

Christoph Müller, Christin Klinger & Friedemann W. Nerdinger

**Personalarbeit im demografischen Wandel.**  
Qualifizierungskonzepte für eine demografiefeste Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen.



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

Kurztitel: Müller, C., Klinger, C. & Nerdinger, F. W. (2014). Personalarbeit im demografischen Wandel. Qualifizierungskonzepte für eine demografiefeste Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, Nr. 15. Rostock: Universität Rostock.

Druck: Druckerei Hahn GmbH

Autoren: Christoph Müller (christoph.mueller2@uni-rostock.de)  
Christin Klinger (christin.klinger@uni-rostock.de)  
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, 2014.

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>6</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>7</b>
<b>1 Einführung.....</b>	<b>8</b>
<b>2 Demografischer Wandel als regionales und branchenspezifisches Problemfeld .....</b>	<b>11</b>
<b>3 Qualifizierung für den demografischen Wandel.....</b>	<b>14</b>
3.1 Abgrenzung der Begriffe: Qualifizierung, Qualifikation und Kompetenz .....	14
3.2 Qualifikation und Qualifizierung für den demografischen Wandel – Eine Bestandsaufnahme.....	17
3.3 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen zur Entwicklung eines Qualifizierungsangebotes für eine demografiefeste Personalarbeit .....	28
<b>4 Konzeption, Durchführung und Evaluation eines Qualifizierungsangebotes für eine demografiefeste Personalarbeit in KMU .....</b>	<b>31</b>
4.1 Vorbemerkungen zum Curriculum und Angebot .....	31
4.2 Mitarbeiter mit Personalverantwortung als Zielgruppe .....	32
4.3 Grundlagen und Überlegungen bei der curricularen Planung des Angebotes .....	34
4.4 Aufbau und Inhalte des Angebotes .....	37
4.4.1 Hinweise zur Arbeit mit dem Curriculum .....	39
4.4.2 Modul 1: Den demografischen Wandel verstehen.....	39
4.4.2.1 Einführung.....	39
4.4.2.2 Lernziele .....	41
4.4.2.3 Inhalte und Empfehlungen zur methodisch-didaktischen Umsetzung.....	42
4.4.2.4 Zusammenfassende Übersicht des ersten Moduls .....	56
4.4.3 Modul 2: Mit alternden Belegschaften innovationsfähig bleiben.....	57
4.4.3.1 Einführung.....	57

4.4.3.2	Lernziele .....	60
4.4.3.3	Inhalte und Empfehlungen zur methodisch-didaktischen Umsetzung .....	62
4.4.3.4	Zusammenfassende Übersicht des zweiten Moduls .....	74
2.4.4	Modul 3: Ein betriebsspezifisches Demografieproblem definieren..	75
4.4.4.1	Einführung .....	75
4.4.4.2	Lernziele .....	76
4.4.4.3	Inhalte und Empfehlungen zur methodisch-didaktischen Umsetzung .....	76
4.4.4.4	Zusammenfassende Übersicht des dritten Moduls .....	83
2.4.5	Modul 4: Motivation und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter stärken.....	84
4.4.5.1	Einführung .....	84
4.4.5.2	Lernziele .....	86
4.4.5.3	Inhalte und Empfehlungen zur methodisch-didaktischen Umsetzung .....	87
4.4.5.4	Zusammenfassende Übersicht des vierten Moduls.....	96
2.4.6	Modul 5: (Erfahrungs-) Wissen erfolgreich weitergeben.....	97
4.4.6.1	Einführung .....	97
4.4.6.2	Lernziele .....	98
4.4.6.3	Inhalte und Empfehlungen zur methodisch-didaktischen Umsetzung .....	100
4.4.6.4	Zusammenfassende Übersicht des fünften Moduls .....	111
2.5	Evaluation und Praxistauglichkeit des entwickelten Qualifizierungsangebotes .....	112
<b>5</b>	<b>Themenzentrierte Angebote für eine demografiefeste Personalarbeit .....</b>	<b>116</b>
5.1	Seminar ‚Alter(n)sgerecht Führen‘ .....	116
5.1.1	Einführung .....	116
5.1.2	Inhalte und Ablauf.....	118
5.1.3	Evaluation .....	122
5.2	Seminar ‚Werkzeuge für die Führung altