechende Angaben

machten, ist dies in „jüngeren“ Unternehmen der maritimen Wirtschaft in nur 18 Prozent der Betriebe der Fall. Unternehmen mit einem höheren Durchschnittsalter haben offenbar ein höheres Problembewusstsein gegenüber dem demografischen Wandel.

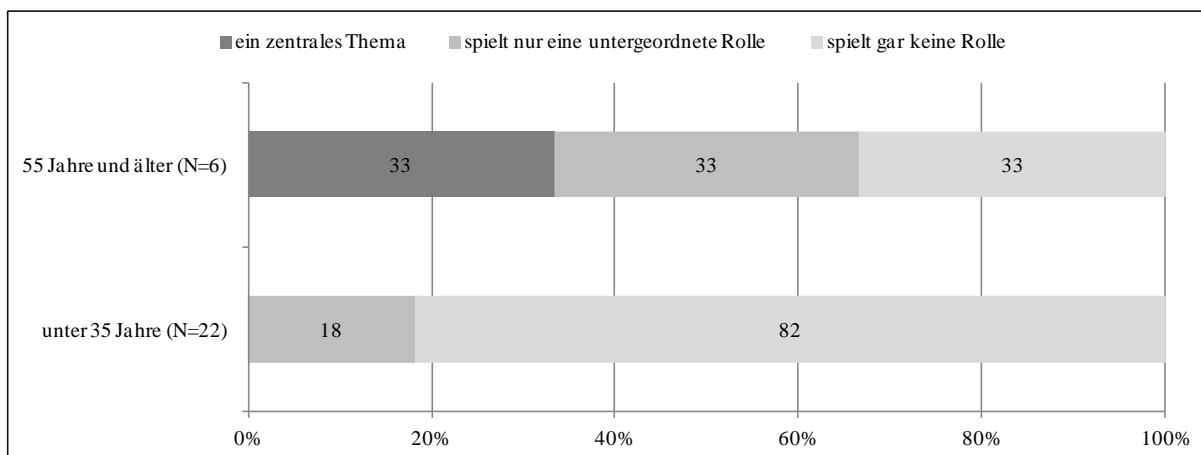


Abbildung 16: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Betriebe der maritimen Wirtschaft nach betrieblichem Durchschnittsalter)

Die Betrachtung von *innovativen* und *nicht-innovativen Unternehmen* der maritimen Wirtschaft zeigt, dass 44 bzw. 52 Prozent der Unternehmen die Thematik gar nicht tangiert (vgl. Abbildung 17). Die für beide Branchen zusammengefassten Werte liegen bei 42 bzw. 61 Prozent (siehe Abbildung 9), die der Gesundheitswirtschaft bei 41 bzw. 72 Prozent (siehe Abbildung 13).

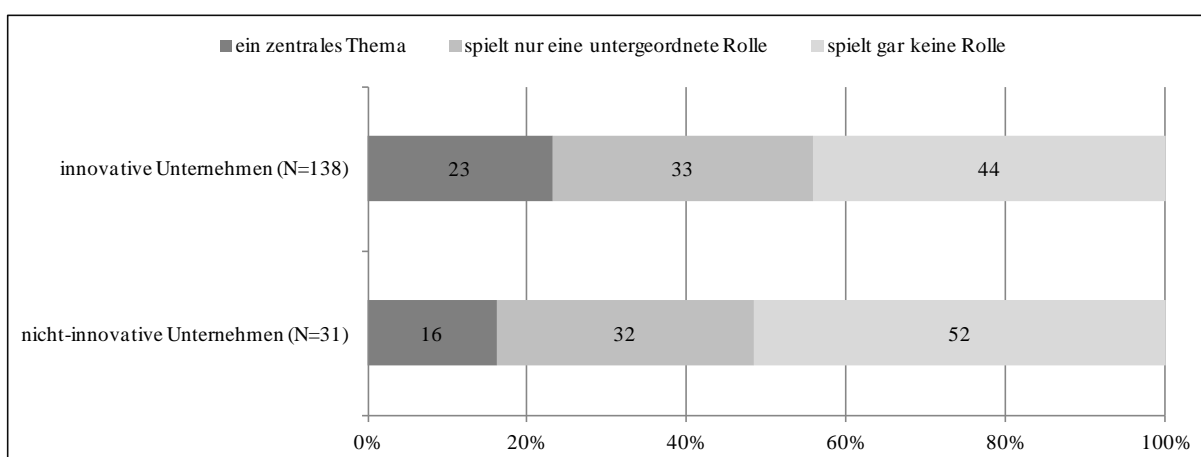


Abbildung 17: „Welche Rolle spielt das Thema in Ihrem Unternehmen?“ (Betriebe der maritimen Wirtschaft nach innovativen und nicht-innovativen Unternehmen)

### Fazit

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass (1) die Thematik ‚demografischer Wandel‘ in den befragten Unternehmen aus Mecklenburg-Vorpommern im Vergleich zu Unternehmen aus Schleswig-Holstein und Hamburg einen deutlich höheren Stellenwert einnimmt. Gravierende

Unterschiede zwischen den Unternehmen der Gesundheitswirtschaft und der maritimen Wirtschaft sind nicht festzustellen. Lediglich in einzelnen Teilbranchen des jeweiligen Sektors sind vereinzelt Besonderheiten zu beobachten. Es lässt sich (2) ein Betriebsgrößeneffekt feststellen. Mit steigender Unternehmensgröße gewinnt offenbar die Auseinandersetzung mit der demografischen Entwicklung an Bedeutung. So ist in den befragten Unternehmen beider Branchen eine mit der Mitarbeiterzahl steigende Relevanz des Themas ‚Demografie‘ zu beobachten. Ein vergleichbares Bild zeigt sich (3), wenn bei der Auswertung der Erhebungsdaten das Durchschnittsalter der Belegschaften als Differenzierungsmerkmal berücksichtigt wird. Auch hier ist mit einer Erhöhung desselben ein Anstieg der Relevanz des Themas in den Unternehmen festzustellen. Bei der vergleichenden Betrachtung von innovativen und nicht-innovativen Unternehmen ist (4) festzuhalten, dass nicht-innovative Unternehmen dem demografischen Wandel – und dessen möglichen Auswirkungen auf betrieblicher Ebene – offenbar eher keine bzw. eine geringere Aufmerksamkeit widmen. Hierbei sind jedoch Unterschiede zwischen den Branchen festzustellen. Dem Demografiethema wird von den Befragten aus innovativen Unternehmen im maritimen Bereich eine größere Bedeutung zugeschrieben.

## **6.2 Betriebliche Voraussetzungen für die Auseinandersetzung mit der Thematik**

Neben der Problemwahrnehmung sind Kenntnisse über die gegenwärtige und die zu erwartende Alters- und Qualifikationsstruktur der Belegschaft eine wesentliche Voraussetzung für die Entwicklung und Realisierung konkreter Maßnahmen zur Gestaltung des demografischen Wandels. Vor diesem Hintergrund wurden die befragten Personalverantwortlichen gebeten, anzugeben, inwiefern bestimmte Aspekte für ihr Unternehmen zutreffen (vgl. Abbildung 18). Die Erfassung der Antworten erfolgte auf einer fünfstufigen Likert-Skala mit den Polen „1 – trifft nicht zu“ und „5 – trifft voll zu“.

### *Gesamtüberblick*

Die Gesamtbetrachtung zeigt, dass viele Unternehmen beider Branchen angeben, die Altersstruktur ihrer Belegschaften zu kennen (89 Prozent, vgl. Abbildung 18). Wie sich die Altersstruktur in den nächsten fünf bis zehn Jahren entwickelt, ist hingegen nur knapp Zweidrittel der befragten Unternehmen (60 Prozent) umfänglich bekannt. Den Personalbedarf für die nächsten zehn Jahre können nur 41 Prozent der Befragten in vollem Umfang abschätzen.

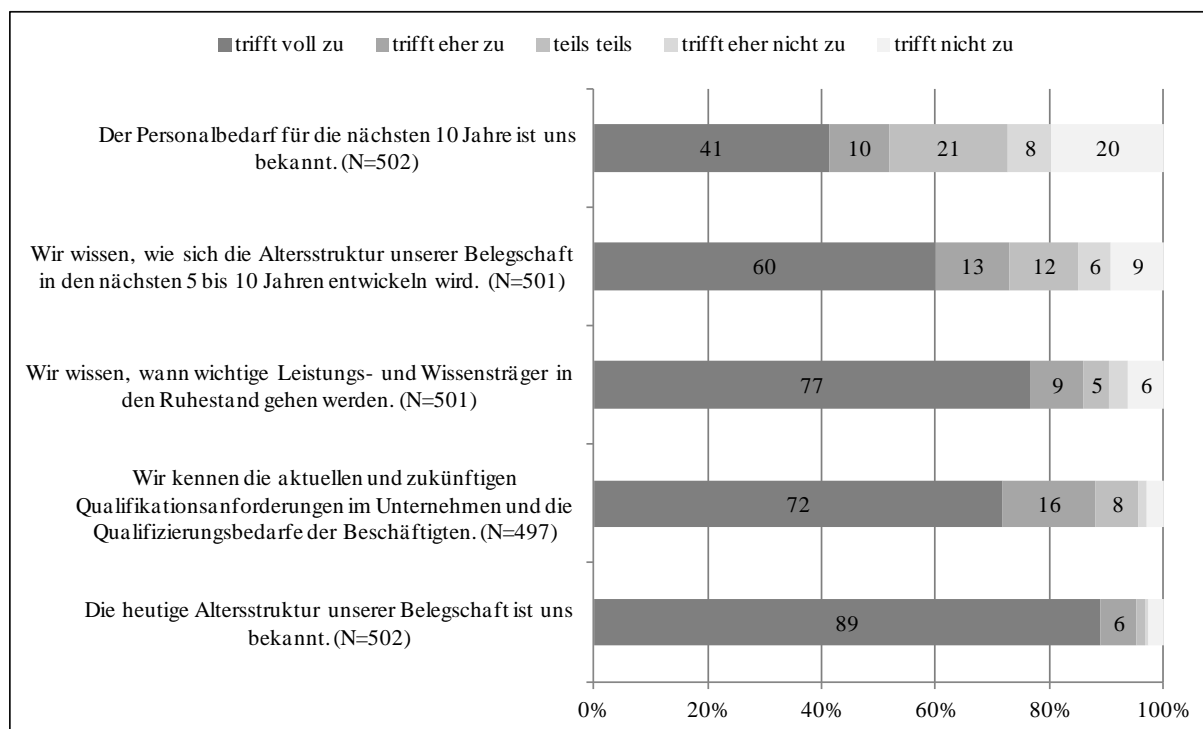


Abbildung 18: Voraussetzungen für die Auseinandersetzung mit der Thematik „demografischer Wandel“ (Gesamtüberblick)

In der Detailbetrachtung differenziert nach *Bundesländern* fällt auf, dass nur 30 Prozent der befragten maritimen Unternehmen aus Hamburg der Personalbedarf für die nächsten zehn Jahre bekannt ist. Gegenüber dem gesamten maritimen Sektor bedeutet dies eine Abweichung von elf Prozentpunkten (41 Prozent). Im Vergleich zum Gesamtüberblick, der beide Branchen in den Blick nimmt (41 Prozent, vgl. Abbildung 18), ist dies ebenfalls eine Differenz von elf Prozentpunkten. Weiterhin ist 93 Prozent der in Schleswig-Holstein ansässigen maritimen Unternehmen bekannt, wann wichtige Leistungs- und Wissensträger in den Ruhestand gehen werden. Dies sind 16 Prozentpunkte mehr als in der Verteilung über beide Branchen (77 Prozent, vgl. Abbildung 18) und 12 Prozentpunkte mehr als in der Verteilung der maritimen Wirtschaft insgesamt.<sup>12</sup>

Gruppenvergleiche hinsichtlich des *Durchschnittsalters der Beschäftigten* zeigen, dass sich die Gruppen der „jüngeren“ (N = 60) und „älteren“ (N = 13) Unternehmen in der Bewertung einzelner Teilfragen des Themenblocks signifikant voneinander unterscheiden. Dies betrifft zum einen die Kenntnisse über den Personalbedarf für die nächsten zehn Jahre ( $p = 0,015$ ;  $df = 23,012$ ;  $T = -2,631$ ;  $M_{\text{Jüngere}} = 3,42$ ;  $M_{\text{Ältere}} = 4,46$ ) und zum anderen das Wissen, wann wich-

<sup>12</sup> Eine detaillierte grafische Darstellung aller Teilfragen zu den drei Bundesländern findet sich im Anhang. Der Anhang steht im Internet unter »www.perdemo.de/publikationen« zum Download zur Verfügung.

tige Leistungs- und Wissensträger in den Ruhestand wechseln ( $p = 0,005$ ;  $df = 51,633$ ;  $T = -2,914$ ;  $M_{\text{Jüngere}} = 4,00$ ;  $M_{\text{Ältere}} = 4,77$ ). Die Ergebnisse belegen, dass Unternehmen mit einem höheren Durchschnittsalter der Belegschaft den Personalbedarf der kommenden Jahre besser abschätzen können und den Zeitpunkt des Ausscheidens wichtiger Ressourcenträger eher kennen als Unternehmen mit einem niedrigerem durchschnittlichen Alter der Belegschaft. Auch mit Blick auf die Frage, wie sich die Altersstruktur der Belegschaft in den nächsten fünf bis zehn Jahren entwickeln wird, können „ältere“ Unternehmen diese Aussage eher beurteilen als „jüngere“ ( $p = 0,006$ ;  $df = 38,855$ ;  $T = -2,887$ ;  $M_{\text{Jüngere}} = 4,92$ ;  $M_{\text{Ältere}} = 5,00$ ).

Bei Differenzierung der Unternehmen in *innovative* und *nicht-innovative Unternehmen* sind in der Gesamtbetrachtung von Gesundheitswirtschaft und maritimer Wirtschaft keine signifikanten Gruppenunterschiede festzustellen, daher wird auf die Darstellung der Ergebnisse verzichtet.

### *Gesundheitswirtschaft*

Mit Blick auf die *Unternehmensgröße* zeigt sich in den einzelnen Teilfragen mit Bezug auf die betrieblichen Voraussetzungen für eine Auseinandersetzung mit dem Demografiethema ein auf den ersten Blick eher uneinheitliches Bild. Während in allen Unternehmensgrößenklassen jeweils 80 Prozent oder mehr der befragten Unternehmen angaben, dass die aktuelle Altersstruktur der Belegschaft bekannt sei, scheint das Wissen um die mittelfristige Entwicklung der Altersstruktur eher Unternehmen mit einer Belegschaftsgröße von 250 bis unter 1.000 Personen bekannt zu sein. Eine ähnliche Tendenz ist für die Frage nach dem Personalbedarf für die nächsten zehn Jahre zu verzeichnen. Unternehmen ab 250 Beschäftigten verfügen nach eigenen Angaben eher über entsprechende Kenntnisse. Eine Ausnahme bilden Unternehmen mit mehr als 1.000 Beschäftigten. Hier können nur 30 Prozent den Personalbedarf der nächsten zehn Jahre beurteilen. Auch in den übrigen Teilfragen sind ähnliche Betriebsgrößeneffekte festzustellen. So verfügen zwar offenbar die größeren Unternehmen eher über Kenntnisse zur gegenwärtigen und zur erwarteten Alters- und Qualifikationsstruktur ihrer Belegschaft, andererseits sind auch gegensätzliche Tendenzen zu beobachten, wonach Klein- und Kleinstunternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern augenscheinlich eher über entsprechende Kenntnisse verfügen. Wahrscheinlich ist Letzteres strukturell bedingt, da Unternehmen dieser Größenklasse in der Regel durch einen hohen persönlichen Kontaktgrad zwischen Inhaber und Beschäftigten gekennzeichnet sind.

Eine tiefergehende Betrachtung hinsichtlich des *Durchschnittsalters der Belegschaften* weist keine signifikanten Unterschiede zwischen den Gruppen der „jüngeren“ und „älteren“ Unter-

nehmen auf. Bei der Differenzierung in *innovative* und *nicht-innovative Unternehmen* zeigt sich ein signifikanter Unterschied allein für die Frage nach dem Wissen um den Personalbedarf der nächsten zehn Jahre ( $p = 0,031$ ;  $df = 32,871$ ;  $T = -2,257$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 3,42$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 4,04$ ). Demnach kennen innovative Unternehmen den künftigen Personalbedarf weniger gut als nicht-innovative Unternehmen. Der Unterschied erreicht zwar statistische Signifikanz, ist inhaltlich allerdings eher schwach ausgeprägt.

### *Maritime Wirtschaft*

Zwischen den *Teilbranchen* des maritimen Sektors ergeben sich in der Auswertung erhebliche Unterschiede. Vor allem die Bereiche Marine Aquakultur und Blaue Biotechnologie, Offshore- und Meeresforschungstechnik sowie Offshore-Windenergie, weisen in allen Teilfragen des Themenblocks positive wie negative Abweichungen zur Gesamtbranche – mitunter im deutlich zweistelligen Prozentpunktbereich – auf. Gleiches gilt für die vergleichende Betrachtung mit der Gesamtperspektive. Besonders deutlich wird dies bei der Frage nach dem Kenntnisstand über die mittelfristige Entwicklung der Altersstruktur. Während in der gesamten maritimen Branche 62 Prozent nach eigenen Angaben über umfängliche Kenntnisse verfügen, trifft dies in den Bereichen Marine Aquakultur und Blaue Technologie sowie Offshore-Windenergie auf alle befragten Unternehmen (jeweils 100 Prozent) zu. In der Gesamtperspektive, die beide Branchen in den Blick nimmt, trifft dies auf 60 Prozent zu (siehe Abbildung 18). Diese teils beträchtlichen Unterschiede sind unter Umständen jedoch auf den geringen Anteil der beiden Teilbranchen in der Befragung zurückzuführen; nur 14 von insgesamt 206 Unternehmen des maritimen Sektors sind hier entsprechend zu verorten.

Eine Differenzierung nach der *Größe* der befragten maritimen Unternehmen lässt erkennen, dass – ähnlich wie in der Gesundheitswirtschaft – die aktuelle Altersstruktur der Belegschaft über alle Betriebsgrößenklassen hinweg als bekannt eingestuft wird. Jeweils mehr als 80 Prozent der befragten maritimen Unternehmen gaben dies an. Eine Ausnahme bilden Unternehmen mit 1.000 und mehr Beschäftigten. In dieser Unternehmensgrößenklasse verfügen nach eigenen Angaben 75 Prozent über umfängliche Kenntnisse zur gegenwärtigen Altersstruktur. Mit der Entwicklung der Altersstruktur der nächsten fünf bis zehn Jahre sind die Unternehmen des maritimen Bereichs tendenziell eher weniger vertraut. Dies gilt vor allem für Betriebe mit 100 bis 249 Mitarbeitern sowie jenen mit unter 50 beschäftigten Personen. Zudem zeigt die vergleichende Betrachtung mit dem Gesundheitssektor deutliche Unterschiede für Unternehmen der Größenklassen 250 bis 499 sowie 50 bis 99 Beschäftigten. Während bei Letzteren beispielsweise 81 Prozent der maritimen Unternehmen die mittelfristige Entwick-

lung der Altersstruktur vollumfänglich einschätzen können, ist dies im Bereich der Gesundheitswirtschaft bei nur 50 Prozent der Betriebe der Fall. Möglicherweise sind diese Ergebnisse jedoch ein Artefakt der ungleichmäßig verteilten Stichprobengrößen. Bei den Fragen nach den aktuellen und zukünftigen Qualifikationsanforderungen sowie nach dem Wissen, wann wichtige Leistungs- und Wissensträger in den Ruhestand treten, bilden Großunternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitern eine Ausnahme. Sie können entsprechende Bedarfe bzw. Entwicklungen im Vergleich zu Unternehmen der anderen Größenklassen nach eigenen Angaben offenbar weniger gut einschätzen.

Gruppenvergleiche hinsichtlich des *Durchschnittsalters der Belegschaften* zeigen zwischen Unternehmen für die eher in die Zukunft gerichteten Fragen nach dem Wissen um die mittelfristige Entwicklung der Altersstruktur ( $p = 0,003$ ;  $df = 20$ ;  $T = -3,408$ ;  $M_{\text{Jüngere}} = 3,81$ ;  $M_{\text{Ältere}} = 5,00$ ) sowie dem Personalbedarf für die nächsten 10 Jahre ( $p = 0,015$ ;  $df = 17,912$ ;  $T = -2,688$ ;  $M_{\text{Jüngere}} = 3,33$ ;  $M_{\text{Ältere}} = 4,67$ ) und dem Wissen, wann wichtige Leistungs- und Wissensträger in den Ruhestand gehen werden ( $p = 0,022$ ;  $df = 20$ ;  $T = -2,482$ ;  $M_{\text{Jüngere}} = 4,10$ ;  $M_{\text{Ältere}} = 5,00$ ), signifikante Unterschiede. Demnach können Unternehmen mit einem höheren Durchschnittsalter der Belegschaft im Vergleich zu den Unternehmen mit einem geringeren Durchschnittsalter zukünftige Entwicklungen nach eigenen Angaben wesentlich besser einschätzen. Bei den Fragen zur gegenwärtigen Situation sind keine signifikanten Gruppenunterschiede zu konstatieren.

Bei der Differenzierung in *innovative* und *nicht-innovative Unternehmen* lassen sich nur bei der Frage nach dem Kenntnisstand über die aktuelle betriebliche Altersstruktur signifikante Unterschiede feststellen. Auch wenn nicht-innovative Unternehmen die gegenwärtige Altersstruktur besser einschätzen können als die befragten innovativen Unternehmen, ist der entsprechende Unterschied, trotz Signifikanz, als sehr gering zu betrachten ( $p = 0,036$ ;  $df = 162,572$ ;  $T = -2,11$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 4,82$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 4,97$ ).

### Fazit

Zusammenfassend lässt sich (1) festhalten, dass die Mehrzahl der befragten Unternehmen eher über Kenntnisse verfügt, die die gegenwärtige Lage betreffen. Unterschiede auf Branchenebene sind hier vor allem in den Teilbranchen der maritimen Wirtschaft zu konstatieren. Die Ergebnisse des Extremgruppenvergleichs nach dem betrieblichen Durchschnittsalter liefern (2) Belege, dass Unternehmen mit höherem Durchschnittsalter der Belegschaften die Entwicklungen der kommenden Jahre besser einschätzen können als Betriebe mit geringerem Durchschnittsalter. Diese Erkenntnis wird durch signifikante Gruppenunterschiede in den



Teilfragen untermauert – dies jedoch nur in der Gesamtbetrachtung sowie im maritimen Sektor. Mit Blick auf die Unternehmensgröße sind (3) vereinzelt Betriebsgrößeneffekte festzustellen. Demnach verfügen größere Unternehmen eher über Kenntnisse zur gegenwärtigen und zur zu erwartenden Alters- und Qualifikationsstruktur ihrer Belegschaft als kleinere. Inwieweit hier der direkte Kontakt zur Belegschaft, wie er bei kleineren Unternehmen in der Regel gegeben ist, bzw. institutionalisierte Personalfunktionen, wie sie bei größeren Unternehmen üblicherweise zu finden sind, eine Rolle spielen, konnte im Rahmen dieser Untersuchung nicht geklärt werden. Schließlich lässt sich (4) feststellen, dass zwischen innovativen und nicht-innovativen Unternehmen – trotz Signifikanzen in einzelnen Teilfragen – keine substantiellen Unterschiede hinsichtlich der Bewertung dieses Themenkomplexes existieren.

### **6.3 Auswirkungen des demografischen Wandels in den Unternehmen**

Der dritte Themenkomplex befasst sich mit Fragen zu den Auswirkungen des demografischen Wandels auf Unternehmensebene. Die einzelnen Fragen beziehen sich zum einen auf die Auswirkungen auf die Belegschaftsstruktur und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten (Kapitel 6.3.1). Es galt hier zu klären, welche Probleme gesehen werden und wo besonderer Handlungsbedarf zu erkennen ist. Zum anderen sollten die Auswirkungen der erwerbsdemografischen Entwicklungen auf die betriebliche Innovationsfähigkeit beurteilt werden (Kapitel 6.3.2).

#### **6.3.1 Auswirkungen auf die Belegschaftsstruktur und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten**

##### *Gesamtüberblick*

Die Befragungsergebnisse zeigen, dass Veränderungen hinsichtlich der betrieblichen Altersstruktur in den Unternehmen wahrgenommen werden. So verzeichnen 49 Prozent aller befragten Unternehmen ein steigendes Durchschnittsalter der Beschäftigten (vgl. hier und im Folgenden Abbildung 19). Mit einem Anstieg des Weiterbildungs- und Qualifizierungsbedarfs rechnen 48 Prozent der Befragten und mit einem durch das Ausscheiden älterer Beschäftigter einhergehenden Verlust von wertvollem Erfahrungswissen 38 Prozent. Die Rekrutierung von Nachwuchs-, Fach- und Führungskräften zeigt ein uneinheitliches Bild. So scheint es aus Sicht der befragten Personalverantwortlichen weniger problematisch zu sein, Führungskräfte am Arbeitsmarkt zu finden. 40 Prozent der Befragten gaben an, dass dies „voll“ oder „eher“ zutrifft. Bei Nachwuchskräften sind es hingegen zusammen schon 45 Prozent, bei Fachkräften sogar 54 Prozent. Nur 19 Prozent der befragten Unternehmen sind hingegen der Meinung, dass in den nächsten Jahren in zunehmendem Maße Beschäftigte in den Ruhestand wechseln.

Offensichtlich wird der demografische Wandel mit dem Anstieg des Durchschnittsalters von den befragten Personalverantwortlichen zwar wahrgenommen (49 Prozent), in letzter Konsequenz scheinen die Auswirkungen jedoch – mit dem vermehrten Eintritt in das Rentenalter (19 Prozent) – noch nicht in den Unternehmen angekommen zu sein. Eine Abnahme der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten sehen nur 10 Prozent der Befragten. Dies und die Tatsache, dass mit dem Ausscheiden älterer Beschäftigter wichtiges Erfahrungswissen verloren geht (38 Prozent), zeigt, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen das Ansteigen des Lebensalters der Beschäftigten offenbar weniger negativ bewertet (ob es sich hier um ein sozial erwünschtes Antwortverhalten handelt, konnte im Rahmen der Befragung nicht geklärt werden).

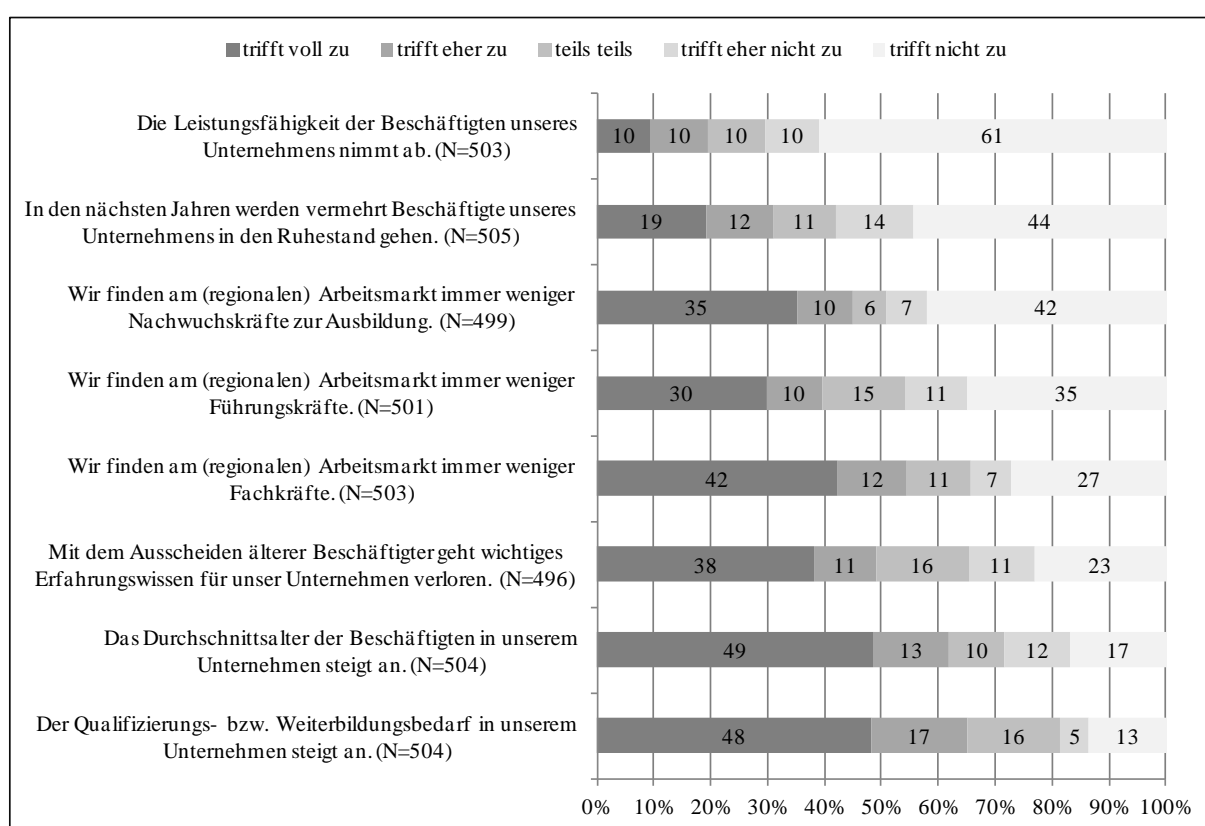


Abbildung 19: Auswirkungen auf die Belegschaftsstruktur und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten (Gesamtüberblick)

Mit Blick auf die Ebene der drei Bundesländer zeigen sich teilweise Unterschiede in den wahrgenommenen Auswirkungen des demografischen Wandels. Insgesamt drei Fragen weisen im Vergleich zur Gesamtbetrachtung Abweichungen von mehr als 10 Prozentpunkten auf. Während zum Beispiel 48 Prozent aller befragten Unternehmen einen steigenden Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf sehen (vgl. Abbildung 19), ist dieser Wert für Mecklenburg-Vorpommern mit 37 Prozent deutlich geringer, für Schleswig-Holstein hingegen klar höher (64 Prozent). Für die in Hamburg befragten Unternehmen zeigen sich keine Auffälligkeiten

im Vergleich zur Gesamtbetrachtung. Mit Blick auf die Branchen zeigen sich in den Bundesländern deutliche Differenzen im maritimen Bereich. Hier verzeichnen 82 Prozent der befragten maritimen Unternehmen aus Schleswig-Holstein und nur 22 Prozent der befragten Unternehmen aus Mecklenburg-Vorpommern steigende Bedarfe in der Qualifizierung und Weiterbildung von Mitarbeitern.

Bei der Frage zur Rekrutierung von Auszubildenden zeigen sich in der Gesamtbetrachtung über beide Branchen deutliche Unterschiede bei Unternehmen aus Mecklenburg-Vorpommern und Hamburg. Während 47 Prozent aller in Mecklenburg-Vorpommern befragten Unternehmen Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Nachwuchs sehen, ist dieser Wert für Hamburger Unternehmen mit 20 Prozent weniger als halb so groß. Der Vergleichswert über alle befragten Unternehmen beträgt 35 Prozent (vgl. Abbildung 19). In der Branchenbetrachtung spiegeln sich diese Einschätzungen bei Unternehmen aus Mecklenburg-Vorpommern besonders deutlich wider. Sowohl in der Gesundheitswirtschaft (49 Prozent) als auch im maritimen Sektor (44 Prozent) gibt es aus Sicht der befragten Personalverantwortlichen Schwierigkeiten bei der Besetzung von Ausbildungsstellen. Die Werte für Unternehmen aus Schleswig-Holstein (28 und 23 Prozent) und Hamburg (23 und 17 Prozent) sind für beide Branchen deutlich geringer. Die befragten Unternehmen aus Hamburg weisen die geringsten Werte auf. Es erwarten ferner 30 Prozent der befragten Unternehmen aus Schleswig-Holstein einen vermehrten Übergang von Beschäftigten in das Rentenalter. In der Betrachtung aller befragten Unternehmen teilen nur 19 Prozent diese Einschätzung (vgl. Abbildung 19). In der Gesundheitswirtschaft tangiert diese Entwicklung eher Unternehmen aus Mecklenburg-Vorpommern (24 Prozent); in der maritimen Wirtschaft eindeutig Unternehmen aus Schleswig-Holstein (56 Prozent). Auffällig ist, dass die Unternehmen zwar einen Anstieg des Durchschnittsalters sehen, jedoch keinen vermehrten altersbedingten Austritt der Beschäftigten benennen. Auch hier deuten die Ergebnisse darauf hin, dass das Thema demografischer Wandel von den befragten Personalverantwortlichen zwar wahrgenommen wird, in letzter Konsequenz aber noch nicht vollumfänglich in den Unternehmen angekommen zu sein scheint. Eine weitere Auffälligkeit zeigt sich bei der Frage zur Rekrutierung von Fachkräften. Offenbar haben die befragten Unternehmen aus Hamburg (32 Prozent) weniger Probleme, Fachpersonal am Arbeitsmarkt zu finden, als Unternehmen aus Schleswig-Holstein (40 Prozent) und vor allem aus Mecklenburg-Vorpommern (49 Prozent). Diese Erkenntnisse gelten für beide Branchen gleichermaßen.

Der Extremgruppenvergleich auf Basis des *Durchschnittsalters der Belegschaften* zeigt, dass sich die Gruppen der „jüngeren“ (N = 60) und „älteren“ (N = 13) Unternehmen in einzelnen Fragen signifikant voneinander unterscheiden. Dies betrifft die Fragen nach dem Anstieg des Durchschnittsalters der Beschäftigten ( $p = 0,017$ ;  $df = 22,989$ ;  $T = -2,573$ ;  $M_{\text{Jüngere}} = 3,67$ ;  $M_{\text{Ältere}} = 4,62$ ) und dem Verlust wichtigen Know-hows durch das Ausscheiden älterer Beschäftigter ( $p = 0,043$ ;  $df = 70$ ;  $T = -2,059$ ;  $M_{\text{Jüngere}} = 2,97$ ;  $M_{\text{Ältere}} = 4,00$ ). Unternehmen mit einem höheren Durchschnittsalter der Belegschaft stimmen diesen Aussagen eher zu. Auch dass in den nächsten Jahren vermehrt Beschäftigte in den Ruhestand gehen, wird von „jüngeren“ Unternehmen im Vergleich zu „älteren“ deutlich weniger gesehen ( $p = 0,000$ ;  $df = 14,838$ ;  $T = -6,494$ ;  $M_{\text{Jüngere}} = 1,48$ ;  $M_{\text{Ältere}} = 4,15$ ). „Ältere“ Unternehmen stimmen in allen drei Teilfragen signifikant stärker zu. Bei der Rekrutierung von Nachwuchs- und Fachkräften ist es hingegen genau anders herum. Hier sind es Unternehmen mit geringerem Durchschnittsalter der Belegschaften, die nach eigenen Angaben Schwierigkeiten haben, Nachwuchs- ( $p = 0,026$ ;  $df = 25,356$ ;  $T = 2,371$ ;  $M_{\text{Jüngere}} = 2,50$ ;  $M_{\text{Ältere}} = 1,54$ ) und Fachkräfte ( $p = 0,044$ ;  $df = 71$ ;  $T = 2,051$ ;  $M_{\text{Jüngere}} = 3,40$ ;  $M_{\text{Ältere}} = 2,31$ ) am Arbeitsmarkt zu finden.

Eine Differenzierung in *innovative* und *nicht-innovative Unternehmen* liefert in diesem Zusammenhang drei signifikante Unterschiede. Zum einen in der Frage nach dem Anstieg des Durchschnittsalters ( $p = 0,029$ ;  $df = 69,185$ ;  $T = 2,237$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 3,75$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 3,21$ ) und des Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfs ( $p = 0,002$ ;  $df = 68,920$ ;  $T = 3,151$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 3,97$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 3,29$ ), zum anderen in der Frage bezüglich der Rekrutierung von Nachwuchskräften ( $p = 0,051$ ;  $df = 77,042$ ;  $T = 1,981$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 2,95$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 2,46$ ). Die innovativen Unternehmen stimmen allen drei Teilfragen eher zu als nicht-innovative Unternehmen. Die Unterschiede sind in allen Fällen inhaltlich jedoch nicht sehr stark ausgeprägt.

### *Gesundheitswirtschaft*

Die Antworten der Personalverantwortlichen aus dem Bereich der Gesundheitswirtschaft auf die Fragen zur Rekrutierung von Nachwuchs-, Fach- und Führungskräften zeigen keine substantiellen Abweichungen zum Gesamtüberblick. Erst der Blick auf die *Teilbranchen* lässt Unterschiede erkennen. Die stationäre und ambulante Versorgung und Pflege weist entsprechende Differenzen, auch zur Gesundheitswirtschaft insgesamt, in gleich vier Teilfragen auf. Dies betrifft die Fragen zur Nachwuchs-, Fach- und Führungskräfte suche sowie zum vermehrten Übergang in den Ruhestand. So finden beispielsweise 53 Prozent der Unternehmen dieser Teilbranche am Arbeitsmarkt immer weniger Fachkräfte. Im Vergleich zur Gesamtstatistik ist

dies eine Differenz von 11 Prozentpunkten (42 Prozent; vgl. Abbildung 19).<sup>13</sup> Bei der Suche nach Fachkräften, aber auch nach Nachwuchs- und Führungskräften haben Unternehmen dieser Teilbranche augenscheinlich auch größere Probleme als die der Vorleistungs- und Zulieferindustrien; auch der Zweite Gesundheitsmarkt sieht bei Rekrutierungsfragen eher Probleme. Insgesamt werden die verschiedenen Auswirkungen in der Vorleistungs- und Zulieferindustrie dem Anschein nach weit weniger wahrgenommen.

Werden die befragten Unternehmen *nach Beschäftigtenzahl* differenziert betrachtet, lassen sich einige Unterschiede erkennen. So stimmen in vier von acht Teilfragen zu den betrieblichen Auswirkungen des demografischen Wandels Unternehmen der Größenkategorie 500 bis 999 Mitarbeiter den Aussagen stärker zu als Unternehmen einer anderen Größenordnung. 60 Prozent der Befragten dieser Unternehmensgröße sagen, dass der Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf im Unternehmen ansteigt. Auch die Suche nach Nachwuchskräften am Arbeitsmarkt gestaltet sich bei Unternehmen mit 500 bis 999 Mitarbeitern schwieriger. 70 Prozent der Befragten gaben an, immer weniger Nachwuchskräfte am Arbeitsmarkt zu finden – im Vergleich zu 53 Prozent bei Unternehmen mit 50 bis 99 Beschäftigten und 49 Prozent bei Unternehmen mit 20 bis 49 Mitarbeitern.

Analysen nach dem *Durchschnittsalter der Belegschaften* lassen erkennen, dass in Unternehmen mit höherem Durchschnittsalter in den nächsten Jahren vermehrt Beschäftigte in den Ruhestand gehen ( $p = 0,000$ ;  $df = 44$ ;  $T = -5,546$ ;  $M_{\text{Ältere Unternehmen}} = 4,14$ ;  $M_{\text{Jüngere Unternehmen}} = 1,56$ ). Die Gruppenvergleiche zwischen *innovativen* und *nicht-innovativen* Unternehmen der Gesundheitswirtschaft zeigen hinsichtlich der Teilfragen zu diesem Themenblock keine signifikanten Unterschiede.

### *Maritime Wirtschaft*

Mit Blick auf das Ansteigen des Durchschnittsalters der Beschäftigten verzeichnen Unternehmen des Teilbereichs Marine Aquakultur und Blaue Biotechnologie ( $N = 8$ ) sowie Offshore-Windenergie ( $N = 7$ ) mit 75 Prozent einen verstärkten bzw. mit 29 Prozent einen eher geringeren Anstieg des Durchschnittsalters im Vergleich zur gesamten maritimen Branche (51 Prozent; vgl. Abbildung 20).

---

<sup>13</sup> Für die Darstellung der anderen Teilfragen wird auf den Anhang verwiesen. Hier ist zu berücksichtigen, dass sich die Abweichungen in erster Linie in den Antworten der Kategorie „trifft nicht zu“ zeigen.

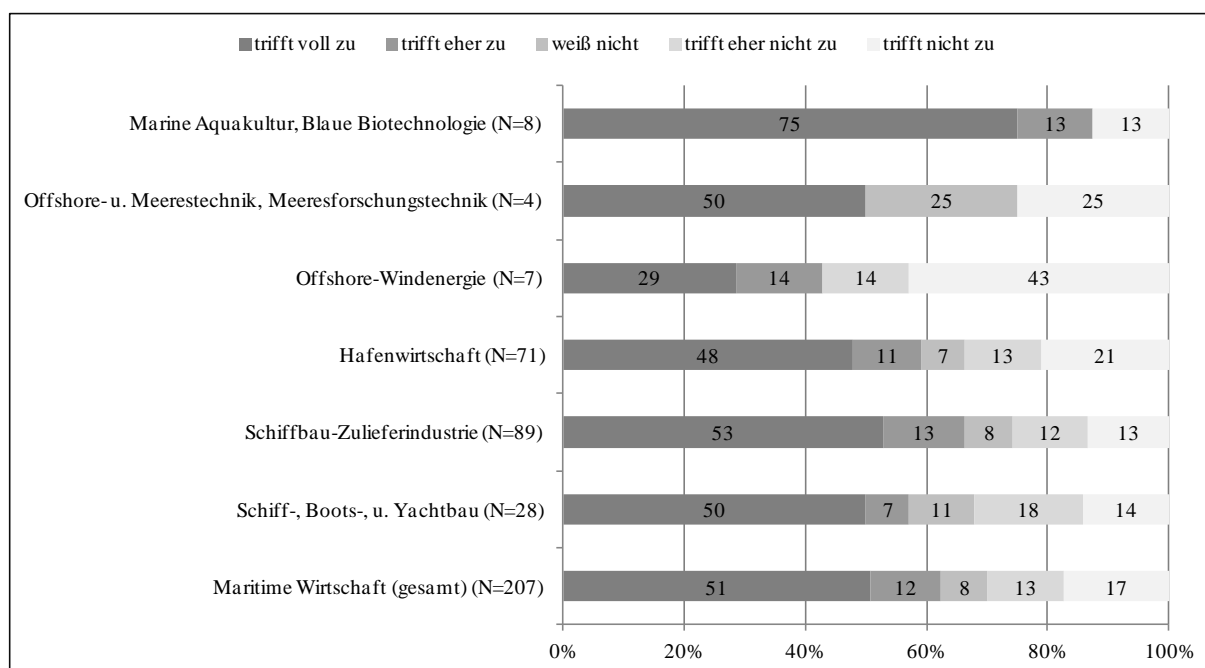


Abbildung 20: „Das Durchschnittsalter der Beschäftigten in unserem Unternehmen steigt an.“ (Betriebe der maritimen Wirtschaft nach Teilbranchen)

Dass vermehrt Beschäftigte in den Ruhestand gehen, gilt vor allem gemäß den Angaben von Personalverantwortlichen in Unternehmen der Offshore- und Meerestechnik (50 Prozent) und der Marinen Aquakultur und Blauen Biotechnologie (38 Prozent). Dagegen lassen sich diese Trends kaum für die Schiffbau-Zulieferindustrie (11 Prozent) und die Offshore-Windenergie (14 Prozent) erkennen. Dass immer weniger Nachwuchskräfte zur Verfügung stehen, gilt den Befragten zufolge besonders für den Bereich der Offshore- und Meerestechnik (75 Prozent) sowie der Marinen Aquakultur und Blauen Biotechnologie (50 Prozent), jedoch nicht für die Offshore-Windenergie (0 Prozent).

Die Rekrutierung erfahrener Fachkräfte gestaltet sich nach Angaben der Befragten vor allem für die Marine Aquakultur und Blaue Biotechnologie (63 Prozent) als problematisch. Für 29 Prozent der Unternehmen in der Offshore-Windenergie ist dies weniger ein Problem. Zudem gestaltet sich die Rekrutierung von Führungskräften weniger schwierig. Lediglich 27 Prozent aller maritimen Unternehmen gaben an, weniger Führungskräfte am regionalen Arbeitsmarkt zu finden. 68 Prozent der befragten maritimen Unternehmen bestätigen, dass die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten erhalten bleibt. Dies sagen sogar 86 Prozent der Unternehmen der Offshore-Windenergie. In der Gesundheitswirtschaft waren es lediglich 56 Prozent und in der Gesamtbetrachtung 61 Prozent (siehe Abbildung 19).

Zudem sieht sich jedes zweite Unternehmen der maritimen Wirtschaft mit einem zunehmenden Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarf konfrontiert (51 Prozent). Betrachtet man die

Teilbranchen genauer, sind auch hier Unterschiede festzustellen. Die Unternehmen der Marinen Aquakultur und Blauen Biotechnologie und der Sektor Offshore- und Meerestechnik sehen mit jeweils 25 Prozent kaum Weiterbildungsbedarf. 86 Prozent der Unternehmen der Offshore-Windenergie hingegen sehen einen großen Bedarf. Ähnlich sieht es bei der Beantwortung der Frage nach dem Verlust wichtigen Erfahrungswissens beim Ausscheiden älterer Mitarbeiter aus. Befragte aus dem Bereich der Marinen Aquakultur und der Offshore- und Meerestechnik stimmen dieser Aussage weniger (13 bzw. 25 Prozent) zu. Im Bereich der Offshore-Windenergie sind die Zustimmungswerte höher (86 Prozent). Insgesamt führt das Ausscheiden älterer Beschäftigter aus dem Unternehmen für 40 Prozent der Befragten aus dem maritimen Bereich zu einem Verlust wertvollen Erfahrungswissens.

Werden die Unternehmen nach ihrer *Größe* unterteilt, zeigt sich in Bezug auf das Ansteigen des Durchschnittsalters der Beschäftigten ein sehr uneinheitliches Bild. Unternehmen mit 100 bis 249 Beschäftigten stimmten der Aussage mit lediglich 25 Prozent zu, Unternehmen mit 50 bis 99 und 1.000 und mehr Beschäftigten mit je 38 Prozent. Unternehmen mit weniger als 20 Mitarbeitern stimmten dieser Aussage mit 62 Prozent eher zu. In Bezug auf die Frage, ob in den nächsten Jahren vermehrt Beschäftigte in den Ruhestand gehen, stimmen die Unternehmen mit 250 bis 499 Beschäftigten am ehesten zu (60 Prozent). Befragte aus Unternehmen mit 50 bis 99 und 1.000 und mehr Beschäftigten stimmten hier erneut mit je 38 Prozent zu und Befragte aus Unternehmen mit 100 bis 249 Mitarbeitern mit 24 Prozent. Diese und weitere Unterschiede sind möglicherweise der ungleichen Verteilung der Unternehmen geschuldet. Einen detaillierten Überblick über das Antwortverhalten zu den Auswirkungen auf die Belegschaftsstruktur und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten ist dem Anhang<sup>14</sup> zu entnehmen.

Bei der Auswertung unter Berücksichtigung des *Durchschnittsalters der Belegschaften* sind in mehreren Teilfragen signifikante Unterschiede festzustellen. Die Auswertung ist nahezu identisch mit der aus der Gesamtperspektive. Lediglich für die Fragen, ob auf dem Arbeitsmarkt genügend Fachkräfte zur Verfügung stehen und ob mit dem Ausscheiden älterer Beschäftigter Erfahrungswissen verloren geht, kann kein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen „älterer“ versus „jüngerer“ Unternehmen festgestellt werden.

Bei der Gegenüberstellung von *innovativen* und *nicht-innovativen Unternehmen* zeigen sich Unterschiede hinsichtlich des Anstiegs des Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfs und

---

<sup>14</sup> Der Anhang steht im Internet unter »[www.perdemo.de/publikationen](http://www.perdemo.de/publikationen)« zum Download zur Verfügung.

des vermehrten Ausscheidens von Beschäftigten in den Ruhestand. *Innovative Unternehmen* sehen sich eher mit dem Anstieg des Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfs konfrontiert als *nicht-innovative Unternehmen* ( $p = 0,001$ ;  $df = 39,522$ ;  $T = 3,583$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 4,15$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 3,03$ ). Auch stimmen *innovative Unternehmen* der maritimen Wirtschaft der Aussage, dass vermehrt Beschäftigte des Unternehmens in den Ruhestand gehen, eher zu als *nicht-innovative Unternehmen* ( $p = 0,048$ ;  $df = 53,925$ ;  $T = 2,019$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 2,44$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 1,90$ ).

### Fazit

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass (1) Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Belegschaftsstruktur und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten generell wahrgenommen werden, es aber branchenspezifische und auch regionale Unterschiede gibt. Unternehmen aus Mecklenburg-Vorpommern scheinen eher von den Auswirkungen betroffen zu sein als Unternehmen aus Schleswig-Holstein oder Hamburg. Weiterhin ist zu konstatieren, dass (2) die Mehrheit der Unternehmen ein steigendes Durchschnittsalter ihrer Beschäftigten registriert, es jedoch nur 19 Prozent der Befragten bewusst ist, dass in den nächsten Jahren vermehrt Beschäftigte in den Ruhestand gehen werden. Kurzum: Der demografische Wandel wird wahrgenommen, ist in letzter Konsequenz aber noch nicht in den Betrieben angekommen. Darüber hinaus sind (3) einige Teilbranchen stärker von den entsprechenden Auswirkungen betroffen. So scheinen in der Gesundheitswirtschaft der Zweite Gesundheitsmarkt (zur Erinnerung: er umfasst gesundheitsbezogene Dienstleistungen aus den Bereichen Wellness, Gesunde Ernährung, Gesundheitstourismus, Sport und Freizeit sowie Betreutes Wohnen) und die stationäre und ambulante Versorgung und Pflege und in der maritimen Wirtschaft die Marine Aquakultur und Blaue Biotechnologie und die Offshore- und Meerestechnik stärker von den Auswirkungen betroffen zu sein als die übrigen Teilbranchen. Der Teilsektor Vorleistungs- und Zulieferindustrie aus der Gesundheitsbranche und der Geschäftszweig Offshore-Windenergie aus der maritimen Wirtschaft sind von den Konsequenzen der erwerbsbiografischen Entwicklungen weniger betroffen. Zudem lässt sich erkennen, dass (4) Unternehmen mit einem höheren Durchschnittsalter generell weniger Probleme haben, Fach- und Nachwuchskräfte am Arbeitsmarkt zu finden. Ein Aspekt wurde von allen Unternehmen – über beide Branchen und alle drei Bundesländer hinweg – ähnlich bewertet: (5) Die Rekrutierung von Fachkräften gestaltet sich generell schwieriger als die Suche nach Nachwuchs- und Führungskräften. Diese Ergebnisse bestätigen die aktuelle Diskussion um den Fachkräftemangel (vgl. Bundesagentur für Arbeit, 2012). Von den Befragten werden (6) keine Hinweise auf eine



substanzielle Abnahme der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten mit zunehmendem Lebensalter gegeben.

### **6.3.2 Auswirkungen auf die betriebliche Innovationsfähigkeit**

Neben den Auswirkungen des demografischen Wandels auf Belegschaftsstruktur und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten stand weiter die Frage nach den Auswirkungen der erwerbsdemografischen Entwicklungen auf die betriebliche Innovationsfähigkeit im Fokus der Untersuchung. Um dabei ein einheitliches Verständnis des Begriffs „Innovation“ zu gewährleisten, wurde den Befragungsteilnehmern der Begriff der Innovation entsprechend der organisationspsychologischen Definition nach West und Farr (1990) erläutert. Nach dieser Definition ist unter Innovation die gezielte Entwicklung, Einführung und Anwendung neuer Ideen, Verfahren, Produkte oder Abläufe innerhalb einer Rolle, Gruppe oder Organisation zu verstehen (vgl. Maier, Frey, Schulz-Hardt & Brodbeck, 2007). Hierbei muss es sich nicht um eine „Weltneuheit“ handeln; es ist hinreichend, wenn es für das betrachtete Unternehmen neu ist (vgl. z.B. Hauschildt & Salomo, 2011). In diesem Zusammenhang wurden die Befragungsteilnehmer darauf hingewiesen, dass sich Innovationen sowohl auf neue (bzw. deutlich verbesserte) Produkte und/oder neue Dienstleistungen des Unternehmens, auf neue Geschäftsmodelle und/oder Märkte, auf (neue bzw. deutlich) verbesserte Prozesse bzw. Produktionsverfahren sowie neue Formen der Arbeitsorganisation beziehen können.

#### *Gesamtüberblick*

Zum Einstieg in diesen Teil der Befragung wurden die Befragten gebeten, selbst einzuschätzen, für wie innovativ sie ihr Unternehmen halten.<sup>15</sup> Für die zentrale Frage dieses Themenblocks nach den *Auswirkungen einer alternden Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit* des Unternehmens ist zu konstatieren, dass alternde Belegschaften als überwiegend neutral in ihrer Wirkung auf das betriebliche Innovationsgeschehen gesehen werden. Mehr als 70 Prozent aller befragten Personalverantwortlichen teilen diese Einschätzung. Dies gilt für Befragte der Gesundheits- und der maritimen Wirtschaft gleichermaßen. Abbildung 21 verdeutlicht diese Zusammenhänge.

---

<sup>15</sup> Auf die Darstellung der Ergebnisse wurde an dieser Stelle verzichtet. Der interessierte Leser sei auf die entsprechenden Abbildungen im Anhang zu 6.3.2 verwiesen. Dieser steht im Internet unter »www.perdemo.de/publikationen« zum Download zur Verfügung.

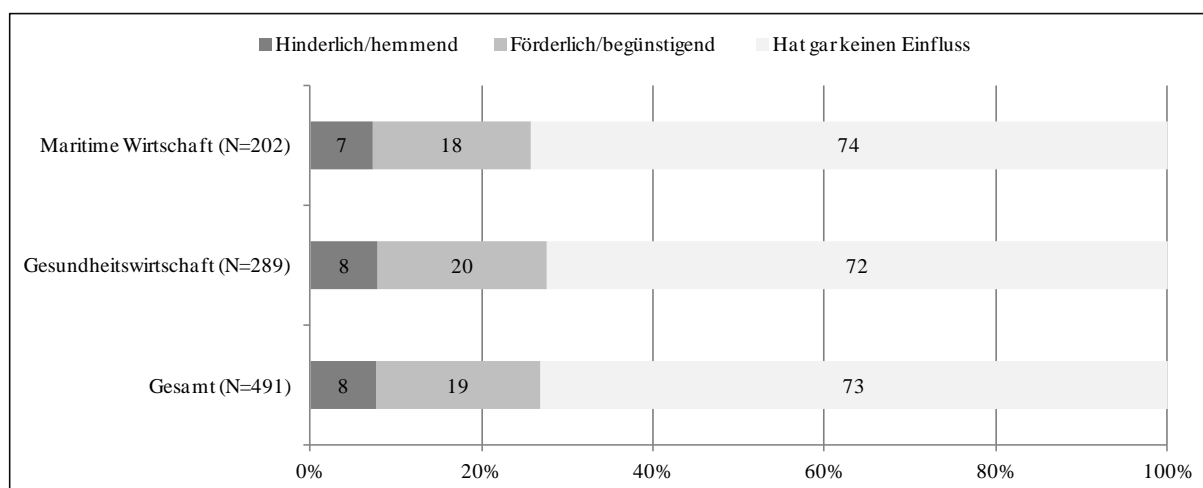


Abbildung 21: „Wie wirkt sich eine alternde Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens aus?“ (Gesamtüberblick)

In der Detailbetrachtung mit Blick auf die *drei Bundesländer* sind nur wenige Auffälligkeiten zu erkennen. Die Abweichungen bewegen sich im Vergleich mit der Gesamtbetrachtung wie auch mit der Branche im einstelligen Prozentpunktbereich. Einzig der Vergleich zwischen den Bundesländern führt zu Unterschieden von 10 und mehr Prozentpunkten (+/-). Beispielsweise sehen jeweils 68 Prozent der Befragten aus Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein in alternden Belegschaften weder einen hinderlichen noch einen förderlichen Faktor für die betriebliche Innovationsfähigkeit; sogar für 78 Prozent der Befragten aus Hamburg bestehen keine entsprechenden Wirkungen bzw. Zusammenhänge.

Für den *Vergleich der Extremgruppen*, der auf das Durchschnittsalter der Belegschaften abhebt, kann an dieser Stelle nicht wie in den vorangegangenen Kapiteln auf Populationsmittelwerte zurückgegriffen werden, da es sich um eine auf Nominalskalenniveau gemessene kategoriale Variable handelt (vgl. Sedlmeier & Renkewitz, 2013). Die rein deskriptive Betrachtung zeigt aber bereits deutliche Unterschiede für die Bewertung der Auswirkung einer alternden Belegschaft als „hinderlich/hemmend“ (vgl. Abbildung 22). Demnach sehen die Unternehmen mit einem höheren Durchschnittsalter der Belegschaften hier entsprechende Risiken<sup>16</sup>. Insgesamt sehen aber beide Extremgruppen eine alternde Belegschaft als eher neutral in der Wirkung auf die betriebliche Innovationsfähigkeit. Im Widerspruch dazu stehen hingegen die Ergebnisse einer Korrelationsanalyse, wonach sich die Unternehmen mit steigendem Durchschnittsalter der Belegschaften als weniger innovativ einschätzen, wobei dieser Zu-

<sup>16</sup> Es kann nicht ausgeschlossen werden, dass dieses Ergebnis auf die ungleichmäßig verteilten Gruppengrößen (unter 35 Jahre = 60; 55 Jahre und älter = 13) zurückzuführen ist.

sammenhang zwar Signifikanz erreicht, aber inhaltlich nicht sehr stark ausgeprägt ist ( $\tau = -0,115, p = 0,01$ ; vgl. dazu z.B. Bühner, 2011).

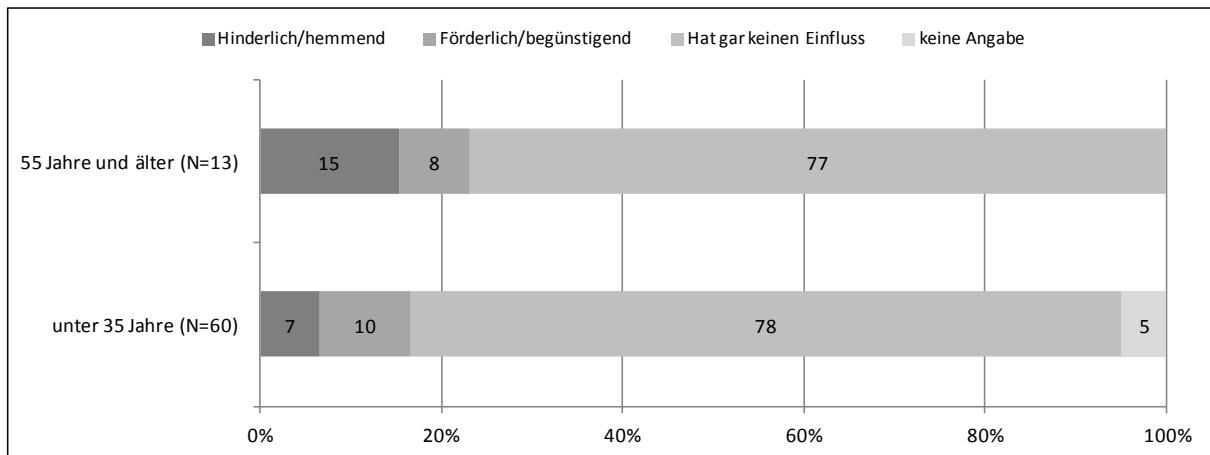


Abbildung 22: „Wie wirkt sich eine alternde Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens aus?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft und der maritimen Wirtschaft nach Durchschnittsalter der Belegschaft)

Für den Vergleich *innovativer* und *nicht-innovativer Unternehmen* kann aus den genannten Gründen ebenfalls nicht auf Mittelwertvergleiche zurückgegriffen werden. Die rein deskriptive Betrachtung legt zum einen nahe, dass die deutliche Mehrzahl (86 Prozent) der als nicht-innovativ eingestuften Unternehmen keinen Einfluss einer alternden Belegschaft auf das betriebliche Innovationsgeschehen sieht (vgl. Abbildung 23). Zum anderen wird aber auch deutlich, dass innovative Unternehmen diese Einschätzung zwar größtenteils – wenn auch in deutlich geringerem Maße (67 Prozent) – teilen, mit 22 Prozent aber immerhin knapp ein Viertel der Befragten auch positive Effekte einer alternden Belegschaft sieht. Acht Prozent sehen hingegen auch eine innovationshemmende Wirkung einer solchen Entwicklung.

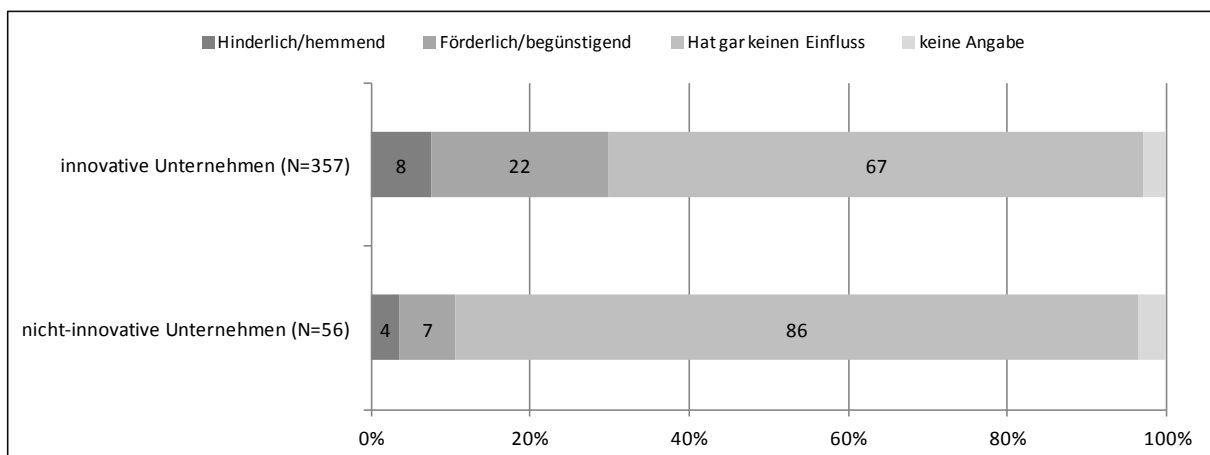


Abbildung 23: „Wie wirkt sich eine alternde Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens aus?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft und der maritimen Wirtschaft nach innovativen und nicht-innovativen Unternehmen)

### Gesundheitswirtschaft

In den *Teilbranchen* der Gesundheitswirtschaft überwiegt die Einschätzung, dass eine alternde Belegschaft keinen entsprechenden Einfluss auf die betriebliche Innovationsfähigkeit hat. Die Abweichungen zwischen den Teilbranchen, aber auch im Vergleich zur Gesundheitswirtschaft insgesamt bewegen sich im einstelligen Prozentpunktbereich (vgl. Abbildung 24). Sie sind damit als marginal einzuschätzen, so dass hier keine detaillierte Darstellung erfolgt.

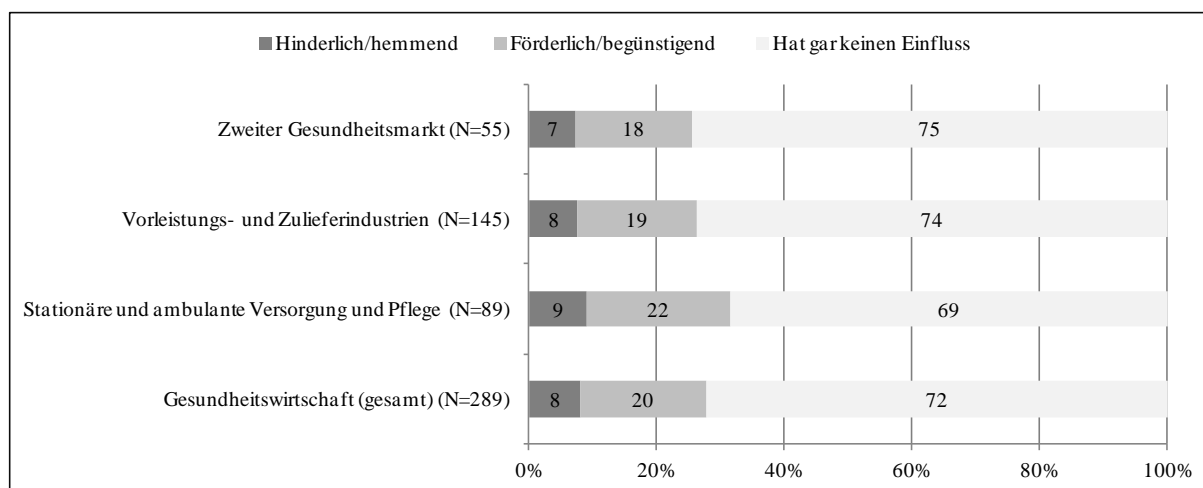


Abbildung 24: „Wie wirkt sich eine alternde Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens aus?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft nach Teilbranchen)

Der Blick auf die *Unternehmensgrößenklassen* (vgl. Abbildung 25) zeigt, dass die Mehrzahl der befragten Betriebe keinen Einfluss einer alternden Belegschaft auf die Fähigkeit von Unternehmen, Innovationen hervorzubringen, sieht. Mit 80 Prozent ist der höchste Prozentwert bei Unternehmen mit 500 bis unter 1.000 Beschäftigten zu verzeichnen; den niedrigsten Wert (57 Prozent) weisen Unternehmen mit 250 bis 499 beschäftigten Personen auf. Letztere sehen in einer alternden Belegschaft auch förderliche bzw. begünstigende Effekte für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Sechs von 14 Unternehmen, oder 43 Prozent der Unternehmen dieser Größenklasse, gaben dies an. Ähnliche innovationsbezogene Vorteile im Alter(n) der Belegschaft sehen auch Betriebe der anderen Größenklassen.

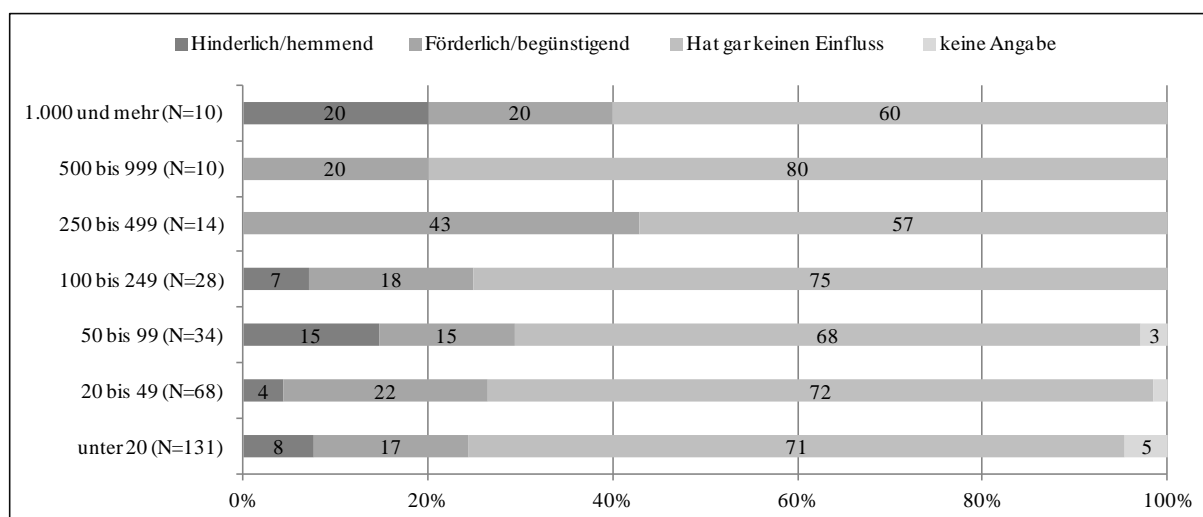


Abbildung 25: „Wie wirkt sich eine alternde Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens aus?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft nach Beschäftigtenzahl)

Abbildung 26 zeigt den *Vergleich der Extremgruppen*. Die deutliche Mehrzahl der in der Gesundheitswirtschaft befragten Unternehmen sieht keinen Einfluss einer alternden Belegschaft auf die betriebliche Innovationsfähigkeit.

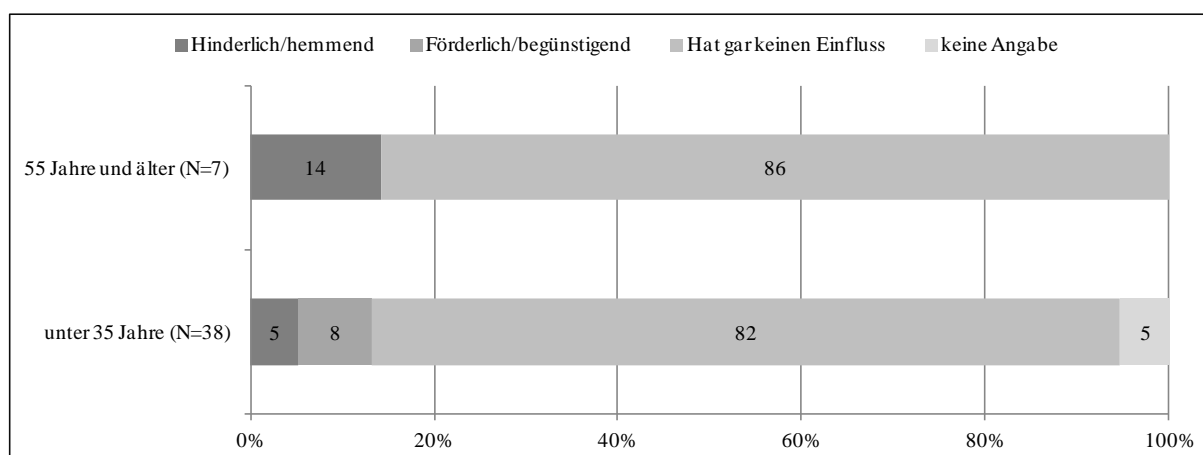


Abbildung 26: „Wie wirkt sich eine alternde Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens aus?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft nach Durchschnittsalter der Belegschaft)

Die Auswertung der Ergebnisse mit Blick auf eine Unterscheidung in *innovative* und *nicht-innovative Unternehmen* macht deutlich, dass keines der 25 nicht-innovativen Unternehmen eine innovationshinderliche Wirkung im Alter(n) der Belegschaft sieht (vgl. Abbildung 27).

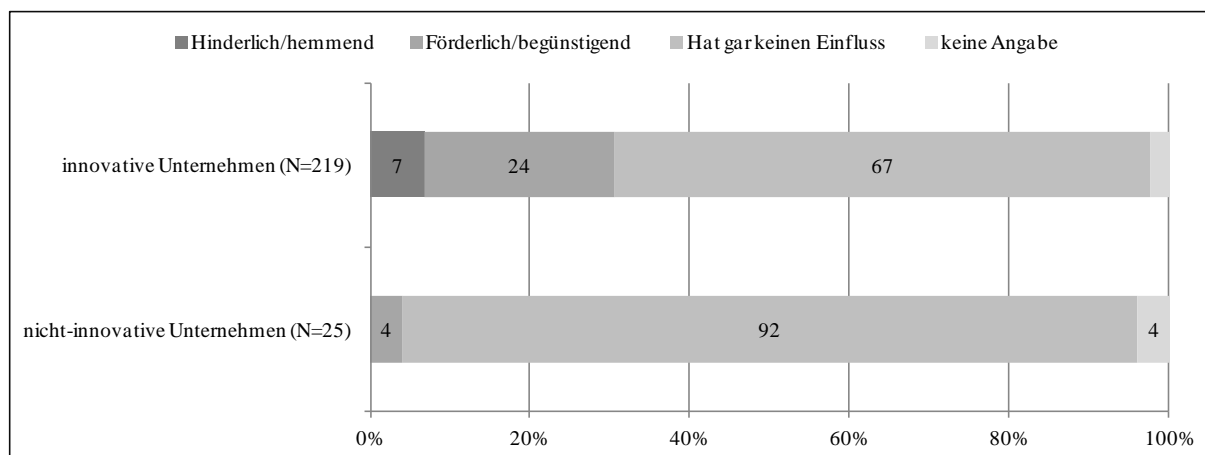


Abbildung 27: „Wie wirkt sich eine alternde Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens aus?“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft nach innovativen und nicht-innovativen Unternehmen)

### Maritime Wirtschaft

Die überwiegende Zahl der Personalverantwortlichen aus dem maritimen Bereich sieht keine gravierenden Einflüsse einer alternden Belegschaft auf die betriebliche Innovationsfähigkeit (vgl. Abbildung 28). Einzige Ausnahme bildet der Bereich Marine Aquakultur und Blaue Technologie. Hier sind „nur“ 50 Prozent der Befragten der Auffassung, dass eine alternde Belegschaft sich weder hinderlich noch förderlich auf die betriebliche Innovationsfähigkeit auswirkt. Auffällig ist, dass keines der 27 im Bereich Schiff-, Boots- und Yachtbau befragten Unternehmen eine innovationsförderliche Wirkung einer alternden Belegschaft sieht.

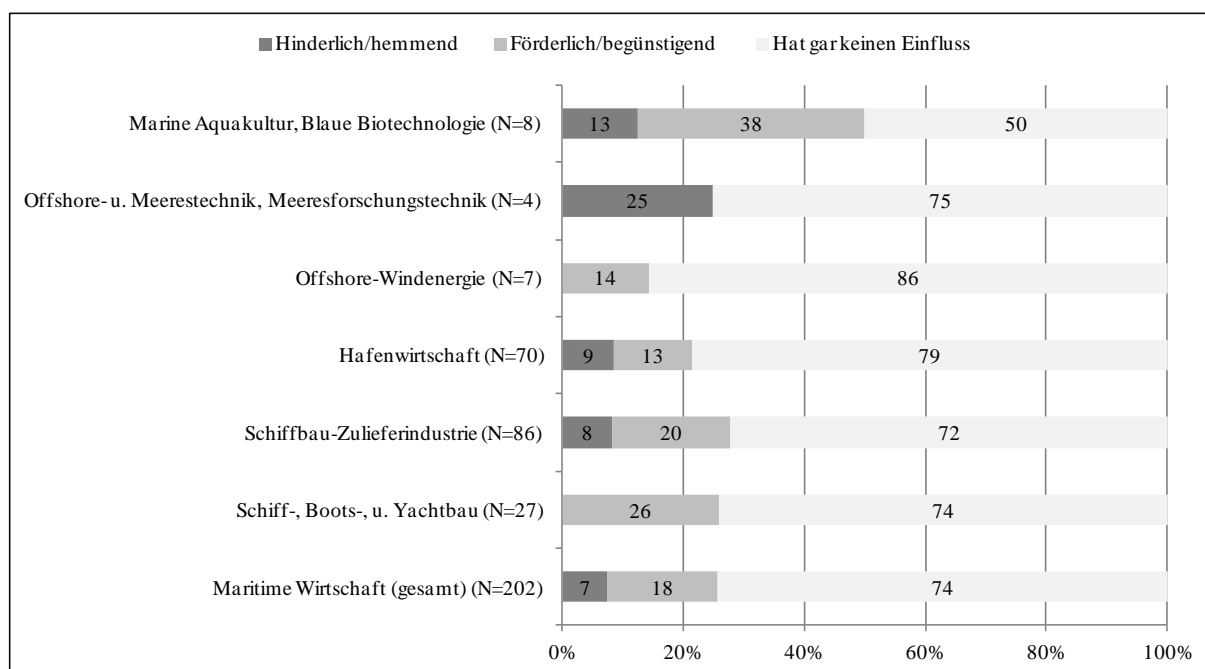


Abbildung 28: „Wie wirkt sich eine alternde Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens aus?“ (Betriebe der maritimen Wirtschaft nach Teilbranchen)

In der vergleichenden Betrachtung nach der *Unternehmensgröße* (vgl. Abbildung 29) sind zwei Prozentwerte auffällig. So sehen 38 Prozent der Unternehmen mit 1.000 und mehr Beschäftigten in einer alternden Belegschaft innovationsförderliche, aber keine innovationshinderlichen Wirkungen. Im Kontrast dazu stehen die Einschätzungen von Unternehmen mit 250 bis 499 Beschäftigten. Hier sehen 40 Prozent innovationshemmende, aber keine innovationsförderlichen Wirkungen.

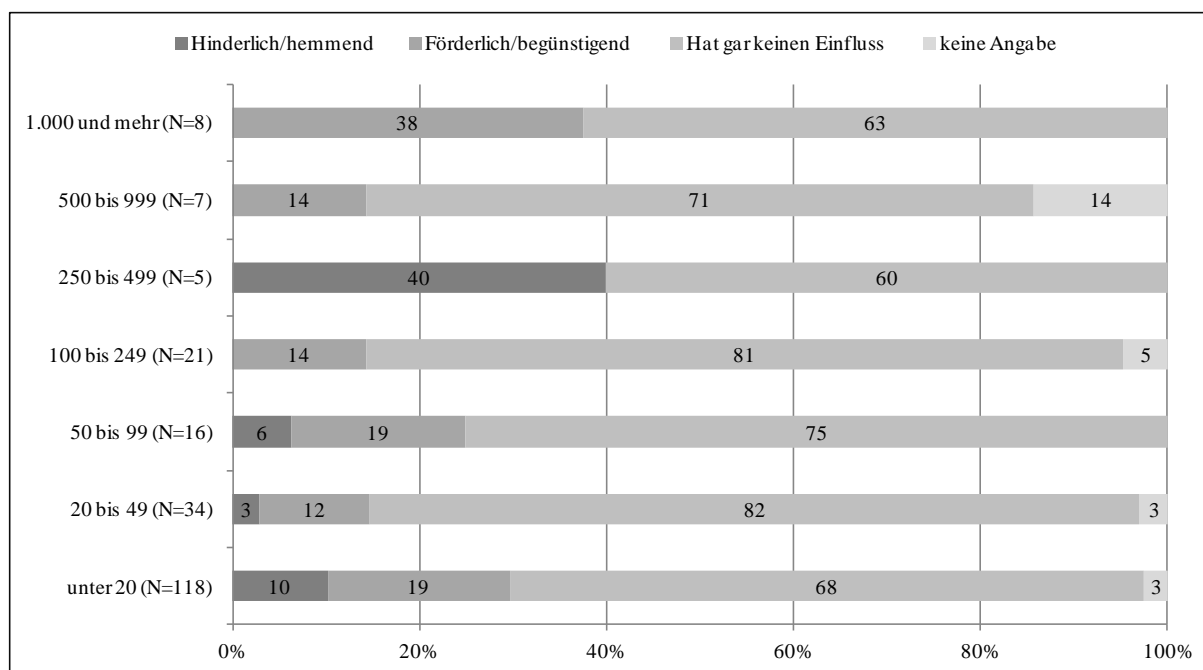


Abbildung 29: „Wie wirkt sich eine alternde Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens aus?“ (Betriebe der maritimen Wirtschaft nach Beschäftigtenzahl)

Bei der vergleichenden Betrachtung der Ergebnisse nach dem *Durchschnittsalter der Belegschaften der Unternehmen* zeigt sich folgendes Bild: Zwar fallen bei den befragten Unternehmen aus dem maritimen Bereich die einzelnen Prozentwerte, insbesondere bei den als älter eingestuften Unternehmen, vergleichsweise niedrig aus, in der Tendenz sehen aber auch hier die Unternehmen insgesamt keinen Einfluss einer alternden Belegschaft auf das betriebliche Innovationsgeschehen. Ein auffälliger Unterschied besteht dagegen hinsichtlich der Einschätzung einer alternden Belegschaft als förderlicher bzw. begünstigender Faktor für die Innovationsfähigkeit. 17 Prozent der befragten Unternehmen aus dem maritimen Bereich, deren Beschäftigte ein Durchschnittsalter von mindestens 55 Jahren haben, schreiben einer alternden Belegschaft eine innovationsförderliche Wirkung zu (vgl. Abbildung 30).

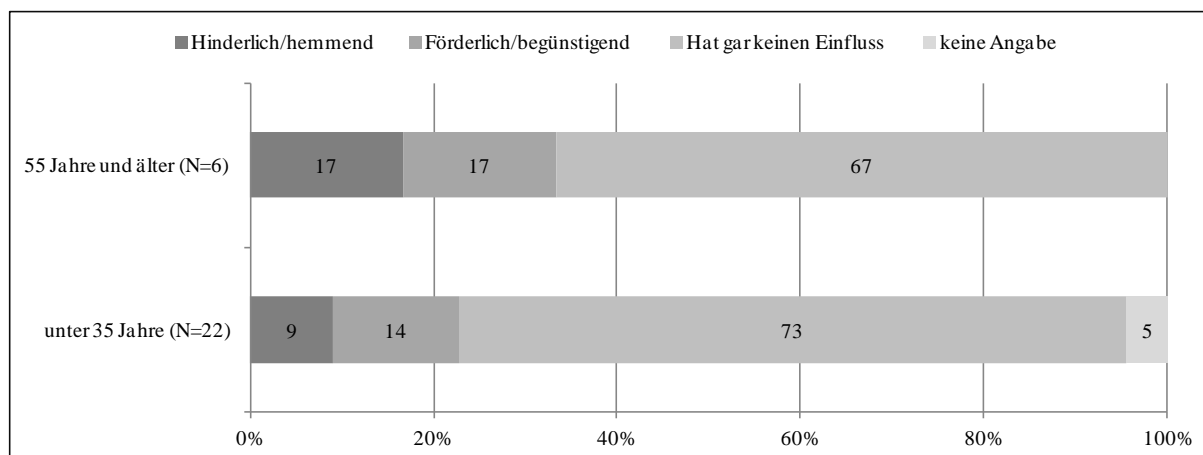


Abbildung 30: „Wie wirkt sich eine alternde Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens aus?“ (Betriebe der maritimen Wirtschaft nach Durchschnittsalter der Belegschaft)

Mit Blick auf die Unterscheidung in *innovative* und *nicht-innovative Unternehmen* sind im maritimen Bereich ähnliche Tendenzen wie in der Gesundheitswirtschaft und in der Gesamtperspektive festzustellen. In beiden Branchen sehen die befragten Personalverantwortlichen innovativer Unternehmen mögliche positive Effekte einer alternden Belegschaft auf die betriebliche Innovationsfähigkeit. Mit 20 Prozent ist der Wert im maritimen Sektor (vgl. Abbildung 31) jedoch im entsprechenden Vergleich mit dem Gesamtüberblick (22 Prozent; siehe Abbildung 23) sowie der Gesundheitswirtschaft (24 Prozent; siehe Abbildung 27) am niedrigsten.

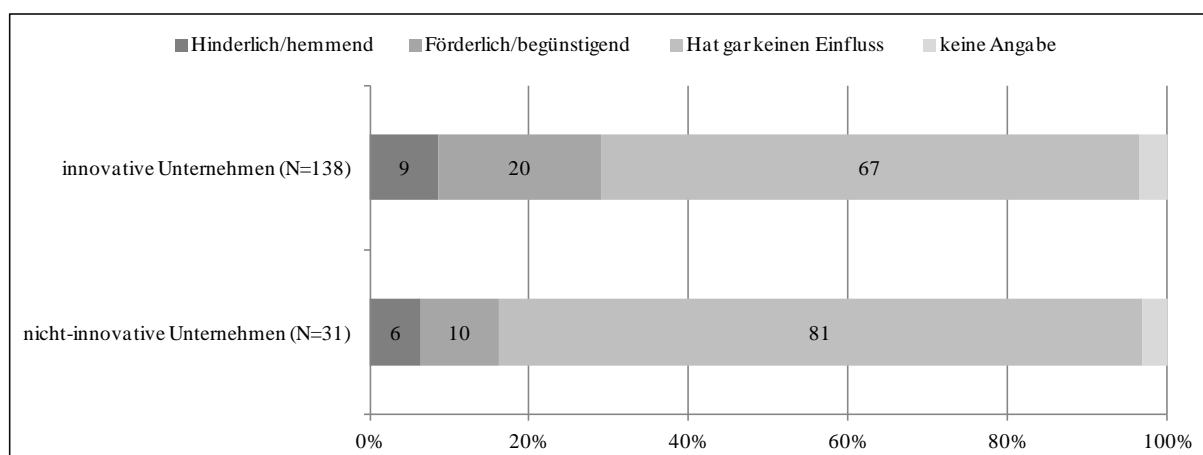


Abbildung 31: „Wie wirkt sich eine alternde Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit Ihres Unternehmens aus?“ (Betriebe der maritimen Wirtschaft nach innovativen und nicht-innovativen Unternehmen)

### Fazit

Zusammenfassend bleibt (1) festzuhalten, dass die Mehrzahl der befragten Unternehmen keine Einflüsse einer alternden Belegschaft auf die betriebliche Innovationsfähigkeit sieht. Mehr als 70 Prozent aller befragten Personalverantwortlichen teilen diese Einschätzung – unabhän-



gig von der Branche. Mit Blick auf die Ebene der Bundesländer fällt der Anteil der Befragten, die eine alternde Belegschaft als förderlich bzw. begünstigend für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen ansehen, in Hamburg am geringsten aus. Ein Extremgruppenvergleich nach dem Durchschnittsalter der Belegschaften der Unternehmen belegt (2) eine überwiegend neutrale Position der befragten Personalverantwortlichen. Dennoch sehen offenbar Vertreter von Unternehmen mit einem höheren Durchschnittsalter der Beschäftigten in einer alternden Belegschaft eher ein Risiko für die betriebliche Innovationsfähigkeit. Unterstützung erfährt dies durch die Ergebnisse einer Korrelationsanalyse. Dieser zufolge schätzen sich die Unternehmen mit steigendem Durchschnittsalter der Belegschaften als weniger innovativ ein. Diese Tendenz zeigt sich in beiden Branchen, wobei die Zusammenhänge nur in der Gesundheitswirtschaft Signifikanz erreichen. Die Unterscheidung in innovative und nicht-innovative Unternehmen liefert (3) für beide Branchen Hinweise, dass vor allem Erstere mit alternden Belegschaften positive Wirkungen auf die betriebliche Innovationsfähigkeit verbinden. In Abhängigkeit von der Unternehmensgröße sind (4) keine besonderen Einflüsse einer alternden Belegschaft auf die Innovationsfähigkeit erkennbar. Bei den Ergebnissen dieses Themenblocks ist jedoch (5) nicht auszuschließen, dass die Befragungsergebnisse aufgrund sozialer erwünschten Antwortverhaltens verzerrt sind. Vor diesem Hintergrund sollten die Befunde mit Vorsicht interpretiert werden.

#### **6.4 Maßnahmen zur Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels**

Der vierte Themenkomplex geht der Frage nach, welche personalpolitischen Maßnahmen die befragten Unternehmen bereits ergriffen haben, um dem demografischen Wandel zu begegnen. Hierzu waren von den befragten Personalverantwortlichen Aussagen in den Bereichen Rekrutierung und Bindung (Kapitel 6.4.1), Arbeitsorganisation und -gestaltung (Kapitel 6.4.2) sowie Qualifizierung und Erfahrungs- und Wissenstransfer (Kapitel 6.4.3) zu beantworten. Zur Erfassung der Antworten wurde wiederum eine Skala mit den Polen „1 – trifft überhaupt nicht zu“ und „5 – trifft voll und ganz zu“ verwendet. Zusätzlich wurden insgesamt fünf offene Fragen gestellt. Die Auswertung der offenen Fragen lehnt sich an die Prinzipien der von Mayring (2010) beschriebenen qualitativen Inhaltsanalyse an.<sup>17</sup> Um einen Gesamteindruck zu gewinnen, wurde zudem mit einem Einzelitem erfasst, wie gut die befragten Unternehmen aus

---

<sup>17</sup> Dabei wurden die Antworten von zwei Auswertern nach inhaltlichen Ähnlichkeiten zu Gruppen zusammengefasst, in Kategorien eingeteilt und anschließend für jede Kategorie eine kennzeichnende Überschrift gefunden sowie eine Definition festgelegt. Das Ergebnis dieser Vorgehensweise sind induktiv erstellte Kategoriensysteme, die in dem jeweiligen Abschnitt dargestellt werden.

Sicht der Personalverantwortlichen auf die Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels vorbereitet sind. Die Skalenpole der fünfstufigen Antwortskala reichten von „sehr schlecht“ bis „sehr gut“, wobei alle Skalenkategorien etikettiert waren.

### Gesamtüberblick

Im Gesamtüberblick sagen 55 Prozent aller in der Gesundheits- und der maritimen Wirtschaft befragten Personalverantwortlichen (N = 494), dass sie sich „gut“ (39 Prozent) bzw. „sehr gut“ (16 Prozent) auf die Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels vorbereitet sehen (vgl. Abbildung 32). Insgesamt nur sieben Prozent sind nach eigenen Angaben „schlecht“ (2 Prozent) bzw. „sehr schlecht“ (5 Prozent) sowie 37 Prozent „mittelmäßig“ für die betrieblichen Konsequenzen der erwerbsdemografischen Entwicklungen gerüstet. Regionale Besonderheiten sind nicht festzustellen. Gruppenvergleiche, die auf das *Durchschnittsalters der Belegschaften* und die *Innovativität der Unternehmen* Bezug nehmen, zeigen keine signifikanten Unterschiede.

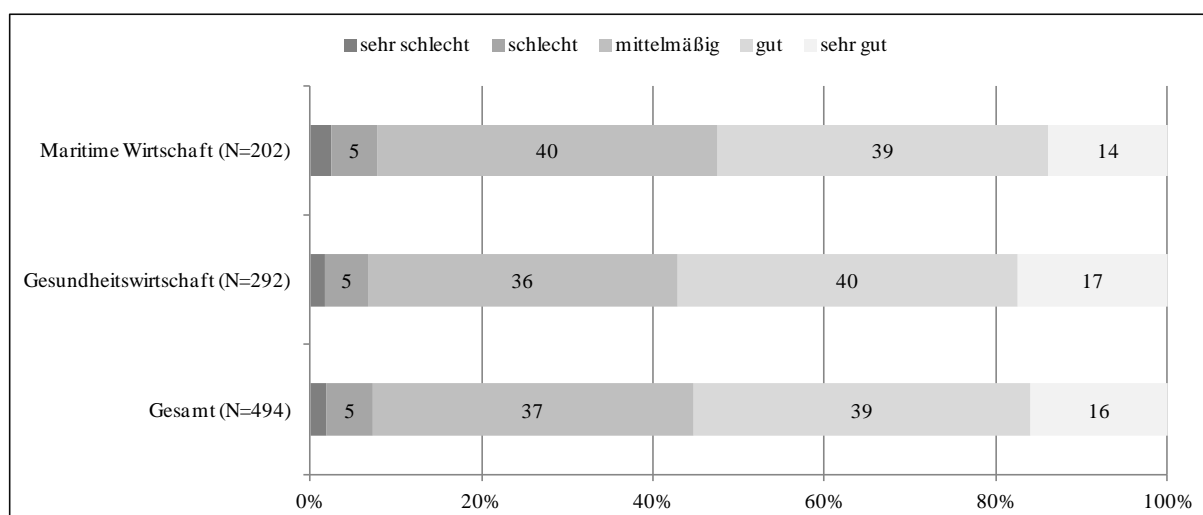


Abbildung 32: „Wie gut ist ihr Unternehmen auf die Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels vorbereitet?“ (Gesamtüberblick)

### Gesundheitswirtschaft

Von den befragten Unternehmen der Gesundheitswirtschaft fühlen sich 40 Prozent „gut“ und 17 Prozent „sehr gut“ auf den demografischen Wandel vorbereitet (vgl. Abbildung 32). Nur 2 Prozent der Befragten fühlen sich „sehr schlecht“ und 5 Prozent „schlecht“ vorbereitet. Die mittlere Antwortkategorie wählten 36 Prozent der Personalverantwortlichen. Alle Teilbranchen des Sektors (Stationäre und ambulante Versorgung und Pflege, Vorleistungs- und Zulieferindustrien, Zweite Gesundheitsmarkt) zeigen ähnliche Tendenzen. Unterschiede auf Ebene der Bundesländer sind nicht festzustellen.

Der Analyse nach der *Beschäftigtenzahl* der in der Gesundheitswirtschaft befragten Unternehmen zufolge weichen die Antworten der Unternehmen mit 50 bis 99 Beschäftigten, mit 250 bis 499 Beschäftigten, mit 500 bis 999 Beschäftigten sowie mit 1.000 und mehr beschäftigten Personen in einzelnen Antwortkategorien um mehr als 10 Prozentpunkte vom Gesamtdurchschnitt der Branche ab. Vor allem Unternehmen der Größenklassen 250 bis 499 sowie 1.000 und mehr Beschäftigte sind nach eigenen Angaben entsprechend vorbereitet. So wurde von keinen der Unternehmen dieser beiden Größenkategorien die Antwortmöglichkeit „sehr schlecht“ und „schlecht“ ausgewählt. Von den Personalverantwortlichen aus Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl zwischen 500 und unter 1.000 Personen fühlen sich sogar 30 Prozent „sehr gut“ vorbereitet – dies ist der höchste Wert in der Befragung.

Die Auswertung zeigt zudem sowohl mit Blick auf das *Durchschnittsalter der Belegschaften* als Differenzierungsmerkmal als auch in Bezug auf die Unterteilung in *innovative* und *nicht-innovative Unternehmen* keine signifikanten Gruppenunterschiede.

#### *Maritime Wirtschaft*

Die in den *Teilbranchen* der maritimen Wirtschaft befragten Unternehmen geben auf die Frage, wie gut sie auf den demografischen Wandel vorbereitet sind, unterschiedlich Auskunft. Kein Unternehmen der Marinen Aquakultur und Blauen Biotechnologie fühlt sich „sehr gut“ für den demografischen Wandel gerüstet. Demgegenüber sehen sich 43 Prozent der befragten Unternehmen aus dem Bereich Offshore-Windenergie und 25 Prozent der Unternehmen der Offshore- und Meerestechnik nach eigenen Angaben „sehr gut“ für den demografischen Wandel gewappnet. Abbildung 33 zeigt, aufgeschlüsselt nach Teilbranchen, eine detaillierte Darstellung des Antwortverhaltens der befragten maritimen Unternehmen.

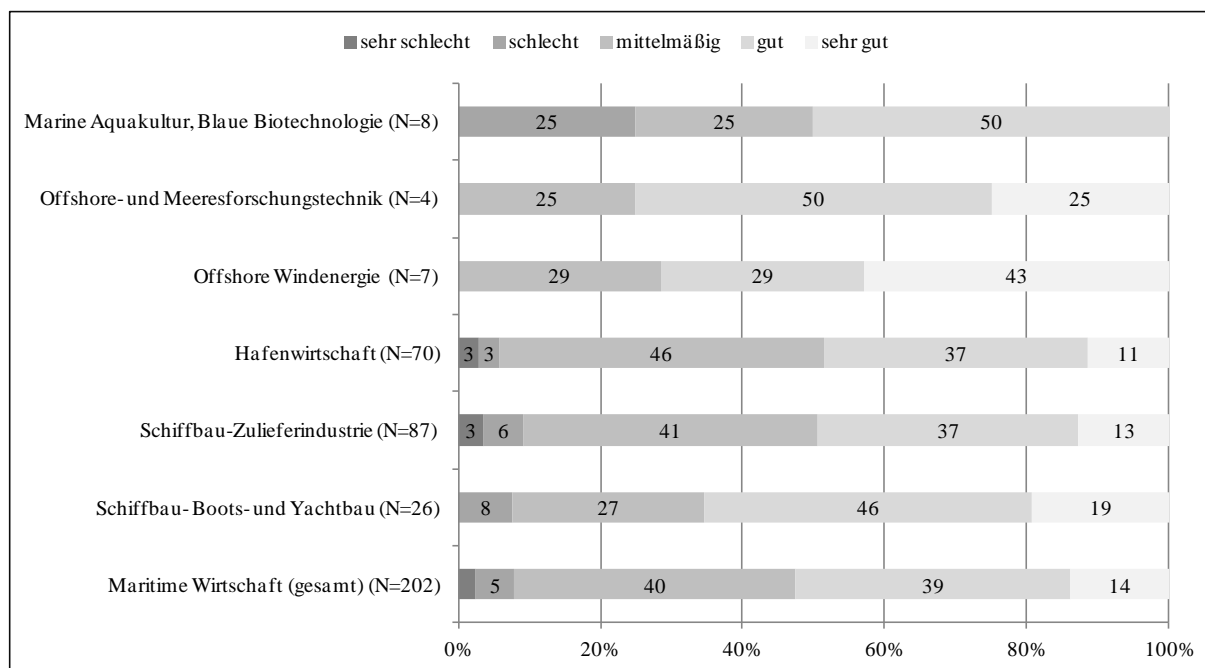


Abbildung 33: „Wie gut ist ihr Unternehmen auf die Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels vorbereitet?“ (Betriebe der maritimen Wirtschaft nach Teilbranchen)

Bei den befragten Unternehmen aus dem Bereich der maritimen Wirtschaft weicht das Antwortverhalten – mit Blick auf die Differenzierung nach der *Beschäftigtenzahl* – in einigen Fällen um mehr als 10 Prozentpunkte vom Gesamtdurchschnitt der Branche ab. 39 Prozent aller befragten Unternehmen der maritimen Branche gaben an, dass sie sich „gut“ auf die Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels vorbereitet fühlen – im Vergleich zu 69 Prozent in der Größenkategorie 50 bis 99 und 60 Prozent bei Unternehmen mit 250 bis 499 Beschäftigten; bei Unternehmen mit 100 bis 249 Mitarbeitern sind es lediglich 24 Prozent. Die Antwortmöglichkeit „sehr gut“ wählten insgesamt 14 Prozent, jedoch kein Unternehmen mit 250 bis 499 und 500 bis 999 Mitarbeitern. 17 Prozent der Unternehmen mit 500 bis 999 Beschäftigten gaben an, dass sie sich „schlecht“ vorbereitet fühlen (gesamte Branche 5 Prozent). „Sehr schlecht“ vorbereitet sehen sich insgesamt 2 Prozent der Unternehmen der maritimen Wirtschaft, 13 Prozent sind es bei den Unternehmen mit 1.000 und mehr Beschäftigten.

Bezüglich der Unterscheidung nach dem *Durchschnittsalter der Belegschaften* und der *Innovativität* finden sich keine signifikanten Unterschiede.

#### 6.4.1 Rekrutierung und Bindung

Unter „Rekrutierung und Bindung“ werden Maßnahmen zusammengefasst, die die Nachwuchskräfteausbildung sowie die gezielte Suche nach jungen Fach- bzw. erfahrenen Fach- und Führungskräften am Arbeitsmarkt betreffen. Die Personalverantwortlichen wurden ge-

fragt, ob sie ältere Beschäftigte bzw. ältere Bewerber einstellen und ob und wie die Unternehmen konkret versuchen, ihre Nachwuchs- bzw. erfahrenen Fach- und Führungskräfte an ihr Unternehmen zu binden.

### Gesamtüberblick

48 Prozent der befragten Unternehmen geben an, ältere Beschäftigte bzw. ältere Bewerber einzustellen. 43 Prozent der befragten Unternehmen beider Branchen setzen Anreizinstrumente zur Bindung der erfahrenen Fach- und Führungskräfte ein und 39 Prozent der Unternehmen nutzen entsprechende Instrumente zur Bindung ihrer Nachwuchskräfte ans Unternehmen. 39 Prozent der befragten Betriebe geben an, auch vermehrt Nachwuchskräfte selbst auszubilden und 35 Prozent suchen auf dem Arbeitsmarkt gezielt nach erfahrenen Fach- und Führungskräften; 29 Prozent der Befragten suchen gezielt junge Fachkräfte. Um einen besseren Überblick zu ermöglichen, wurden in der Abbildung 34 die Antworten der Unternehmen nach Mittelwerten geordnet.

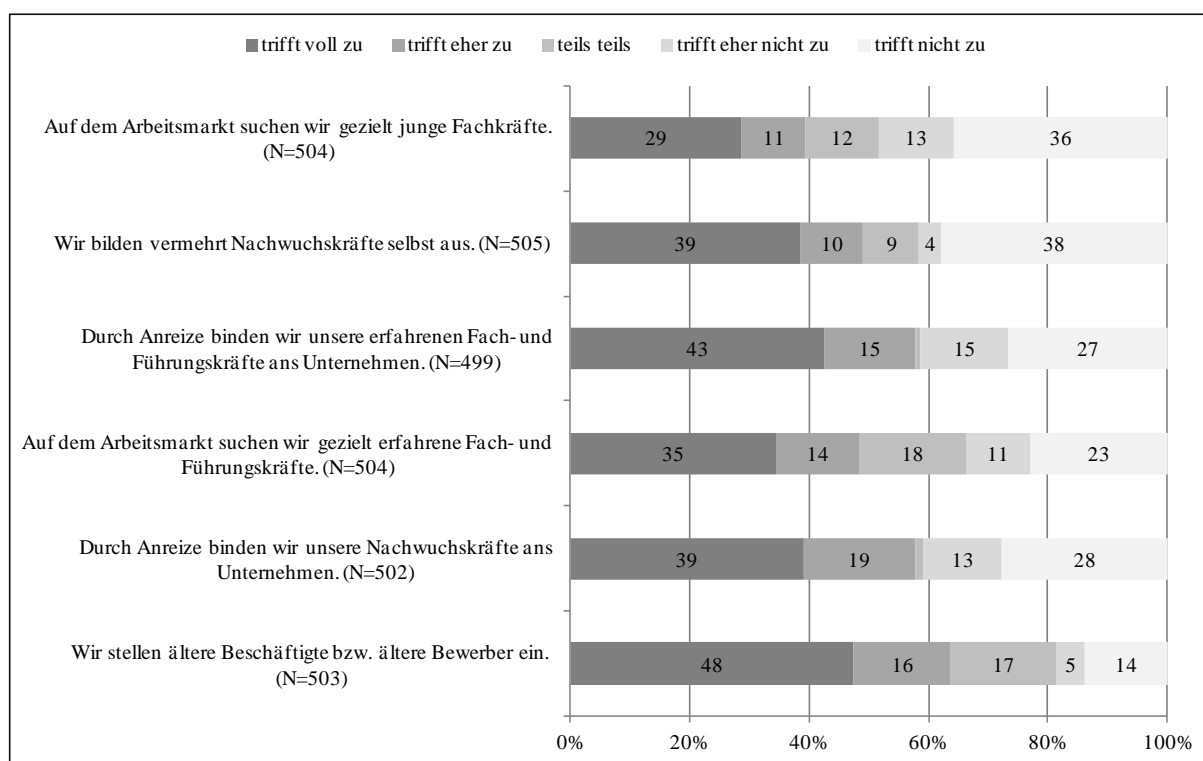


Abbildung 34: Maßnahmen zur Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels – Rekrutierung und Bindung (Gesamtüberblick)

Mit Blick auf mögliche Unterschiede in der Auswertung nach *Bundesländern* fällt auf, dass 48 Prozent aller befragten Unternehmen der Aussage voll zustimmen, dass das jeweilige Unternehmen ältere Beschäftigte bzw. ältere Bewerber einstellt. Dies trifft allerdings nur auf 38 Prozent der befragten Unternehmen aus Hamburg zu (Mecklenburg-Vorpommern: 50 Prozent;

Schleswig-Holstein: 56 Prozent). Insgesamt zeigt sich, dass Personalverantwortliche aus Mecklenburg-Vorpommern allen weiteren Aussagen dieses Themenblocks stärker zustimmen als die Befragten aus den anderen Bundesländern. Beispielsweise beträgt der Zustimmungswert der Befragten aus Mecklenburg-Vorpommern zur Aussage „*Auf dem Arbeitsmarkt suchen wir gezielt junge Fachkräfte*“ 34 Prozent im Vergleich zu 21 Prozent (Schleswig-Holstein) bzw. 24 Prozent (Hamburg).

In einer tiefergehenden Analyse zeigt sich, dass ein negativer Zusammenhang zwischen einem höheren *Durchschnittsalter der Belegschaft* eines Unternehmens und der betriebsinternen Ausbildung von Nachwuchskräften besteht. Unternehmen mit niedrigerem Altersdurchschnitt der Beschäftigten bilden demnach eher Nachwuchskräfte selbst aus als Unternehmen mit einem höheren Durchschnittsalter der Belegschaft ( $p = 0,002$ ;  $df = 18,669$ ;  $T = 3,562$ ;  $M_{\text{Jüngere}} = 3,32$ ;  $M_{\text{Ältere}} = 1,62$ ) und binden diese vermehrt durch Anreizinstrumente ans Unternehmen ( $p = 0,000$ ;  $df = 24,117$ ;  $T = 5,443$ ;  $M_{\text{Jüngere}} = 3,55$ ;  $M_{\text{Ältere}} = 1,38$ ). Unternehmen mit geringerem Durchschnittsalter der Beschäftigten suchen zudem häufiger gezielt nach jungen Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt ( $p = 0,028$ ;  $df = 71$ ;  $T = 2,246$ ;  $M_{\text{Jüngere}} = 3,07$ ;  $M_{\text{Ältere}} = 1,92$ ) und versuchen diese auch eher ans Unternehmen zu binden ( $p = 0,023$ ;  $df = 19,936$ ;  $T = 2,466$ ;  $M_{\text{Jüngere}} = 3,23$ ;  $M_{\text{Ältere}} = 2,00$ ).

Darüber hinaus weisen *innovative Unternehmen* ( $N = 357$ ) für alle sechs Items zum Themenblock „Maßnahmen zur Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels – Rekrutierung und Bindung“ signifikant höhere Zustimmungswerte auf als *nicht-innovative Unternehmen* ( $N = 56$ ). D.h. sie bilden vermehrt Nachwuchskräfte selbst aus, suchen eher auf dem Arbeitsmarkt gezielt nach jungen und erfahrenen Fach- und Führungskräften, versuchen eher durch entsprechende Anreizinstrumente Nachwuchskräfte sowie Fach- und Führungskräfte an das Unternehmen zu binden und stellen auch eher ältere Beschäftigte bzw. ältere Bewerber ein. Der größte inhaltliche Unterschied zeigt sich bei der Bewertung der Aussage „*Durch Anreize binden wir unsere Nachwuchskräfte ans Unternehmen*“ ( $p = 0,000$ ;  $df = 411$ ;  $T = 5,499$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 3,54$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 2,25$ ). Der geringste inhaltliche Unterschied zeigt sich bei der Aussage „*Wir bilden vermehrt Nachwuchskräfte selbst aus*“ ( $p = 0,013$ ;  $df = 411$ ;  $T = 2,491$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 3,24$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 2,61$ ).

Mit Blick auf die Selbsteinschätzung der Unternehmen hinsichtlich der „gefühlten“ Vorbereitung auf den demografischen Wandel (vgl. Kapitel 6.4, S. 66) zeigt sich, dass die Unternehmen, die sich „gut“ bzw. „sehr gut“ auf den demografischen Wandel vorbereitet fühlen, auch vermehrt Nachwuchskräfte ausbilden. 40 Prozent der Unternehmen, die sich „gut“ bzw. „sehr

gut“ auf den demografischen Wandel vorbereitet sehen (N = 273), gaben an, sich vermehrt der Ausbildung von Nachwuchskräften zu widmen. Bei den Unternehmen, die sich „schlecht“ bzw. „sehr schlecht“ vorbereitet fühlen (N = 36), gaben lediglich 25 Prozent der Unternehmen an, vermehrt Nachwuchskräfte auszubilden. Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Bindung von Nachwuchskräften und erfahrenen Fach- und Führungskräften ans Unternehmen.

Ferner wurde in dem Themenblock *Rekrutierung und Bindung* von Mitarbeitern offen gefragt, welche Maßnahmen sie konkret zur Bindung von Nachwuchskräften im Unternehmen ergreifen. Die Antworten auf diese Frage wurden zu Kategorien zusammengefasst (vgl. Tabelle 2). Für eine bessere Übersicht werden an dieser Stelle die Gesamtbetrachtung, die Gesundheitswirtschaft und die maritime Wirtschaft in einer Tabelle gegenübergestellt. Auf eine Darstellung in den beiden Unterabschnitten wird daher verzichtet.

Tabelle 2: Maßnahmen zur Bindung von Nachwuchskräften

<b>Kategorie</b>	<b>Anzahl der Nennungen (gesamt)</b>	<b>Gesundheitswirtschaft</b>	<b>Maritime Wirtschaft</b>
Finanzielle Leistungen (einschl. Unternehmensbeteiligung)	124	65	59
Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten	86	54	32
Versicherungen und Altersvorsorge	38	23	15
Soziale Anreize	25	15	10
Arbeitszeit und Urlaubsregelung	23	20	3
Sachleistungen	17	10	7
Arbeitsklima	14	9	5
Unbefristete Verträge und Übernahmegarantien	14	6	8
Sport- und Wellnessangebote	7	5	2
Sonstige	22	16	6

Zur Kategorie *finanzielle Leistungen* wurden Antworten zusammengefasst, die monetären Anreizen zuzuordnen sind. Von den Befragten in diesem Zusammenhang am häufigsten ge-

nannt wurden Maßnahmen wie „Gehalt“, „Sonderzahlungen einschließlich Erfolgsbeteiligungen“ und „finanzielle Unterstützung“ (insgesamt 124 Nennungen). In 86 Fällen wurden Fort-, Aus- und Weiterbildungsangebote sowie deren finanzielle Unterstützung angeführt, die zur Kategorie *Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten* zusammengefasst wurden. *Versicherungen und Altersvorsorge* als Anreize zur Mitarbeiterbindung wurden von 38 Befragten genannt. Auch *soziale Anreize*, d.h. in erster Linie Maßnahmen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf (z.B. „Betriebskindergarten“ oder „Wohnungshilfe“) wurden in diesem Zusammenhang genannt (25 Nennungen). Im Zuge der Kategorisierung von Maßnahmen zur Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels wurden sechs weitere Einteilungen ermittelt (vgl. Tabelle 2). Als problematisch stellte sich die Einordnung von Äußerungen wie „flache Hierarchien“, „Teamarbeit“ und „Mitsprache“ dar. Diese konnten aufgrund fehlender Eindeutigkeit nicht zugeordnet werden. Auch Aussagen wie „diverse Aktivitäten“, „Rundum Service“ und „bestimmte Leistungen“ waren zu unspezifisch als dass sie einer der Kategorien zugeschlagen werden konnten. Daher wurden diese Antworten unter der Kategorie *Sonstige* subsumiert.

Tabelle 3 veranschaulicht das Kategoriensystem zur Frage nach den Maßnahmen zur Bindung von erfahrenen Fach- und Führungskräften. Die meisten Nennungen (197) entfallen auf die Kategorie *Finanzielle Aspekte* (z.B. „Gehalt einschließlich übertariflichen Zahlungen“, „Lohnerhöhungen“, „Prämien/Sonderzahlungen“ sowie „Unternehmensbeteiligung“, „Übernahme von Kitakosten“ und „betriebliche Altersvorsorge“). 44 Befragte nannten darüber hinaus *Weiterbildungsangebote* als einen Anreiz, um Fach- und Führungskräfte an das Unternehmen zu binden. Unter die Kategorie *Sachleistungen* (22 Nennungen) fallen Angebote wie die „private Nutzung des Firmenwagens“ oder „Reisen“ und „freies (Mittag-)Essen“. Insgesamt 19 Befragte nannten zudem „gutes/positives oder familiäres Arbeitsklima“ – zusammengefasst in der Kategorie *Arbeitsklima/Atmosphäre* – als Maßnahme zur Bindung von erfahrenen Fach- und Führungskräften. Unter der Kategorie *Urlaub* wurden Nennungen (10) wie „mehr Urlaub“, „Sonderurlaub“ oder „zusätzliche Urlaubstage“ subsumiert. Außerdem unterstützen einige Unternehmen Fach- und Führungskräfte bei der *Wohnungssuche*, was von insgesamt fünf befragten Personen als Maßnahme zur Bindung dieser Mitarbeitergruppen genannt wurde.



Tabelle 3: Maßnahmen zur Bindung von erfahrenen Fach- und Führungskräften

<b>Kategorie</b>	<b>Anzahl der Nennungen (gesamt)</b>	<b>Gesundheitswirtschaft</b>	<b>Maritime Wirtschaft</b>
Finanzielle Aspekte	197	122	75
Weiterbildung	44	31	13
Sachleistungen	22	11	11
Arbeitsklima/Atmosphäre	19	12	7
Entwicklungsmöglichkeiten	14	9	5
Urlaub	10	9	1
Arbeitszeiten	7	1	6
Gesundheitsförderung	6	6	0
Unterstützung bei Wohnungssuche	5	3	2
Arbeitsverträge	4	2	2
Sonstige	6	5	1

### *Gesundheitswirtschaft*

Ein Großteil der befragten Unternehmen hat eigenen Angaben zufolge bereits Maßnahmen zur Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels ergriffen. Bei der Analyse der einzelnen *Teilbranchen* des Sektors ist hingegen eine Auffälligkeit festzustellen: Der Ausbildung von Nachwuchskräften im eigenen Unternehmen wird im Bereich der stationären und ambulanten Versorgung und Pflege (51 Prozent) mehr Bedeutung zugeschrieben als in der Vorleistungs- und Zulieferindustrie (31 Prozent) und im Bereich des Zweiten Gesundheitsmarktes (28 Prozent).

Mit Blick auf die *Unternehmensgröße* zeigt sich in den einzelnen Teilfragen ein eher uneinheitliches Bild. Während Maßnahmen zur Einstellung älterer Beschäftigter bzw. älterer Bewerber mit 54 Prozent und die gezielte Suche nach erfahrenen Fach- und Führungskräften mit 35 Prozent über alle Größenklassen hinweg von Bedeutung ist, scheinen Maßnahmen zur Bindung von erfahrenen Fach- und Führungskräften durch spezielle Anreize vor allem in Un-

ternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von 500 bis über 1.000 Mitarbeiter eine besondere Rolle zu spielen (vgl. Abbildung 35).

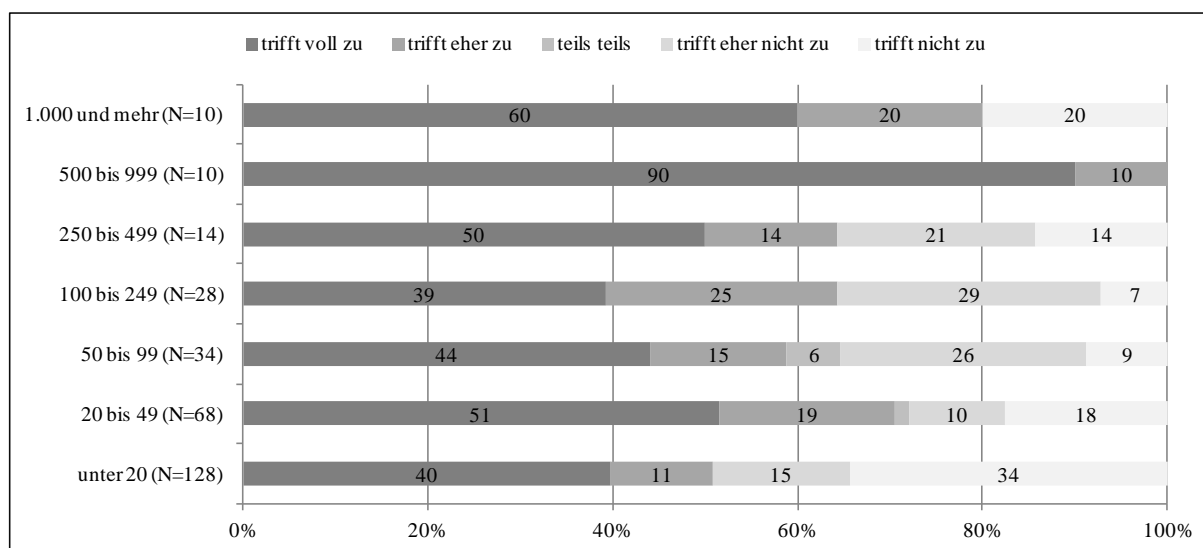


Abbildung 35: „Durch Anreize binden wir unsere erfahrenen Fach- und Führungskräfte ans Unternehmen.“ (Betriebe der Gesundheitswirtschaft nach Beschäftigtenzahl)

Eine ähnliche Tendenz zeigt sich bei den Fragen nach Maßnahmen der Nachwuchskräfteausbildung im eigenen Unternehmen und dem Einsatz von Anreizinstrumenten zur Nachwuchskräftebindung. Die Auswertung zeigt, dass solche Maßnahmen für Unternehmen ab 250 Beschäftigten nach eigenen Angaben stärker von Bedeutung sind als in kleineren Unternehmen. In der Regel verfügen größere Unternehmen über größere personelle und finanzielle Kapazitäten als kleinere Unternehmen. Sie sind daher auch besser in der Lage, entsprechende Maßnahmen zu verwirklichen. Die gezielte Suche nach jungen Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt ist für Unternehmen mit 500 bis 999 Beschäftigten mit einem Zustimmungswert von 50 Prozent von besonderer Relevanz und für Unternehmen mit einer Betriebsgröße von über 1.000 Personen eher weniger (10 Prozent; gesamte Branche 26 Prozent).

Mit Blick auf das *Durchschnittsalter der Beschäftigten* zeigen sich in der Bewertung der Maßnahmen signifikante Unterschiede zwischen der Gruppe der „älteren“ und „jüngeren“ Unternehmen. In der Gesundheitswirtschaft sind es eher die „älteren“ Unternehmen, die Nachwuchskräfte selbst ausbilden ( $p = 0,051$ ;  $df = 9,313$ ;  $T = 2,234$ ;  $M_{\text{Jüngere}} = 3,08$ ;  $M_{\text{Ältere}} = 4,14$ ), wohingegen die „jüngeren Unternehmen“ eher versuchen, durch besondere Anreize Nachwuchskräfte zu binden ( $p = 0,010$ ;  $df = 44$ ;  $T = 2,708$ ;  $M_{\text{Jüngere}} = 3,62$ ;  $M_{\text{Ältere}} = 1,71$ ).

Bei der Unterscheidung nach *innovativen* und *nicht-innovativen Unternehmen* zeigt sich für fünf der sechs Teilfragen ein signifikanter Unterschied. So kommen in *innovativen Unter-*

nehmen eher Anreizinstrumente zur Rekrutierung und Bindung von Mitarbeitern zum Einsatz als in *nicht-innovative Unternehmen*. Sie bilden eher Nachwuchskräfte selbst aus ( $p = 0,022$ ;  $df = 242$ ;  $T = 2,313$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 3,24$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 2,40$ ), suchen eher gezielt junge Fachkräfte ( $p = 0,001$ ;  $df = 37,866$ ;  $T = 3,735$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 2,88$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 1,96$ ), binden durch Anreize ihre Nachwuchskräfte ( $p = 0,000$ ;  $df = 30,575$ ;  $T = 4,205$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 3,49$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 2,12$ ) und ihre erfahrenen Fach- und Führungskräfte an ihr Unternehmen ( $p = 0,002$ ;  $df = 241$ ;  $T = 3,099$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 3,67$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 2,60$ ) und stellen eher ältere Beschäftigte bzw. ältere Bewerber ein ( $p = 0,003$ ;  $df = 242$ ;  $T = 2,983$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 4,15$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 3,36$ ). Nur wenn es um die Suche nach erfahrenen Fach- und Führungskräften geht, verwenden *innovative* und *nicht-innovative* Unternehmen ähnliche Instrumente.

### *Maritime Wirtschaft*

Bei der Frage nach den *Rekrutierungs- und Bindungsmaßnahmen* sind für die gesamte maritime Wirtschaft kaum Unterschiede hinsichtlich der Gesamtbetrachtung und der Gesundheitswirtschaft festzustellen. Mit einer Ausnahme: Die befragten maritimen Unternehmen stellen tendenziell weniger ältere Beschäftigte bzw. ältere Bewerber ein (38 Prozent) als Unternehmen der Gesundheitswirtschaft (54 Prozent; Gesamtbetrachtung 48 Prozent). Für einzelne Teilbranchen der maritimen Wirtschaft zeigt sich hingegen ein anderes Antwortverhalten der Befragten. Unternehmen der Offshore- und Meerestechnik bzw. Meeresforschungstechnik und Offshore-Windenergie beispielsweise bilden vergleichsweise wenig eigene Nachwuchskräfte selbst aus (25 bzw. 29 Prozent; gesamte Branche 42 Prozent). Dagegen suchen sie auf dem Arbeitsmarkt gezielt nach jungen Fachkräften (50 bzw. 71 Prozent; gesamte Branche 33 Prozent). Gleiches gilt für die Unternehmen aus dem Bereich der Marinen Aquakultur bzw. der Blauen Biotechnologie (63 Prozent).

Zudem wird deutlich, dass Unternehmen der Offshore-Windenergie auf dem Arbeitsmarkt verstärkt nach erfahrenen Fach- und Führungskräften suchen (71 Prozent; gesamte Branche 34 Prozent). Dagegen stimmt kein Unternehmen der Offshore- und Meerestechnik bzw. Meeresforschungstechnik der Aussage „*Wir stellen ältere Beschäftigte bzw. ältere Bewerber ein.*“ voll zu. Für Unternehmen der Marinen Aquakultur und Hafenwirtschaft ergeben sich zu dieser Aussage jedoch Zustimmungswerte von jeweils 38 Prozent (Schiffbau-Zuleiderindustrie: 36 Prozent). Die befragten Unternehmen der Offshore- und Meerestechnik bzw. Meeresforschungstechnik nutzen vergleichsweise wenig Anreizinstrumente zur Bindung ihrer erfahrenen Fach- und Führungskräfte (25 Prozent; gesamte Branche 38 Prozent). Dagegen suchen sie eher gezielt auf dem Arbeitsmarkt nach jungen Fachkräften (50 Prozent; gesamte Branche 33

Prozent) und setzen auf Instrumente zur Bindung ihrer Nachwuchskräfte (50 Prozent; gesamte Branche 38 Prozent).

Bei den Unternehmen der Marinen Aquakultur und Blauen Biotechnologie sind in Bezug auf die Gesamtbetrachtung am häufigsten Abweichungen im zweistelligen Prozentpunktbereich festzustellen. Sie legen vergleichsweise großen Wert auf die Ausbildung von Nachwuchskräften (50 Prozent), suchen gezielt nach jungen Fachkräften (63 Prozent) und nutzen relativ häufig Anreizinstrumente zur Bindung der erfahrenen Fach- und Führungskräfte ans Unternehmen (50 Prozent).

Mit Blick auf die *Unternehmensgröße* zeigt sich, dass Unternehmen mit Mitarbeiterzahlen von 100 bis 249 und 500 bis 999 den Aussagen generell stärker zustimmen als Unternehmen anderer Größenklassen. Beispielsweise stimmen 76 bzw. 71 Prozent der Unternehmen dieser Größenklassen der Teilfrage „Wir bilden vermehrt Nachwuchskräfte selbst aus“ voll zu (vgl. Abbildung 36).

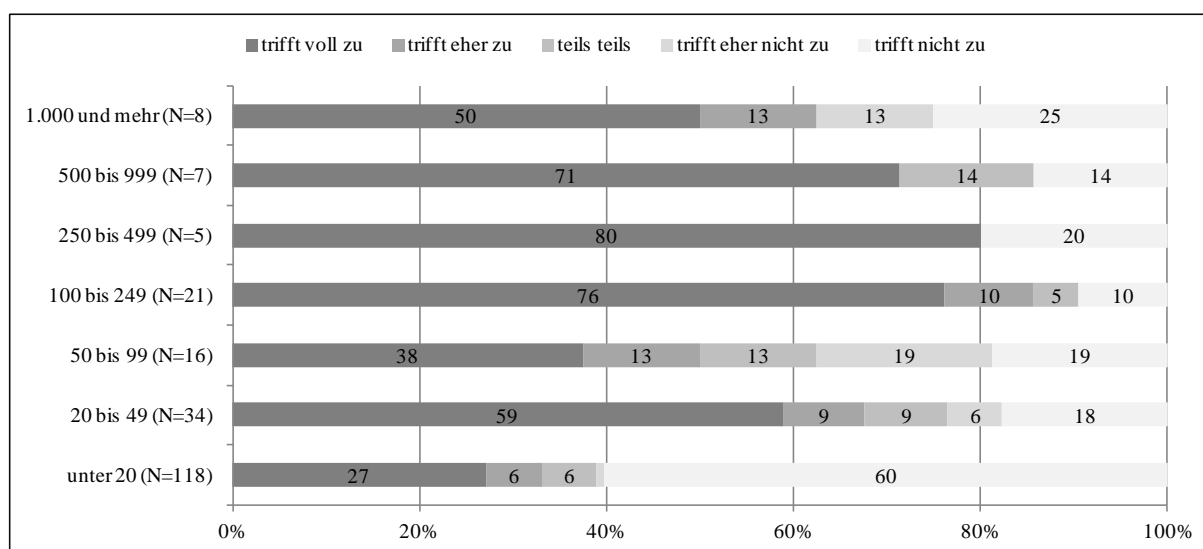


Abbildung 36: „Wir bilden vermehrt Nachwuchskräfte selbst aus.“ (Betriebe der maritimen Wirtschaft nach Beschäftigtenzahl)

Unternehmen dieser Größe legen im Vergleich zu den Unternehmen anderer Größenklassen besonderen Wert auf die Einstellung älterer Beschäftigte bzw. älterer Bewerber und auf die gezielte Suche nach erfahrenen Fach- und Führungskräften auf dem Arbeitsmarkt. Die Unternehmen mit 250 bis 499 Mitarbeitern zeigen in zwei von drei Teilfragen – Nachwuchskräfte-

ausbildung und Suche nach erfahrenen Fach- und Führungskräften – ähnliche Tendenzen (vgl. dazu die entsprechenden Grafiken im Anhang<sup>18</sup>).

Die vergleichende Betrachtung „jüngerer“ und „älterer“ Unternehmen zeigt gegensätzliche Gruppenunterschiede. Demnach bilden hier, anders als in der Gesundheitswirtschaft, „jüngere“ Unternehmen ihre Nachwuchskräfte intensiver selbst aus als „ältere“ Unternehmen ( $p = 0,009$ ;  $df = 25$ ;  $T = 2,827$ ;  $M_{\text{Jüngere}} = 3,90$ ;  $M_{\text{Ältere}} = 1,67$ ). Darüber hinaus zeigen die Gruppen „jüngerer“ und „älterer“ Unternehmen der maritimen Wirtschaft Unterschiede in einer weiteren Aussage. Während sich die Gruppen in der Gesundheitswirtschaft bei dem Antwortverhalten auf die Aussage „*Durch Anreize binden wir unsere erfahrenen Fach- und Führungskräfte ans Unternehmen*“ nicht in besonderer Weise unterscheiden, zeigen „jüngere“ Unternehmen in der maritimen Wirtschaft eher die Tendenz, erfahrene Fach- und Führungskräfte durch entsprechende Anreizinstrumente an das Unternehmen zu binden als „ältere“ Unternehmen. ( $p = 0,000$ ;  $df = 24,531$ ;  $T = 4,293$ ;  $M_{\text{Jüngere}} = 3,05$ ;  $M_{\text{Ältere}} = 1,17$ ).

Wird in der Auswertung die Unterscheidung nach *innovativen* und *nicht-innovativen Unternehmen* berücksichtigt, zeigen sich signifikante Unterschiede. *Innovative Unternehmen* sind aktiver bei der Suche nach jungen Fachkräften ( $p = 0,003$ ;  $df = 48,829$ ;  $T = 3,175$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 3,20$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 2,23$ ) und versuchen intensiver als *nicht-innovative Unternehmen*, Nachwuchskräfte durch Anreize an das Unternehmen zu binden ( $p = 0,000$ ;  $df = 167$ ;  $T = 3,852$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 3,61$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 2,35$ ). Gleiches gilt auch sowohl mit Blick auf die gezielte Suche nach ( $p = 0,001$ ;  $df = 167$ ;  $T = 3,425$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 3,52$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 2,48$ ) als auch die gezielte Bindung von erfahrenen Fach- und Führungskräften ( $p = 0,004$ ;  $df = 166$ ;  $T = 2,939$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 3,46$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 2,45$ ).

### Fazit

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass (1) die grundsätzliche Bereitschaft der Unternehmen, ältere Beschäftigte bzw. ältere Bewerber einzustellen, mit 48 Prozent aller befragten Betriebe relativ hoch ist. Hierbei zeigt sich, dass (2) insbesondere Unternehmen der Gesundheitswirtschaft tendenziell stärker darauf Wert legen bzw. darauf angewiesen sind, ältere Mitarbeiter zu beschäftigen (54 Prozent), als dies in Unternehmen der maritimen Wirtschaft (38 Prozent) der Fall ist. Hier zeigen sich auch regionale Unterschiede. Befragte Unternehmen aus Schleswig-Holstein (56 Prozent) und Mecklenburg-Vorpommern (50 Prozent) – sowohl in der

---

<sup>18</sup> Der Anhang steht im Internet unter »[www.perdemo.de/publikationen](http://www.perdemo.de/publikationen)« zum Download zur Verfügung.

Gesundheitswirtschaft als auch der maritimen Wirtschaft – fokussieren stärker auf Rekrutierungsmaßnahmen als Unternehmen aus Hamburg (38 Prozent). Die Unterscheidung in „ältere“ und „jüngere“ sowie innovative und nicht-innovative Unternehmen liefert sowohl für die Gesundheitswirtschaft als auch für die maritime Wirtschaft Hinweise, dass (4) „jüngere“ und (5) innovative Unternehmen stärker dahin tendieren, Rekrutierungs- und Bindungsmaßnahmen zu ergreifen als „ältere“ bzw. nicht-innovative Unternehmen. Auffällig ist (6), dass Unternehmen, die sich „gut“ bzw. „sehr gut“ auf den demografischen Wandel vorbereitet fühlen, Rekrutierungs- und Bindungsmaßnahmen vergleichsweise große Bedeutung beimessen. Die Ergebnisse machen zudem deutlich, dass Unternehmen aus Mecklenburg-Vorpommern stärker dazu neigen bzw. dazu gezwungen sind, eigene Nachwuchskräfte auszubilden, junge Fach- und erfahrene Fach- und Führungskräfte am Arbeitsmarkt zu suchen und diese auch durch Anreize ans Unternehmen zu binden, als befragte Unternehmen aus Schleswig-Holstein oder Hamburg.

#### **6.4.2 Arbeitsorganisation und -gestaltung**

Im Fragenblock „Arbeitsorganisation und -gestaltung“ stehen demografieorientierte Maßnahmen im Vordergrund, die unter anderem Arbeitszeitregelungen für Ältere, betriebliche Aktivitäten zur Gesundheitsförderung oder Maßnahmen zur Reduzierung möglicherweise belastender Tätigkeiten betreffen.

##### *Gesamtüberblick*

In der Gesamtbetrachtung über beide Branchen ist deutlich zu erkennen, dass die Unternehmen in erster Linie auf Maßnahmen zur Gestaltung von Tätigkeiten und Abläufen setzen, die möglichst von allen betrieblichen Altersgruppen – auch von den Älteren – ausgeübt werden können (vgl. Abbildung 37). 67 Prozent stimmten dieser Aussage voll zu. Nur vier Prozent sind der Meinung, dass die Tätigkeiten und Arbeitsabläufe in ihrem Unternehmen nicht von älteren Beschäftigten ausgeübt werden können. Auffällig ist, dass nur für rund ein Viertel der befragten Unternehmen (26 Prozent) Maßnahmen einer flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit wichtig sind. Konkrete Maßnahmen zur Arbeitsreduzierung bei belastenden Tätigkeiten ergreifen nach eigenen Angaben 22 Prozent der Unternehmen. Arbeitszeitmodelle oder Personaleinsatzpläne speziell für Ältere spielen nur selten eine Rolle: 84 Prozent der Befragten gaben an, dass es keine speziellen Personaleinsatzpläne für ältere Beschäftigte gibt und 76 Prozent äußerten, dass sie keine Arbeitszeitmodelle für Ältere nutzen.

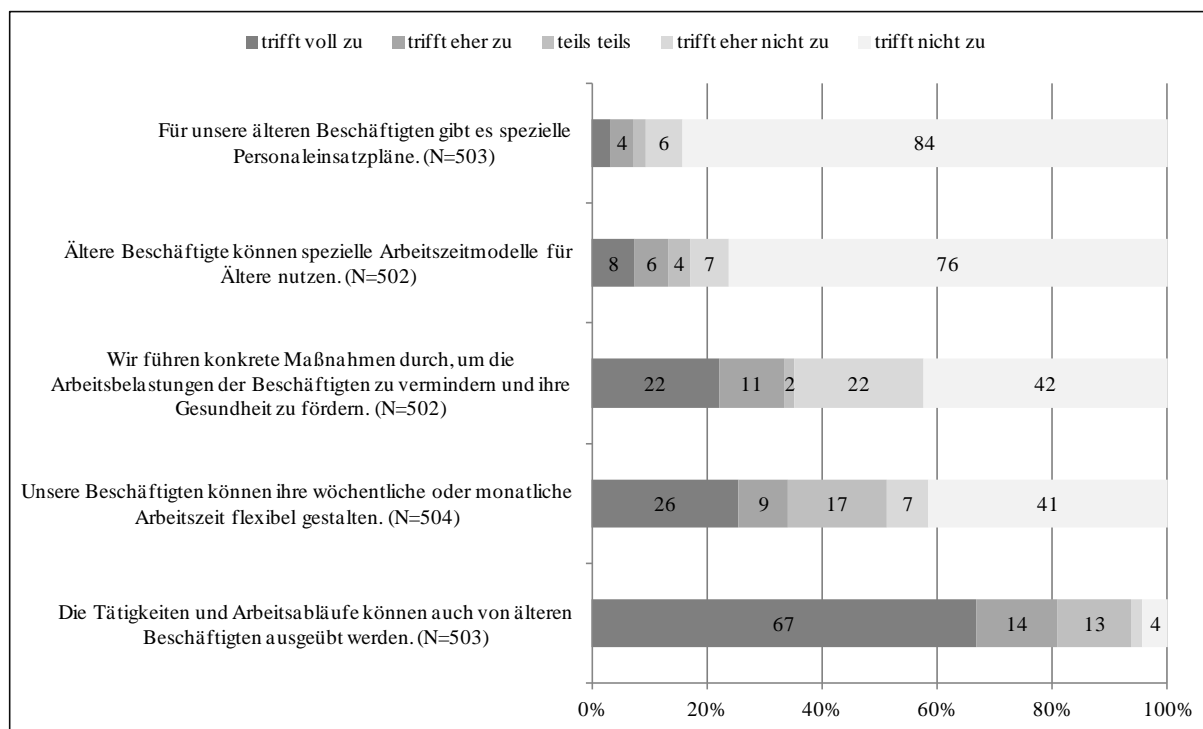


Abbildung 37: Maßnahmen zur Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels – Arbeitsorganisation und -gestaltung (Gesamtüberblick)

Auffällige *regionale Unterschiede* im Antwortverhalten der Befragten lassen sich nicht erkennen. Mit Blick auf das *Durchschnittsalter der Unternehmen* zeigt sich lediglich ein signifikanter Unterschied. In „älteren“ Unternehmen können die Beschäftigten ihre wöchentliche oder monatliche Arbeitszeit eher flexibel gestalten als in „jüngeren“ Unternehmen ( $p = 0,020$ ;  $df = 71$ ;  $T = -2,380$ ;  $M_{\text{jüngere}} = 2,38$ ;  $M_{\text{Ältere}} = 3,62$ ).

Auch die Differenzierung in *innovative* und *nicht-innovative Unternehmen* zeigt für diese Teilfrage einen signifikanten Unterschied: Beschäftigte in als innovativ eingestuften Unternehmen können die wöchentliche oder monatliche Arbeitszeit eher flexibel gestalten ( $p = 0,000$ ;  $df = 78,679$ ;  $T = 4,120$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 2,84$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 1,95$ ). Zudem werden in innovativen Unternehmen auch eher konkrete Maßnahmen durchgeführt, um die Arbeitsbelastungen der Beschäftigten zu vermindern und ihre Gesundheit zu fördern ( $p = 0,000$ ;  $df = 85,577$ ;  $T = 4,572$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 2,67$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 1,78$ ).

Die Analyse, ob Maßnahmen der Arbeitsorganisation und -gestaltung einen Einfluss darauf haben, wie „gut“ oder „schlecht“ sich Unternehmen auf den demografischen Wandel vorbereitet fühlen, liefert nur wenige auffällige Erkenntnisse. Augenscheinlich führen Unternehmen, die sich „schlecht“ bzw. „sehr schlecht“ auf den demografischen Wandel vorbereitet fühlen ( $N = 35$ ) weniger Maßnahmen zur Reduzierung der Arbeitsbelastungen der Beschäftigten durch. Für diese Frage war zudem eine offene Antwortmöglichkeit vorgesehen. Falls die

Unternehmensvertreter der entsprechenden Aussage „teilweise“, „eher“ oder „voll“ zustimmen, wurden sie darum gebeten, konkrete Maßnahmen zu benennen. In der Auswertung haben sich die folgenden Antwortkategorien herauskristallisiert (vgl. Tabelle 4):

Tabelle 4: Maßnahmen zur Verminderung der Arbeitsbelastungen und Förderung der Gesundheit

Kategorie	Anzahl der Nennungen (gesamt)	Gesundheitswirtschaft	Maritime Wirtschaft
Gesundheitsmanagement	119	86	33
Arbeitsplatzgestaltung	33	19	14
Arbeitszeitgestaltung	24	16	8
Gefährdungs- und Belastungsanalyse	15	12	3
Arbeitsschutz	8	2	6
Organisationsklima	4	4	0

Die Kategorie, unter der die meisten Nennungen subsumiert wurden, umfasst das *betriebliche Gesundheitsmanagement*. Die Kategorie umfasst weitere Subkategorien. Hierzu werden „sportliche Aktivitäten“ (48), „Betriebsarzt und Vorsorge“ (24), „Seminare zur Förderung und Erhaltung der Gesundheit“ (24), „Ernährung“ (7) sowie weitere Einzelnennungen gezählt. Dabei umfasst beispielsweise die Subkategorie „sportliche Aktivitäten“ alle sportlich-körperlichen Betätigungen sowie Maßnahmen, die der Entspannung (z.B. „Yoga“) dienen. Zur Subkategorie „Seminare zur Förderung und Erhaltung der Gesundheit“ werden Schulungen der Mitarbeiter – auch durch externe Berater – gezählt. Zur Kategorie *Arbeitsplatzgestaltung* (33 Nennungen) zählen alle Maßnahmen, die die Gestaltung des Arbeitsplatzes betreffen, einschließlich des Einsatzes technischer Geräte und Hilfsmittel, die der Arbeitserleichterung dienen. Zur Verminderung der Arbeitsbelastung wurden von insgesamt 24 Unternehmensvertretern auch Maßnahmen zur *Arbeitszeitgestaltung* genannt. Hierzu werden alle Maßnahmen gezählt, die die Aufteilung von Arbeits- und Freizeit sowie eine Verteilung der Arbeitszeit gemäß den Leistungszielen und Anforderungen des Unternehmens einerseits und die Beachtung der Bedürfnisse des Personals andererseits, betreffen (vgl. Drumm, 2008). Dieser Kategorie sind Nennungen wie „Pausen- und Urlaubsregelung“, „Jahresarbeitsplan“ und „Dienstplanung“ zuzurechnen. Mit *Gefährdungs- und Belastungsanalyse* (15 Nennungen) ist die Analy-



se der Arbeitstätigkeit und der daraus resultierenden Anpassung bzw. Änderung der Aufgaben- bzw. Arbeitsbereiche gemeint. Die Kategorie *Arbeitsschutz* kam in insgesamt acht Antworten zum Tragen und umfasst alle Maßnahmen, die direkt (z.B. „Arbeitsbekleidung“) oder indirekt (z.B. „Trainings“) der Gefährdungsabwehr der Beschäftigten dienen. Letztlich bezogen sich vier Nennungen auf die Verbesserung des *Organisationsklimas* als Maßnahme zur Reduktion der Arbeitsbelastung. Unter Organisationsklima kann „die relativ überdauernde Qualität der inneren Umwelt, die durch ihre Mitglieder erlebt wird, ihr Verhalten beeinflusst und durch die Werte einer bestimmten Menge von Merkmalen der Organisation beschrieben werden kann“ definiert werden (von Rosenstiel & Nerdinger, 2011, S. 371). Tabelle 4 gibt auch die Verteilung der offenen Antwortkategorien auf Gesundheits- und maritime Wirtschaft wieder. In den folgenden Branchenbetrachtungen werden diese nicht mehr aufgegriffen.

### *Gesundheitswirtschaft*

Bei näherer Betrachtung des Gesundheitssektors zeigen sich Besonderheiten für den Bereich der stationären und ambulanten Versorgung und Pflege. Während 59 Prozent der Unternehmen dieses Teilbereichs angaben, dass Tätigkeiten auch von älteren Beschäftigten ausgeübt werden können, sind es in der gesamten Gesundheitswirtschaft 70 Prozent. Dagegen führen Unternehmen dieser Kategorie nach eigenen Angaben in deutlich größerem Umfang Maßnahmen durch, um Arbeitsbelastungen zu vermindern und die Gesundheit der Beschäftigten zu fördern. 39 Prozent stimmten dieser Aussage voll zu. Der entsprechende Vergleichswert für die Gesamtbranche liegt bei 23 Prozent. Bei der Frage zur Arbeitszeitflexibilität zeigen sich auffällige Befunde für den Zweiten Gesundheitsmarkt. Nur 14 Prozent der Unternehmen dieses Teilbereichs gaben an, über Möglichkeiten der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeiten zu verfügen. Für die gesamte Branche liegt dieser Wert bei 28 Prozent.<sup>19</sup>

Mit Blick auf die *Unternehmensgröße* zeigt sich, dass spezielle Personaleinsatzpläne für ältere Beschäftigte im Vergleich zu anderen Maßnahmen im Bereich der Arbeitsorganisation über alle Größenklassen hinweg tendenziell nur selten angeboten werden. Bei Unternehmen mit 500 bis 999 Mitarbeitern sind es sogar 100 Prozent, die keine entsprechenden Angebote machen. Auch die Nutzung spezieller Arbeitszeitmodelle für Ältere spielt insgesamt nur eine untergeordnete Rolle. Ausschließlich in Unternehmen mit 1.000 und mehr Beschäftigten sowie jenen mit 100 bis 249 Beschäftigten werden solche Maßnahmen in den Blick genommen.

---

<sup>19</sup> Die Werte für die anderen Teilbranchen der Gesundheitswirtschaft sind den entsprechenden Grafiken im Anhang zu entnehmen. Dieser steht im Internet unter »[www.perdemo.de/publikationen](http://www.perdemo.de/publikationen)« zum Download zur Verfügung.

30 bzw. 18 Prozent stimmten der entsprechenden Aussage voll zu. Darüber hinaus macht die Auswertung deutlich, dass eher die größeren Unternehmen Maßnahmen zur Reduzierung der Arbeitsbelastungen durchführen. Ein umgekehrter Betriebsgrößeneffekt ist dagegen bei der Frage zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung zu beobachten. Während 32 Prozent der Betriebe mit unter 20 Beschäftigten dieser Aussage voll zustimmten, sind es bei Unternehmen mit 20 bis 49 Mitarbeitern 28 Prozent, bei 50 bis 99 Mitarbeitern 24 Prozent, in den beiden Größenklassen zwischen 100 und 499 Beschäftigten jeweils 21 Prozent und in den zwei verbleibenden Größenklassen – 500 bis 999 sowie 1.000 und mehr – 20 Prozent. Zudem wurde die mittlere Antwortkategorie relativ häufig genannt.

Analog zur Gesamtbetrachtung zeigt sich in der Gesundheitswirtschaft ein signifikanter Unterschied zwischen den Gruppen der „jüngeren“ und „älteren“ Unternehmen in Bezug auf die Frage nach der flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit. Beschäftigte „älterer“ Unternehmen haben eher die Möglichkeit, ihre Arbeitszeit wöchentlich oder monatlich flexibel zu gestalten als Beschäftigte „jüngerer“ Unternehmen ( $p = 0,004$ ;  $df = 44$ ;  $T = -3,015$ ;  $M_{\text{Jüngere}} = 2,28$ ;  $M_{\text{Ältere}} = 4,29$ ).

Bei der Differenzierung nach der *Innovationstätigkeit* der Unternehmen lassen sich zwei signifikante Unterschiede feststellen. Dies betrifft zum einen die in Unternehmen durchgeführten Maßnahmen, um Arbeitsbelastungen zu reduzieren, zum anderen die Frage, ob alle Tätigkeiten und Arbeitsabläufe auch von älteren Beschäftigten ausgeübt werden können. Die Analyse zeigt, dass innovative Unternehmen ( $N = 219$ ) eher gesundheitsfördernde Maßnahmen durchführen als nicht-innovative ( $N = 25$ ) ( $p = 0,000$ ;  $df = 36,954$ ;  $T = 5,091$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 2,83$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 1,58$ ). Tätigkeiten und Arbeitsabläufe können zudem in innovativen Unternehmen auch eher von älteren Beschäftigten ausgeführt werden als in nicht-innovativen Unternehmen ( $p = 0,045$ ;  $df = 25,706$ ;  $T = 2,105$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 4,56$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 3,92$ ). Inhaltlich sind die Unterschiede allerdings nicht sehr stark ausgeprägt.

### *Maritime Wirtschaft*

In der maritimen Wirtschaft zeigen sich im Vergleich mit der Gesundheitswirtschaft zwei Auffälligkeiten. Zum einen können Mitarbeiter maritimer Unternehmen den Ergebnissen zufolge ihre wöchentliche oder monatliche Arbeitszeit offensichtlich weniger flexibel gestalten. Dies gilt eigenen Angaben zufolge für 48 Prozent der im maritimen Bereich tätigen Unternehmen. Der entsprechende Vergleichswert in der Gesundheitswirtschaft liegt bei 37 Prozent. Zum anderen sind Unternehmen der maritimen Wirtschaft im Vergleich offenbar wenig geneigt, spezielle Maßnahmen zur Reduktion der Arbeitsbelastungen und der Gesundheitsförde-

rung durchzuführen<sup>20</sup>. Mit Blick auf die einzelnen Teilbranchen sind vor allem für den Bereich Offshore- und Meerestechnik deutliche Abweichungen sowohl zur Gesamt- als auch zu den Subbranchen festzustellen. Beispielsweise zeigen sich Abweichungen bei den Aussagen zu „Tätigkeiten und Arbeitsabläufen“, „Personaleinsatzplänen“ und „Arbeitszeitmodellen“. Bei der ersten Aussage stimmten 50 Prozent der befragten Offshore- und Meerestechnikunternehmen zu. Dies entspricht 12 Prozentpunkten weniger, als dies für die gesamte Branche der Fall ist. Zudem sind in den befragten Unternehmen dieser Teilbranche spezielle Personaleinsatzpläne für ältere Beschäftigte bzw. bietet Arbeitszeitmodelle speziell für diese Altersgruppe nicht üblich. Es ist jedoch zu vermuten, dass diese teils erheblichen Unterschiede auf die geringe Anzahl von Unternehmen der Teilbranche in der Stichprobe zurückzuführen sind.

Die Differenzierung nach *Unternehmensgröße* lässt erkennen, dass spezielle Personaleinsatzpläne und Arbeitszeitmodelle für ältere Mitarbeiter tendenziell eher von geringer Bedeutung für die betriebliche Praxis sind. Ausnahmen sind hier vor allem bei Unternehmen mit 1.000 und mehr Beschäftigten zu sehen, bei der Frage zu speziellen Arbeitszeitmodellen zusätzlich auch bei Betrieben der Größenklassen 250 bis 499 sowie 50 bis 99 Beschäftigten. Das Bild der Verteilung für die übrigen drei Teilfragen zeigt ein heterogenes Bild.

Im Hinblick auf das *Durchschnittsalter der Beschäftigten* lassen sich – anders als im Gesamtüberblick und in der Gesundheitswirtschaft – keine signifikanten Gruppenunterschiede erkennen.

Mit Blick auf dem *Innovationsgrad* der befragten Unternehmen lässt sich ein Gruppenunterschied auf signifikantem Niveau feststellen. Beschäftigten in innovativen Unternehmen (N = 138) wird tendenziell eher die Möglichkeit gegeben, ihre Arbeitszeit flexibel zu gestalten, als dies in nicht-innovativen Unternehmen (N = 31) ( $p = 0,000$ ;  $df = 53,174$ ;  $T = 3,870$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 2,77$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 1,68$ ) üblich ist.

### *Fazit*

Resümierend lässt sich festhalten, dass (1) in den Unternehmen beider Branchen nur selten spezielle Personaleinsatzpläne und Arbeitszeitmodelle für ältere Beschäftigte angeboten werden. Ein Vergleich der Extremgruppen zeigt (2) für die Gesamtbetrachtung und die Gesundheitswirtschaft einen signifikanten Gruppenunterschied hinsichtlich der Frage nach Angebo-

---

<sup>20</sup> Für eine detaillierte grafische Darstellung aller Teilfragen zu den beiden Branchen wird auf den Anhang verwiesen.

ten für eine flexible Gestaltung der Arbeitszeit. Demnach haben Beschäftigte in „älteren“ Unternehmen tendenziell eher die Möglichkeit, ihre wöchentliche oder monatliche Arbeitszeit flexibel zu gestalten als Mitarbeiter in „jüngeren“ Unternehmen. Unterschiede auf signifikantem Niveau lassen sich für diese Teilfrage (3) bei der Differenzierung nach dem Innovationsgrad feststellen. Den Ergebnissen zufolge haben Mitarbeiter innovativer Unternehmen hier eher einen entsprechenden Gestaltungsspielraum. Diese Erkenntnis gilt für die maritime Wirtschaft und die Gesamtperspektive (d.h. über alle Branchen und Unternehmensgrößenklassen hinweg). Für die Unternehmen der Gesundheitswirtschaft konnte sich dieser Unterschied nicht bestätigen. Dagegen zeigt sich in Bezug auf die Frage nach betrieblichen Möglichkeiten einer altersgerechten Gestaltung von Arbeitstätigkeiten und -abläufen (4) ein signifikanter Gruppenunterschied zugunsten der innovativen Unternehmen. Auch konkrete Maßnahmen zur Reduzierung von Arbeitsbelastungen finden sich tendenziell eher in innovativen als in nicht-innovativen Unternehmen der Gesundheitswirtschaft.

### **6.4.3 Qualifizierung und Wissenstransfer**

Mit Hilfe eines Fragenblocks zum Thema Qualifizierung und Wissenstransfer wurde abgefragt, ob entsprechende betriebliche Maßnahmen im Unternehmen vorhanden sind.

#### *Gesamtüberblick*

Die Auswertung macht deutlich, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen Wert auf Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen der Beschäftigten (64 Prozent) legt, jedoch sind Angebote von Qualifizierungsmaßnahmen speziell für ältere Beschäftigte unterrepräsentiert (7 Prozent; vgl. Abbildung 38). Für 63 Prozent der Unternehmen ist ein kontinuierlicher Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen älteren Mitarbeitern (Wissensgeber, die möglicherweise bald aus dem Unternehmen ausscheiden) und jüngeren Beschäftigten (Wissensnehmern) von Bedeutung. 60 Prozent der Unternehmen gaben an, dass sie sich bemühen, beim Ausscheiden von (in erster Linie älteren) Beschäftigten deren Kompetenzen und Wissen im Unternehmen zu halten. Die erhobenen Daten ermöglichen an dieser Stelle allerdings noch keine genauen Schlussfolgerungen, inwieweit beim Wissens- und Erfahrungstransfer auf betrieblicher Ebene systematisch entsprechende Instrumente wie zum Beispiel Wissensbaum, Jobmap, Wissenstransferplan etc. zum Einsatz kommen.

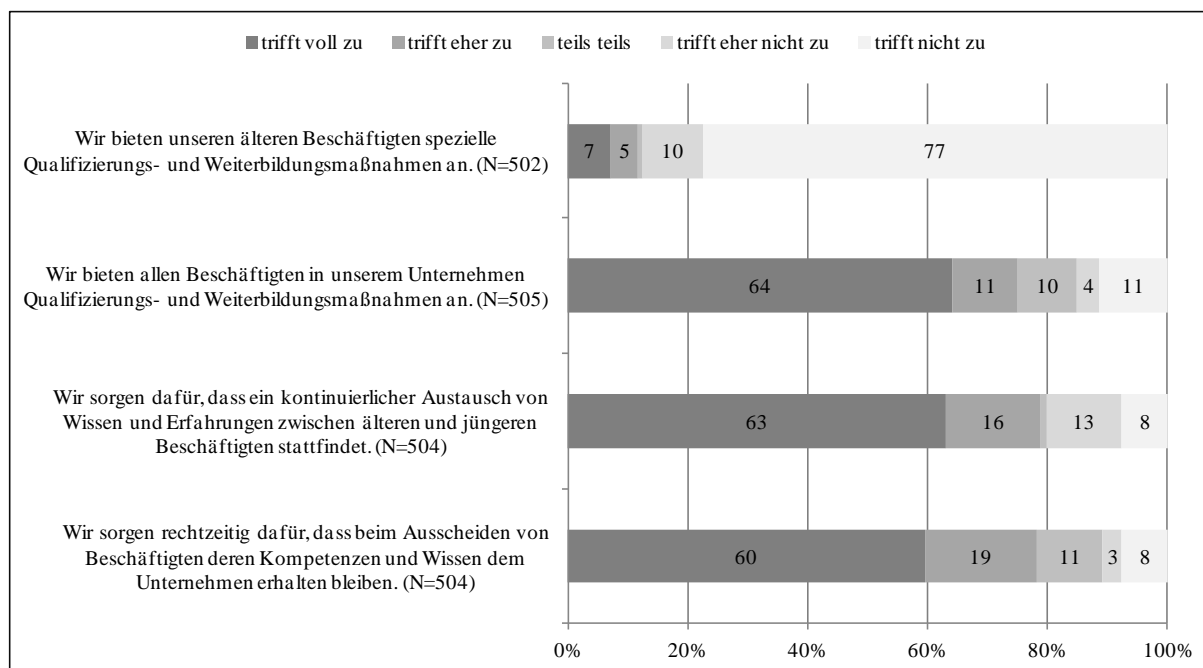


Abbildung 38: Maßnahmen zur Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels – Qualifizierung und Wissenstransfer (Gesamtüberblick)

Bezugnehmend auf die drei *Bundesländer* Hamburg, Schleswig-Holstein und Mecklenburg-Vorpommern lassen sich keine auffälligen Befunde feststellen, die Hinweise auf mögliche regionale Unterschiede geben.

Das Alter der Beschäftigten in den Unternehmen spielt lediglich bei der Aussage „*Wir sorgen dafür, dass ein kontinuierlicher Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten stattfindet*“ eine Rolle. „Jüngere“ Unternehmen stimmen dieser Aussage stärker zu als „ältere“ Unternehmen ( $p = 0,015$ ;  $df = 15,164$ ;  $T = 2,727$ ;  $M_{\text{Jüngere}} = 4,10$ ;  $M_{\text{Ältere}} = 2,62$ ).

Differenziert nach *innovativen und nicht-innovativen Unternehmen* zeigt die Auswertung drei signifikante Befunde. Innovative Unternehmen legen auf Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen der Beschäftigten größeres Gewicht als nicht-innovative Unternehmen ( $p = 0,000$ ;  $df = 65,686$ ;  $T = 4,049$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 4,32$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 3,41$ ). Sie sorgen auch eher dafür, dass beim Ausscheiden von Beschäftigten deren Kompetenzen und Wissen dem Unternehmen erhalten bleiben ( $p = 0,000$ ;  $df = 62,792$ ;  $T = 3,690$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 4,33$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 3,50$ ) und dass ein kontinuierlicher Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten stattfindet ( $p = 0,000$ ;  $df = 65,137$ ;  $T = 4,352$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 4,31$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 3,32$ ).

Zudem haben Maßnahmen zur Qualifizierung und zum Wissenstransfer augenscheinlich erheblichen Einfluss darauf, wie „gut“ oder „schlecht“ sich Unternehmen auf den demografischen Wandel vorbereitet fühlen (vgl. Kapitel 6.4, S. 66). Unternehmen, die sich „gut“ bzw. „sehr gut“ auf die zu erwartende demografische Entwicklung vorbereitet sehen, bieten ihren Beschäftigten eher Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen an als Unternehmen, die sich „schlecht“ bzw. „sehr schlecht“ vorbereitet fühlen. 72 Prozent der Unternehmen, die sich „gut“ bzw. „sehr gut“ auf den demografischen Wandel vorbereitet sehen (N = 273) gaben an, Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen zu nutzen. Bei Unternehmen, die sich „schlecht“ bzw. „sehr schlecht“ vorbereitet fühlen (N = 36), gaben lediglich 53 Prozent der Unternehmen an, dass diese Maßnahmen für sie von Bedeutung sind. Zudem sorgen „gut“ bzw. „sehr gut“ vorbereitete Unternehmen eher dafür, dass beim Ausscheiden von Beschäftigten deren Kompetenzen und Wissen dem Unternehmen erhalten bleiben (67 Prozent) und dass ein kontinuierlicher Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten stattfindet (71 Prozent) als „schlecht“ bzw. „sehr schlecht“ vorbereitete Unternehmen (56 bzw. 42 Prozent). Dass älteren Beschäftigten spezielle Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen angeboten werden, ist in Unternehmen, die sich „gut“ bzw. „sehr gut“ präpariert sehen, eher üblich als in Unternehmen, die sich „schlecht“ bzw. „sehr schlecht“ vorbereitet sehen.

Unternehmen, die für ihre älteren Beschäftigten spezielle Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen vorsehen, wurden im Rahmen der Befragung gebeten anzugeben, um welche konkreten Maßnahmen es sich dabei handelt (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Spezielle Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Beschäftigte

Kategorie	Anzahl der Nennungen (gesamt)	Gesundheitswirtschaft	Maritime Wirtschaft
Schulung	16	12	4
Weiterbildung	11	10	1
Seminare	6	5	1
Kurse	5	2	3
Fortbildung	2	2	0
Spezielle Förderung	10	4	6
Auf Nachfrage	2	2	0
Sonstige	7	5	2

Die Kategorie *Schulung*, der die meisten Nennungen subsumiert wurden, umfasst „interne Schulungen“ (4), „regelmäßig/ständige Schulungen“ (2) und den Begriff „Schulungen“ (10) allgemein. Zur Kategorie *Weiterbildung* (11) zählen die Ausprägungen „betriebsinterne Weiterbildung“ (2) und „Weiterbildung“ (9). Der Begriff *Seminare* wurde sechsmal und *Kurse*, welcher „Auffrischkurse“ und das Wort „Kurse“ beinhaltet, fünfmal genannt. Der Ausdruck *Fortbildung* fiel in diesem Zusammenhang zweimal. Alle zuvor genannten Kategorien haben ein sehr abstraktes Niveau, die Kategorie *spezielle Förderung* hingegen umfasst konkrete Maßnahmen wie beispielsweise „Programmierkurse“, „IT-Schulungen“, „EDV für Ältere“ und „Schweißer Ausbildung“. Die Kategorie *Auf Nachfrage* kam in zwei Antworten zum Tragen und umfasst die beiden Aussagen „richtet sich nach Wunsch der Mitarbeiter“ und „wenn der ältere Beschäftigte Fragen hat, selbstverständlich“. Sieben Nennungen bezogen sich darüber hinaus weniger auf spezielle Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Beschäftigte und wurden daher unter der Kategorie *Sonstiges*, mit Aussagen wie „schonende Arbeitsplätze“ oder „Rückenschulung“, zusammengefasst.

Eine weitere Frage bezog sich darauf, welche betrieblichen Maßnahmen für einen kontinuierlichen Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten konkret ergriffen werden. Aus den offenen Antworten konnten insgesamt acht Kategorien

ermittelt werden. Tabelle 6 zeigt die Antworten überblicksartig in der Gesamtbetrachtung und für beide Branchen getrennt, weshalb in den folgenden Unterabschnitten auf eine weitere Darstellung der konkreten Maßnahmen verzichtet wird.

Tabelle 6: Maßnahmen zum Austausch von Wissen u. Erfahrungen zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten

Kategorie	Anzahl der Nennungen (gesamt)	Gesundheitswirtschaft	Maritime Wirtschaft
Zusammenarbeit von Jung und Alt	189	102	87
Besprechungen (regelmäßig/ unregelmäßig)	128	92	36
Schulung und Weiterbildung (intern/extern)	49	31	16
Einarbeitung von Jüngeren durch erfahrene Ältere	19	12	7
Gemeinsame Aktivitäten außerhalb des Unternehmens	4	2	2
Gemeinsame Kundenbesuche	4	0	4
Mentoring und Patenschaften	3	0	3
Sonstige	8	7	1

Die Befragten sehen in der *Zusammenarbeit von Jung und Alt* (189) einen zentralen Aspekt im Austausch von Wissen und Erfahrungen. Begriffe wie „altersgemischte Teams“ oder „Tandem“ wurden vergleichsweise oft angeführt und dieser Kategorie zugeordnet. Zur Förderung des Wissens- und Erfahrungsaustausches im Unternehmen wurden zudem Aussagen gemacht, die in der Kategorie *Besprechungen* (128) zusammengefasst wurden. Hierunter fallen Nennungen wie „Meetings“, „Beratung“ und „Gespräche“. Dabei kristallisiert sich eine Zweiteilung in *regelmäßige* und *unregelmäßige Besprechungen* heraus. Ersteres meint das tägliche, wöchentliche oder monatliche Zusammentreffen von jüngeren und älteren Beschäftigten. Demgegenüber sind als *unregelmäßige Besprechungen* alle Besprechungen gemeint, die terminlich nicht festgelegt sind. 49 Nennungen zählen zur Kategorie *Schulung und Weiterbildung (intern/extern)*. Unter *Einarbeitung von Jüngeren durch erfahrene Ältere* (19) sind alle Aktivitäten gemeint, die der „Einarbeitung“, „Anleitung“ oder „Einweisung“ von „Jüngeren“ oder einer „neuen Person“ durch „ältere Mitarbeiter“ dienen. Nennungen wie „Einarbeitung der jungen Generation“ oder „ältere Mitarbeiter sind in Führungspositionen und arbeiten



neue Person ein“ sind Beispiele für diese Kategorie. Zu der Kategorie *Gemeinsame Aktivitäten außerhalb des Unternehmens* (4) zählen Aussagen wie „Ausflüge“ oder „Treffen am Wochenende“. *Gemeinsame Kundenbesuche* wurde viermal angegeben und *Mentoring und Patenschaften* dreimal. Unter *Sonstiges* wurden Begriffe, die keiner der zuvor genannten Kategorie zugeordnet werden konnten und die eher weniger auf den direkten Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten abzielen, wie beispielsweise „Qualitätszirkel“, „Wissensdatenbank (Intranet)“ oder „Denkvisionen“ zusammengefasst.

### *Gesundheitswirtschaft*

In Bezug auf die praktische Relevanz und Nutzung von demografieorientierten Maßnahmen der Qualifizierung und des Wissenstransfers ist ein *Betriebsgrößeneffekt* zu erkennen. So sind eigenen Angaben zufolge in größeren Unternehmen – gemeint sind Unternehmen mit 500 und mehr Mitarbeitern – eher Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen zu finden als in Unternehmen kleinerer Größenordnung. Bei Unternehmen mit 500 bis 999 Mitarbeitern sind es sogar 100 Prozent, für die solche Maßnahmen von Bedeutung sind, bei Unternehmen mit 1.000 und mehr Beschäftigten 80 Prozent. In Unternehmen mit 50 bis 99 Beschäftigten und Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten werden Mitarbeitern tendenziell weniger Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote gemacht (62 bzw. 64 Prozent).

Ähnliche Befunde zeigen sich bei Maßnahmen des Wissens- und Erfahrungstransfers. Während 55 Prozent der Unternehmen mit unter 20 Beschäftigten und 54 Prozent der Unternehmen mit 100 bis 249 Beschäftigten der Aussage, dass sie Instrumente zum Kompetenz- und Wissenserhalt nutzen, voll zustimmten, sind es bei Unternehmen mit 500 bis 999 und 1.000 und mehr Mitarbeitern je 70 Prozent. Auch bei der Frage danach, inwieweit für einen kontinuierlichen Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten gesorgt wird, schenken mittelgroße Unternehmen mit 100 bis 249 Beschäftigten (54 Prozent) und kleine Unternehmen mit unter 20 Mitarbeitern (61 Prozent) dieser Maßnahme eher weniger Aufmerksamkeit als Betriebe mit 500 bis 999 (90 Prozent) und mit 1.000 und mehr Beschäftigten (70 Prozent).

Betrachtet nach *Durchschnittsalter der Beschäftigten* in den Unternehmen lässt sich – wie bereits in der Gesamtbetrachtung dargelegt – ein signifikanter Unterschied bezüglich des Vorhandenseins von Maßnahmen des Erfahrungs- und Wissensaustauschs feststellen. Unternehmen mit einem jüngeren Durchschnittsalter der Mitarbeiter sorgen eher für einen kontinuierlichen Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten als „ältere“ Unternehmen ( $p = 0,007$ ;  $df = 44$ ;  $T = 2,831$ ;  $M_{\text{Jüngere}} = 4,10$ ;  $M_{\text{Ältere}} = 2,43$ ).

Bei Betrachtung der Analyseergebnisse nach der *Innovationstätigkeit der Unternehmen* lassen sich keine gravierenden Auffälligkeiten feststellen. Auch in der Gesundheitswirtschaft legen innovative Unternehmen offenbar mehr Wert auf Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen der Beschäftigten ( $p = 0,002$ ;  $df = 26,467$ ;  $T = 3,358$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 4,51$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 3,44$ ), sorgen eher dafür, dass beim Ausscheiden von Beschäftigten deren Kompetenzen und Wissen dem Unternehmen erhalten bleiben ( $p = 0,013$ ;  $df = 25,567$ ;  $T = 2,661$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 4,39$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 3,60$ ) und dass ein kontinuierlicher Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten stattfindet ( $p = 0,002$ ;  $df = 26,896$ ;  $T = 3,387$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 4,37$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 3,24$ ) als nicht-innovative Unternehmen.

### *Maritime Wirtschaft*

Für einige *Teilbranchen* ergeben sich auffällige Befunde. Während Unternehmen der Marinen Aquakultur bzw. Blauen Biotechnologie (75 Prozent) und der Offshore- und Meeresforschungstechnik (75 Prozent) Maßnahmen des Kompetenz- und Wissenserhalts besonderen Stellenwert beimessen, ist dies im Bereich der Offshore-Windenergie weniger der Fall (29 Prozent; maritime Wirtschaft gesamt 59 Prozent).

Auch das Antwortverhalten auf die Frage nach Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen für alle Beschäftigten im Unternehmen ist sehr different. Der Befragung zufolge bieten nur 13 Prozent der Unternehmen der Marinen Aquakultur und der Blauen Biotechnologie ihren Mitarbeitern solche Maßnahmen an – im Vergleich zu 86 Prozent im Bereich der Offshore-Windenergie (maritime Wirtschaft gesamt 56 Prozent). Hohe Zustimmungswerte auf die Frage nach dem Vorhandensein von Maßnahmen zur Sicherstellung eines kontinuierlichen Austauschs von Wissen und Erfahrungen entfallen auf Unternehmen der Offshore-Windenergie (71 Prozent; maritime Wirtschaft gesamt 60 Prozent).

Mit Blick auf die *Unternehmensgröße* fällt auf, dass Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl bis 249 Mitarbeitern eher dafür sorgen, dass beim Ausscheiden von Beschäftigten deren Kompetenzen und Wissen dem Unternehmen erhalten bleiben. Während 64 Prozent der Betriebe mit unter 20 Beschäftigten dieser Aussage voll zustimmten, sind es bei Unternehmen zwischen 100 bis 249 Mitarbeitern 62 Prozent, mit 50 bis 99 Mitarbeitern 60 Prozent und bei Unternehmen mit 20 bis 49 Beschäftigten noch 53 Prozent, in der Größenklasse zwischen 250 und 499 Beschäftigten dagegen nur 40 Prozent, in der Größenklasse 500 bis 999 Mitarbeitern 43 Prozent und in der verbleibenden Größenklasse – 1.000 und mehr – nur noch 38 Prozent. Auch bei der Frage nach einem kontinuierlichem Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern, stimmen in der Tendenz eher kleinere als größere

Unternehmen zu. Unternehmen mit 20 bis 49 Beschäftigte beispielsweise stimmten dieser Aussage mit 65 Prozent voll zu, Unternehmen mit unter 20 Mitarbeitern mit 64 Prozent.

Hinsichtlich der Betrachtung nach dem *Durchschnittsalter der Beschäftigten* sind keine signifikanten Unterschiede zwischen „älteren“ und „jüngeren“ Unternehmen zu erkennen.

Mit Bezug auf die *Innovationstätigkeit der Unternehmen* wird deutlich, dass in innovativen Unternehmen eher Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen üblich sind als in nicht-innovativen Unternehmen ( $p = 0,035$ ;  $df = 167$ ;  $T = 2,121$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 4,03$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 3,39$ ). Beim Ausscheiden von Beschäftigten sorgen sie auch eher dafür, dass deren Kompetenzen und Wissen dem Unternehmen erhalten bleiben ( $p = 0,020$ ;  $df = 36,581$ ;  $T = 2,432$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 4,24$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 3,42$ ) und dass ein kontinuierlicherer Austausch von Wissen und Erfahrungen zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten stattfindet ( $p = 0,013$ ;  $df = 39,008$ ;  $T = 2,617$ ;  $M_{\text{innovativ}} = 4,22$ ;  $M_{\text{nicht-innovativ}} = 3,39$ ) als in nicht-innovativen Unternehmen.

### *Fazit*

Zusammenfassend ist zu konstatieren, dass (1) für die Mehrheit der befragten Unternehmen Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen von Bedeutung sind, um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen (Gesamt 64 Prozent; Gesundheitswirtschaft 70 Prozent; maritime Wirtschaft 56 Prozent). Speziell auf ältere Mitarbeiter ausgerichtete Maßnahmen sind allerdings unterrepräsentiert. Ferner sind (2) in der Mehrzahl der befragten Unternehmen nach eigener Auskunft Maßnahmen des Erhalts und des Transfers von Wissen und Kompetenzen zwischen unterschiedlichen Altersgruppen üblich. Die Befunde machen deutlich, dass (3) „jüngere“ Unternehmen größeren Wert auf Maßnahmen des Wissenserhalts und -transfers legen als „ältere“ Unternehmen. Differenziert nach der Innovationstätigkeit der befragten Unternehmen zeigt sich, dass (4) eher die innovativen Unternehmen die Maßnahmen in diesem Bereich ergreifen als nicht-innovative Unternehmen. Schließlich macht die Auswertung deutlich, dass sich (5) Unternehmen, die sich „gut“ bzw. „sehr gut“ auf den demografischen Wandel vorbereitet sehen, auf Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen – auch für ältere Beschäftigte – und auf Maßnahmen des Wissenserhalts und -transfers in besonderer Weise Wert legen.

## **7 Schlussbetrachtungen**

### **7.1 Zusammenfassende Diskussion der Ergebnisse**

Ziel der Befragung von Personalverantwortlichen und Führungskräften in 505 Unternehmen der Gesundheitswirtschaft und maritimen Wirtschaft war es, zu klären, inwieweit sich insbesondere KMU dieser Branchen in den drei Bundesländern Schleswig-Holstein, Hamburg und Mecklenburg-Vorpommern der aktuellen demografischen Herausforderungen bewusst sind und sich in ihrer eigenen Sicht darauf eingestellt haben. Im Detail wurde gefragt, welche Auswirkungen des demografischen Wandels bereits zu spüren sind und welche betrieblichen Maßnahmen ergriffen werden, um diesen Entwicklungen zu begegnen. Darüber hinaus standen Fragen zum Zusammenhang einer alternden Belegschaft und der betrieblichen Innovationsfähigkeit im Vordergrund.

Im Ergebnis zeigt sich, dass insbesondere Unternehmen aus Mecklenburg-Vorpommern die demografisch bedingten Veränderungen der Belegschaftsstrukturen eindeutig als Problem bzw. Herausforderung wahrnehmen. Dieses Ergebnis spiegelt Befunde der amtlichen Statistik wider, wonach Mecklenburg-Vorpommern zu den Bundesländern gehört, in denen sich die Auswirkungen des demografischen Wandels bereits heute in besonderer Deutlichkeit zeigen. Mit Blick auf die Branchen fällt auf, dass Unternehmen der maritimen Wirtschaft aus Hamburg dem Thema Demografie aktuell kaum Beachtung schenken bzw. der demografische Wandel hier (noch) nicht als dringendes Thema wahrgenommen wird, das auch Maßnahmen auf betrieblicher Ebene notwendig machen würde.

Es lässt sich ferner feststellen, dass sowohl mit steigender Unternehmensgröße als auch mit steigendem Durchschnittsalter der Belegschaft eine zunehmende Sensibilisierung der befragten Personalverantwortlichen für das Demografiethema besteht. Es ist davon auszugehen, dass Unternehmen mit zunehmender Größe eher in der Lage sind, personelle und finanzielle Kapazitäten zur Verfügung zu stellen, um demografieorientierte Maßnahmen zu realisieren. Inwieweit dieser Effekt im Rahmen der vorliegenden Untersuchung eine Rolle spielt, konnte die telefonische Befragung nicht aufdecken. Fest steht dagegen, dass Unternehmen, die aufgrund ihrer eigenen Angaben als wenig innovationsorientiert eingestuft wurden, dem demografischen Wandel auch weniger Aufmerksamkeit widmen. Diese Erkenntnis gilt für beide Branchen gleichermaßen.

Zentrale Folgen der demografischen Entwicklungen für die Unternehmen werden vor allem im steigenden Durchschnittsalter der Beschäftigten, einem Anstieg des Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfs sowie im mit dem Ausscheiden älterer Mitarbeiter einhergehenden Verlust personengebundenen Erfahrungswissens gesehen. Aber auch die Rekrutierung von Fachkräften wird als eine Herausforderung für die Unternehmen eingestuft, die mit dem fortschreitenden demografischen Wandel vermutlich an Brisanz gewinnen wird. Diese Einschätzungen spiegeln sich in beiden Branchen in nahezu derselben Weise wider. Weniger schwierig als die Rekrutierung von Fachkräften gestaltet sich nach Einschätzungen der Unternehmen die Suche nach Führungskräften. Auch an Nachwuchskräften scheint eher kein Mangel zu bestehen. Insgesamt bleibt zu konstatieren, dass die Auswirkungen des demografischen Wandels in Unternehmen beider Branchen bereits wahrgenommen werden. Auch wenn das Thema in letzter Konsequenz (z.B. gehäuftes Ausscheiden älterer Kohorten, mit dem Alter abnehmende Leistungsfähigkeit) noch nicht in den befragten Unternehmen angekommen zu sein scheint, ist zumindest eine gewisse Sensibilisierung – mit Unterschieden in den Bundesländern – für die Thematik zu erkennen.

Trotz – oder vielleicht gerade wegen – dieser Befunde sieht sich mehr als die Hälfte aller befragten Unternehmen nach eigenen Angaben „gut“ bis „sehr gut“ auf die Bewältigung der demografiebedingten Auswirkungen vorbereitet. Die Mehrheit der Unternehmen spürt zwar die Auswirkungen der erwerbsdemografischen Entwicklungen in ihren Unternehmen, bekundet jedoch gleichzeitig, dass sie sich und ihr Unternehmen in der Lage sehen, diese auch bewältigen zu können. Ob es sich bei diesem Antwortverhalten um eine Art Selbst-Beschwichtigungsstrategie seitens der Befragten handelt, konnte im Rahmen der vorliegenden Studie nicht abschließend geklärt werden. Auf die Frage, welche Maßnahmen bereits zur Bewältigung und Gestaltung des demografischen Wandels getroffen werden, nannten die Unternehmen hauptsächlich Weiterbildungsangebote und Maßnahmen des Erfahrungs- und Wissenstransfers zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten. Auffällig ist, dass spezielle Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter kaum oder gar nicht angeboten werden. Nur sieben Prozent der befragten Personalverantwortlichen stimmten vollumfänglich zu, entsprechende Angebote für ihre älteren Beschäftigten bereitzuhalten. Damit werden Ergebnisse früherer Studien im Grundsatz unterstützt (z.B. Bellmann et al., 2007; Kinkel, Schat & Maloca, 2011; Tullius et al., 2012), wonach die Einbeziehung Älterer in betriebliche Weiterbildungsaktivitäten in weniger als 10 Prozent der Betriebe erfolgt. Im Extremfall werden ältere Arbeitnehmer sogar ganz von betrieblichen Kompetenzentwicklungs- und Qualifizierungsmaßnahmen ausgeschlossen (Sporket, 2011). Im Rahmen der Untersuchung konnte festgestellt wer-

den, dass Unternehmen, die Weiterbildungsmaßnahmen speziell für ältere Mitarbeiter anbieten, sich eher in der Lage sehen, mit den demografischen Herausforderungen umzugehen. Noch deutlicher wird dieser Zusammenhang bei Maßnahmen im Bereich der Personalrekrutierung und -bindung. Unternehmen, die nach eigenen Angaben vermehrt Nachwuchskräfte selbst ausbilden und diese anschließend durch gezielte Anreize an das Unternehmen binden, fühlen sich für die demografischen Herausforderungen besser gerüstet.

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung belegen, dass alternde Belegschaften überwiegend, d.h. von 73 Prozent der Befragten, als für den Erfolg des Unternehmens nicht bedrohlich betrachtet werden. So ist der Anteil der Befragten, der eine alternde Belegschaft als der betrieblichen Innovationsfähigkeit dienlich betrachtet, in Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein deutlich höher als in Hamburg. Zurückzuführen ist dies unter Umständen auf den im Vergleich zu Hamburg höheren Anteil von 50-jährigen und älteren Erwerbspersonen (vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2009). Die damit wahrscheinlich einhergehende größere Erfahrung im Umgang mit älteren Mitarbeitern hat möglicherweise zur Folge, innovationsbezogene Stärken dieser Personengruppe zu (er)kennen und damit deren Einflüsse auf das betriebliche Innovationsgeschehen beurteilen zu können. Die vergleichende Betrachtung im Rahmen eines Extremgruppenvergleichs spiegelt eine Tendenz wider, wonach sowohl Unternehmen mit jüngerer als auch mit älterer Belegschaft eine alternde Belegschaft der betrieblichen Innovationsfähigkeit eher dienlich als hinderlich sehen. Nicht auszuschließen ist, dass diese Ergebnisse auf ein sozial erwünschtes Antwortverhalten zurückzuführen sind: Ältere Mitarbeiter im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen als weniger leistungsfähig und innovativ einzustufen ist vermutlich gesellschaftlich kaum vertretbar.

## **7.2 Grenzen der Untersuchung und Implikationen für die weitere Forschung**

Die Ergebnisse der vorliegenden Studie beschränken sich auf Unternehmen aus dem norddeutschen Raum und haben einen Fokus auf zwei – wenn auch zukunftssträchtige – Branchen. Jede Region und jeder Wirtschaftszweig unterliegt aber anderen wirtschaftlichen Voraussetzungen und unterschiedlich verlaufenden demografischen Entwicklungen, so dass eine Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Sektoren und Bundesländer nur bedingt möglich ist. Dies bietet Potenzial für eine regionale Ausdehnung zukünftiger Forschungsarbeiten – auch unter Berücksichtigung zusätzlicher Branchen.

Die Befunde zum Zusammenhang zwischen einer alternden Belegschaft und betrieblicher Innovationsfähigkeit sind mit entsprechender Vorsicht aufzunehmen. Zur Einteilung der Un-

ternehmen in innovativ und nicht-innovativ wurde auf Selbsteinschätzungen der Unternehmen zurückgegriffen. Zukünftige Forschungsarbeiten sollten zusätzlich objektive Daten (z.B. Zahl der Patente eines Unternehmens) zur Operationalisierung der betrieblichen Innovationsfähigkeit heranziehen, um rein subjektive Einschätzungen und damit Antworten im Sinne der sozialen Erwünschtheit zu vermeiden. Auch der Extremgruppenvergleich nach dem Durchschnittsalter ist als Einschränkung bei der Ergebnisdeutung zu nennen. Ein solcher Vergleich nimmt streng genommen jeweils aus dem oberen und unteren Bereich, den Extremen der Verteilung, eine erneute Stichprobenziehung vor (vgl. Bühner & Ziegler, 2009). Dieses Vorgehen führt dazu, dass der Bereich zwischen den Extremen vollständig ausgeschlossen wird. Bei den Angaben zum Durchschnittsalter der Belegschaft, zur Mitarbeiteranzahl oder zur Einordnung der Mitarbeiter in Altersgruppen sind Verfälschungstendenzen nicht auszuschließen. Die im Rahmen der vorliegenden Untersuchung erfassten Angaben basieren auf subjektiven Ad-hoc-Einschätzungen der befragten Unternehmensvertreter. Um validere Ergebnisse zu erhalten, sollten zukünftige Forschungsarbeiten die entsprechenden Angaben auf Basis von Dokumentenanalysen (z.B. Betriebsstatistiken) erheben.

Auch wenn die Unternehmensbefragung erste Erkenntnisse zur Problemsensibilisierung in KMU liefert und betriebliche Lösungsansätze aufzeigt, sind weiterführende Untersuchungen notwendig. So konnte im Rahmen der standardisierten Befragung nicht abschließend geklärt werden, warum die Weiterbildung und Qualifizierung älterer Mitarbeiter für die Unternehmen so wenig Relevanz hat. Zudem bleibt unklar, ob die Unternehmen tatsächlich gut bis sehr gut auf den demografischen Wandel vorbereitet sind oder ob es sich dabei lediglich um sozial erwünschte Antworten handelt (Jonkisz, Moosbrugger & Brandt, 2012). In qualitativen Interviews mit Personalverantwortlichen und Führungskräften kann diesen und weiteren Fragestellungen nachgegangen werden.

### **7.3 Implikationen für die Praxis**

Mit Blick auf die Unternehmenspraxis lässt sich vor dem Hintergrund der Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung feststellen, dass über beide Branchen hinweg in allen drei Bundesländern altersstrukturelle Veränderungen wahrgenommen werden. Auch wenn sich mehr als die Hälfte aller befragten Unternehmen auf die damit einhergehenden Herausforderungen vorbereitet sieht, erfordert der demografische Wandel ein Umdenken in der betrieblichen Personalarbeit. Vor allem bei der Rekrutierung von Fachkräften sind die Unternehmen in Zukunft gefordert, neben externen auch interne Rekrutierungswege zu gehen. So ist intern vor allem eine systematische (Höher-)Qualifizierung der Beschäftigten von Bedeutung. Die Rekrutie-

rung qualifizierter Kräfte wird in Zukunft allein nicht mehr ausreichen – zumal sich diese in beiden Branchen bereits problematisch gestaltet (vgl. Kapitel 6.3.1) – um die in den Unternehmen gefragten Qualifikationen zu gewinnen. Aber auch externe Personalbeschaffungsmaßnahmen müssen sich auf neue Rekrutierungsstrategien einstellen. Eine solche Strategie kann die gezielte Rekrutierung und Integration von Fachkräften aus dem Ausland sein (BMW, 2012).

Neue betriebliche Handlungsansätze zur Sicherung der Fachkräftebasis im Speziellen und für eine demografieorientierte Personalarbeit im Allgemeinen sind über Kurz oder Lang unumgänglich. In diesem Zusammenhang ist es entscheidend, entsprechende Maßnahmen auch umzusetzen. Bislang ist auf betrieblicher Ebene oftmals ein Missverhältnis zwischen Problembewusstsein, Maßnahmenkonzeption und deren tatsächlicher Realisierung festzustellen (Freidank et al., 2011). Basis für Planungs- und Umsetzungsaktivitäten sollte ein integriertes Konzept sein, das die strategischen Zielsetzungen und die langfristige Organisationsentwicklung genauso berücksichtigt wie die Bedürfnisse der verschiedenen Interessen- und Altersgruppen und die sich wandelnden Anforderungen in Arbeitssituationen und -tätigkeiten. Insbesondere eine systematische Weiterbildung der zunehmend älter werdenden Belegschaften wird zukünftig eine höhere Priorität erfahren müssen, um Fachkräfteengpässe auszugleichen. Dies erhält eine besondere Brisanz, denn – wie die vorliegende Untersuchung belegt – Unternehmen fühlen sich besser auf die demografischen Herausforderungen vorbereitet, wenn sie gezielt die Qualifizierung älterer Mitarbeiter fördern.

Wichtig ist, dass demografieorientierte Personalarbeit als komplexes Vorhaben begriffen wird. Die mit dem demografischen Wandel verbundenen Herausforderungen sind sehr vielschichtig – und genauso vielfältig sind die Handlungsfelder zur Lösung demografiebedingter Probleme. Diese reichen von Qualifizierung und Rekrutierung (inklusive Personalbedarfsplanung), über alter(n)sgerechte Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung, Gesundheitsförderung und Personalentwicklung bis hin zu (neuen) Konzepten eines gleitenden Übergangs aus dem Erwerbsleben in den Ruhestand. Inwieweit ein Unternehmen alle Gesichtspunkte berücksichtigt, ist eine Frage der strategischen Ausrichtung. Für KMU empfiehlt sich, auf Basis der spezifischen Problemlage und der Erkenntnisse betrieblicher Demografieanalysen (dazu zählen Altersstruktur-, Qualifizierungsbedarfs- und Belastungs- und Gefährdungsanalysen) Schwerpunkte bei der Erarbeitung und Umsetzung von Maßnahmen zu treffen. Aufgrund der in der Regel eher geringen personellen und finanziellen Kapazitäten ist es für KMU im Vergleich zu Großunternehmen gewöhnlich zwar schwieriger, eine ambitionierte Demografiestrategie zu



verfolgen und umzusetzen, aber auch kleinen und mittleren Unternehmen stehen innerbetriebliche Ressourcen mit wenig finanziellen Aufwand zur Verfügung, um dem demografischen Wandel auf betrieblicher Ebene zu begegnen. Dazu gehören sowohl die Anregungen und Ideen von Verantwortlichen als auch die Kreativität und das Wissen einzelner Mitarbeiter.

## Literaturverzeichnis

- Adecco Institute (2009). *Die Demografische Fitness-Umfrage: Demografische Fitness deutscher Unternehmen in Zeiten der Krise*. London: Adecco Institute Research Paper.
- Astor, M. (2000). Innovationsfähigkeit, Wissenskulturen und Personalstrategien. In: A. Köchling, M. Astor, K.-D. Fröhner, E. A. Hartmann, T. Hitzblech, G. Jasper & J. Reindl (Hrsg.), *Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften* (S. 317-360). München: Hampp.
- Baas, T. & Brücker, H. (2011). Arbeitnehmerfreizügigkeit zum 1. Mai 2011: Mehr Chancen als Risiken für Deutschland. *IAB Kurzbericht 10/2011*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.
- Baas, T. et al. (2009). Internationale Migration: Umfang, Qualifikationsstruktur und Arbeitsmarktwirkungen. In: J. Möller & U. Walwei (Hrsg.), *Handbuch Arbeitsmarkt 2009* (S. 237-282). Nürnberg [u.a]: Bertelsmann.
- Bäcker, G., Brussig, M., Jansen, A., Knuth, M. & Nordhause-Janzen, J. (2009). *Ältere Arbeitnehmer. Erwerbstätigkeit und soziale Sicherheit im Alter*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Bellmann, L., Kistler, E. & Wahse, J. (2007). Demografischer Wandel. Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen. *IAB Kurzbericht 21/2007*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.
- Bellmann, L., Leber, U. & Gewiese, T. (2006). *Ältere Arbeitnehmer/innen im Betrieb*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Benz, M. (2010). *Personalmanagement in Zeiten des demographischen Wandels*. Saarbrücken: Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften.
- Bergmann, B., Prescher, C. & Eisfeldt, D. (2006). Alterstrends der Innovationstätigkeit bei Erwerbstätigen. *Arbeit, 15* (1), 18-28.
- BioCon Valley (2011). *Masterplan Gesundheitswirtschaft Mecklenburg-Vorpommern 2020*. Schwerin: Ministerium für Wirtschaft, Tourismus und Arbeit Mecklenburg-Vorpommern.
- BMWi, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2011). *Nationaler Masterplan maritime Technologien (NMMT). Deutschland, Hochtechnologie-Standort für maritime Technologien zur nachhaltigen Nutzung der Meere*. Berlin: BMWi.
- BMWi, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012). *Fachkräfte sichern. Rekrutierung aus dem Ausland*. Berlin: BMWi.
- Bögel, J. & Frerichs, F. (2011). *Betriebliches Alters- und Alternsmanagement. Handlungsfelder, Maßnahmen und Gestaltungsanforderungen*. Norderstedt: Books on Demand.
- Brandt, C. (2011). *Deutsche Schifffahrt: Land in Sicht. Die Ergebnisse einer Befragung von 100 Führungskräften der deutschen Hochseereedereien*. Hamburg: PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
- Buch, T., Hamann, S. & Niebuhr, A. (2010). Wanderungsbilanzen deutscher Metropolen. Der Wettbewerb um kluge Köpfe nimmt zu. *IAB Kurzbericht 16/2010*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.
- Buch, T., Meier, H. & Stöckmann, A. (2010). Demografischer Wandel. Auswirkungen auf den Hamburger Arbeitsmarkt. *IAB Regional 01/2010*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.

- Buck, H., Kistler, E. & Mendius, H. G. (2002). *Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung*. Stuttgart: Fraunhofer-IRB-Verlag.
- Bühner, M. & Ziegler, M. (2009). *Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. (1. Aufl.). München [u.a.]: Pearson.
- Bühner, M. (2011). *Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion*. (3. Aufl.). München [u.a.]: Pearson.
- Bundesagentur für Arbeit (2012). *Fachkräfteengpässe in Deutschland. Analyse Dezember 2012*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Commerzbank (2009). *Abschied vom Jugendwahn? Unternehmerische Strategien für den demografischen Wandel*. Frankfurt am Main: Commerzbank AG.
- Deller, J., Kern, S., Hausmann, E. & Diederichs, Y. (2008). *Personalmanagement im demografischen Wandel*. Berlin: Springer.
- DIHK, Deutscher Industrie und Handelskammertag (2010). *Arbeitsmarkt und Demografie. Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensumfrage zur Demografie und den Folgen für den Arbeitsmarkt*. Berlin, Brüssel: Deutscher Industrie- und Handelskammertag.
- DIHK, Deutscher Industrie und Handelskammertag (2012). *DIHK-Report Gesundheitswirtschaft. Ergebnisse der DIHK-Umfrage bei den Industrie- und Handelskammern Herbst 2012*. Berlin, Brüssel: Deutscher Industrie- und Handelskammertag.
- Drumm, H.-J. (2008). *Personalwirtschaft*. (6. Aufl.). Berlin, Heidelberg: Springer.
- dsn & iit (2010). *Maritime Qualifizierungskompetenzen am Standort Hamburg. Studie im Auftrag der Behörde für Wirtschaft und Arbeit der Freien und Hansestadt Hamburg*. Kiel, Berlin: dsn & iit.
- Dworschak, B., Buck, H., Nübel, L. & Weiß, M. (2012). *Innovationsmanagement mit allen Altersgruppen. Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Freidank, J., Grabbe, J., Kädtler, J. & Tullius, K. (2011). *Altersdifferenzierte und altersgerechte Betriebs- und Tarifpolitik. Eine Bestandsaufnahme betriebspolitischer und tarifvertraglicher Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Freiling, T. (2009). *Älter werden in der Krankenhauspflege – Studienergebnisse zur Bedarfslage und Handlungsoptionen einer demografiefesten Personalpolitik*. Nürnberg: Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb).
- Frerichs, F. (2005). Das Arbeitspotenzial älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb. In: H. Loebe & E. Severing (Hrsg.), *Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften: Betriebliche Bildung und Beschäftigung im Zeichen des demografischen Wandels* (S. 49-57). Bielefeld: Bertelsmann.
- Frosch, K. H. (2009). Do only new brooms sweep clean? A review on workforce age and innovation. *MPIDR Working Paper WP 2009-005*. Rostock: Max-Planck-Institut für demografische Forschung.
- Fuchs, J., et al. (2012a). Arbeitsmarktprognose 2012. Der Aufwärtstrend flacht ab. *IAB Kurzbericht 03/2012*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.

- Fuchs, J., et al. (2012b). IAB-Prognose 2012/2013. Neue Herausforderungen für den deutschen Arbeitsmarkt. *IAB Kurzbericht 14/2012*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.
- Fuchs, J., Söhnlein, D. & Weber, B. (2011). Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050. Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten. *IAB Kurzbericht 16/2011*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.
- Fuchs, J. & Zika, G. (2010). Demografie gibt die Richtung vor. *IAB Kurzbericht 12/2010*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.
- Fürth, K., et al. (2007). *Demografie-Check: Von der Altersstrukturanalyse zum Masterplan Demografie*. Dortmund: Soziale Innovation.
- Garloff, A., Pohl, C. & Schanne, N. (2012). Demografischer Wandel der letzten 20 Jahre. Alterung der Bevölkerung hat sich kaum auf die Arbeitslosigkeit ausgewirkt. *IAB Kurzbericht 10/2012*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.
- Hacker, W. (2011). „Wissensmanagement“ – „intellektuelles Kapital“ – „Wissensbilanz“ in KMU Wozu? Wie weiter? In: W. Hacker, U. Pietrzyk & U. Debitz (Hrsg.), *Wissen erfolgreich weitergeben* (S. 15-27). Lengerich: Pabst.
- Hackmann, T. (2012). Arbeitsmarkt Pflege: Bestimmung der künftigen Altenpflegekräfte unter Berücksichtigung der Berufsverweildauer. *Sozialer Fortschritt*, 62 (2-3), 47-49.
- Hauschildt, J. & Salomo, S. (2011). *Innovationsmanagement*. (5. Aufl.). München: Vahlen.
- Henke, K.-D., et al. (2010). *Erstellung eines Satellitenkontos für die Gesundheitswirtschaft in Deutschland. Forschungsprojekt im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (BMWi)*. Berlin: Technische Universität.
- Hilbert, J., Fretschner, R. & Dülberg, A. (2002). *Rahmenbedingungen und Herausforderungen der Gesundheitswirtschaft*. Gelsenkirchen: IAT.
- IHK (2007). *Die maritime Wirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern: Zahlen und Fakten zur wirtschaftlichen Bedeutung 2006*. Rostock: IHK.
- IHK (2012). *Die maritime Wirtschaft Mecklenburg-Vorpommerns – Branchenstruktur und wirtschaftliche Grunddaten*. Rostock: IHK.
- Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002). *Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?* Hamburg: VSA-Verlag.
- Jasper, G. & Fitzner, S. (2000). Innovatives Verhalten Jüngerer und Älterer: Einfluß von Arbeitsumfeld und Erfahrungswissen. In: A. Köchling, M. Astor, K.-D. Fröhner, E. A. Hartmann, T. Hitzblech, G. Jasper & J. Reindl (Hrsg.), *Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften* (S. 140-188). München: Hampp.
- Jonkisz, E.; Moosbrugger, H. & Brandt, H. (2012). Planung und Entwicklung von Tests und Fragebogen. In: H. Moosbrugger & A. Kelava (Hrsg.), *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion* (S. 27-74). Berlin: Springer.
- Kay, R., Kranzusch, P. & Suprinovič, O. (2008). *Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels – Herausforderungen und Reaktionen*. Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 183, Bonn.
- Kienbaum (2012). *Healthcare-HR-Trendstudie 2011*. Gummersbach: Kienbaum.

- Kinkel, S., Schat, H.-D. & Maloca, S. (2011). Demografieorientierte Personalmaßnahmen und Innovation in produzierenden Betrieben. In: M. Schütte (Hrsg.), *Mensch, Technik, Organisation – Vernetzung im Produktentstehungs- und -herstellungsprozess: Bericht zum 57. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 23.- 25. März 2011* (S. 901-904). Dortmund: GfA-Press.
- Kistler, E. (2008). *"Alternsgerechte Erwerbsarbeit". Ein Überblick über den Stand von Wissenschaft und Praxis*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Klose, H.-U. (1992). *Moderner Sozialstaat und alternde Gesellschaft*. Bonn: SPD-Parteivorstand, Referat Seniorenpolitik.
- Kotte, V. (2011). Gesundheitswirtschaft in Schleswig-Holstein. Leit- und Zukunftsbranche für den Arbeitsmarkt. *IAB Regional 01/2011*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.
- Kotte, V., Meier, H. & Stöckmann, A. (2010a). Demografischer Wandel. Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt in Mecklenburg-Vorpommern. *IAB-Regional 03/2010*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.
- Kotte, V., Meier, H. & Stöckmann, A. (2010b). Demografischer Wandel. Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt in Schleswig-Holstein. *IAB-Regional 04/2010*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.
- Kotte, V. & Stöckmann, A. (2012). Gesundheitswirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern. Leit- und Zukunftsbranche für den Arbeitsmarkt. *IAB Regional 01/2012*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.
- Kröhnert, S. (2011). *Die demografische Lage der Nation*. Berlin: Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung.
- Kühn, M., Ludwig, T., Tholen, J. & Wolnik, K. (2011). *Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau*. Bremen: Institut Arbeit und Wirtschaft.
- Latniak, E., Voss-Dahm, D., Elsholz, U., Gottwald, M. & Gerisch, S. (2010). *Umsetzung demografiefester Personalpolitik in der Chemischen Industrie: Inhaltliche und prozessuale Analyse betrieblicher Vorgehensweisen*. Duisburg: Hans-Böckler-Stiftung.
- Leisering, L. (1992). *Sozialstaat und demographischer Wandel. Wechselwirkungen, Generationenverhältnisse, politisch-institutionelle Steuerung*. Frankfurt am Main: Campus.
- Lenze, M., Opitz, I. & Riechel, S. (2009). *Menschen in altersgerechter Arbeitskultur. Arbeiten dürften, können und wollen! Unternehmen und Führungskräfte für die Gestaltung des demografischen Wandels motivieren*. Münster: IFGP.
- Lohmann, T. R., Lorson, H. & Frank, G. P. (2011). *Demografiemanagement 2011*. Frankfurt am Main: PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
- Maier, G. W., Streicher, B., Jonas, E. & Frey, D. (2007). Innovation und Kreativität. In: N. Birbaumer, L. von Rosenstiel & D. Frey (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Wirtschaftspsychologie* (S. 809-855). Göttingen: Hogrefe.
- Mayring, P. (2010). *Qualitative Inhaltsanalyse*. (11. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Mercer & Bertelsmann Stiftung (2012). *Den demografischen Wandel im Unternehmen managen. Ergebnisbericht einer Studie von Mercer und der Bertelsmann Stiftung*. Frankfurt am Main: Mercer Deutschland GmbH.
- Metz, A.-M., Kunze, D., Hamann, L., Gehlthomholt, E. & Urbach, T. (2009). *Demografischer Wandel in der Pflege. Konzepte und Modelle für den Erhalt und die Förderung der Ar-*

- beits- und Beschäftigungsfähigkeit von Pflegekräften*. Berlin: Modellprogramm zur Bekämpfung arbeitsbedingter Erkrankungen.
- Meyer, S. (2009). Die meerestechnische Wirtschaft in Niedersachsen und Norddeutschland. *Zeitschrift für Regionalwirtschaft*, 1/2009, 65-66.
- Morschhäuser, M., Ochs, P. & Huber, A. (2003). *Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann-Stiftung.
- Mühlbradt, T. & Schat, H.-D. (2009). Demografie und Innovation. In: A. Dehmel, H.-H. Kremer, N. Schaper & P. F. Sloane (Hrsg.), *Bildungsperspektiven in alternden Gesellschaften* (S. 127-154). Frankfurt am Main [u.a.]: Lang.
- Müller, C., Curth, S. & Nerdinger, F. W. (2012). Demografischer Wandel, alternde Belegschaften und betriebliche Innovation. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, Nr. 8. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Naegele, G. (2005). Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit für ältere Arbeitnehmer. *WSI-Mitteilungen*, 58 (4), 214-219.
- Niebuhr, A. & Stiller, S. (2005). Demographischer Wandel und Arbeitsmärkte in Norddeutschland. *Wirtschaftsdienst*, 85 (5), 326-332.
- NORD/LB, EBP und MR (2009). *Maritime Industrie in der Metropolregion Hamburg. Strategisches Konzept zur Weiterentwicklung des gemeinsamen Maritimen Clusters der Metropolregion Hamburg und Schleswig-Holsteins*. Hannover: NORD/LB Regionalwirtschaft.
- Rosenstiel, L. von & Nerdinger, F. W. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie*. (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Ruf, U. P., Unger, H., Mühlbradt, T. & Grumbach, J. (2011). *Handbuch DEMOGRAFIE AKTIV. Ein Leitfaden zur Analyse betrieblicher Handlungsbedarfe und Handlungsstrategien im demografischen Wandel*. Dortmund.
- Schat, H.-D., Kinkel, S., Jung Erceg, P. & Maloca, S. (2011). *Demografieorientierte Personalmaßnahmen und Innovationsfähigkeit*. Karlsruhe: Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung.
- Schnell, R., Hill, P. B. & Esser, E. (2011). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. (9. Aufl.). München: Oldenbourg.
- Schulz, A.-C. & Bröcker, J. (2007). Die Erreichbarkeit der Arbeitsmärkte für Berufspendler aus den Gemeinden Schleswig-Holsteins. *IAB Nord 01/2007*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit.
- Sedlmeier, P. & Renkewitz, F. (2013). *Forschungsmethoden und Statistik für Psychologen und Sozialwissenschaftler*. (2. Aufl.). München: Pearson.
- Sporket, M. (2011). *Organisationen im demographischen Wandel. Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis*. Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2009). *Demografischer Wandel in Deutschland. Auswirkungen auf die Entwicklung der Erwerbspersonenzahl*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2011). *Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

- Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein (2011). *Statistisches Jahrbuch Schleswig-Holstein 2010/2011*. Hamburg: Statistisches Amt für Hamburg und Schleswig-Holstein.
- Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern (2011). *Statistisches Jahrbuch 2011*. Schwerin: Statistisches Amt Mecklenburg-Vorpommern.
- Statistisches Bundesamt (2009). *Bevölkerung Deutschlands bis 2060*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt (2011). *Gesundheit, Personal. Fachserie 12 Reihe 7.3.1*. Bonn: Statistisches Bundesamt.
- Stracke, S. & Haves, J. (2013). Personalarbeit mit alternden Belegschaften. Eine Analyse betrieblicher Demografieprojekte. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 10*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Strahonja, K. (2010). *Demografischer Wandel – Bedrohung oder Chance für die Partnerschaft?* Bensheim: IFOK.
- Tivig, T. & Waldenberger, F. (2011). *Deutschland im demografischen Wandel*. Rostock: Klatschmohn.
- Tullius, K., Freidank, J., Grabbe, J., Kädtler, J. & Schroeder, W. (2012). Perspektiven alter(n)sgerechter Betriebs- und Tarifpolitik. *WSI-Mitteilungen, 66 (2)*, 113-123.
- Verworn, B. & Hipp, C. (2009). Does the aging workforce hamper the innovativeness of firms? (No) evidence from Germany. *Journal of Human Resource Management and General Management, 9 (2/3)*, 180-197.
- Wächter, H. (2006). *Personalpolitik bei alternder Belegschaft*. München, Mering: Hampp.
- Wegge, J., Schmidt, K.-H., Piecha, A., Ellwart, T., Jungmann, F. & Liebermann, S. C. (2012). Führung im demografischen Wandel. *Report Psychologie, 37 (9)*, 344-354.
- West, M. A. & Farr, J. L. (1990). Innovation at work. In: M. A. West & J. L. Farr (Hrsg.), *Innovation and creativity at work* (S. 3-13). Chichester, New York: Wiley.
- Zelfel, R. C., Alles, T. & Weber, A. (2009). Gesundheitsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen – Ergebnisse einer repräsentativen Unternehmensbefragung. *Gesundheitswesen, 73*, 515-519.

## Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie

- Zimmermann, J., Konrad, S. & Nerdinger, F. W. (2009). Bedarfs- und Anforderungsanalyse zur Entwicklung einer internetbasierten Kommunikationsplattform zur Unterstützung des Forschungstransfers. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 1*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Pundt, A., Martins, E., Vetterlein, A. & Nerdinger, F. W. (2009). Betriebsräte und Mitarbeiter in betrieblichen Innovationsprozessen. Stand der Forschung und Entwicklung eines psychologischen Forschungsmodells. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 2*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Stracke, S. & Nerdinger, F. W. (2009). "Alles unter einen Hut bringen?" Rollen und Rollenkonflikte von Betriebsräten bei betrieblicher Innovation. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 3*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Beile, J., Glass, E., Röhrig, R. & Stracke, S. (2010). Betriebliche Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie: Nachhaltige Bündnisse für Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit? *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 4*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Breyer, T., Curth, C., Martins, E., Pundt, A. & Nerdinger, F. W. (2010). Innovatives Verhalten - Ein Geben und Nehmen? Innovation als Austauschprozess zwischen Mitarbeitern und Unternehmen. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 5*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Martins, E. & Breyer, T. (2010). Der Betriebsrat als normative Referenzgruppe für innovatives Verhalten. Empirische Untersuchungen der Bedingungen und der Wirkung auf das innovative Verhalten der Mitarbeiter. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 6*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Sprenger, W. (2011). Trade Unions and innovation – innovative unions? Experiences from selected EU member states. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 7*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Müller, C., Curth, S. & Nerdinger, F. W. (2012). Demografischer Wandel, alternde Belegschaften und betriebliche Innovation. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 8*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Büttner, B. C., Maaß, S. & Nerdinger, F. W. (2012). Wissenschaftliche Weiterbildung und Öffnung für nicht-traditionelle Zielgruppen als Herausforderungen für Hochschulen – Eine empirische Untersuchung zu den Sichtweisen von Hochschullehrern und Verwaltungsmitarbeitern an der Universität Rostock. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 9*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.



- Stracke, S. & Haves, J. (2013). Personalarbeit mit alternden Belegschaften. Eine Analyse betrieblicher Demografieprojekte. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 10*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Breyer, T., Gutschmidt, A. & Nerdinger, F. W. (2013). Expertenfeedback im Notfall-Management-Training. Eine experimentelle Studie. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 11*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.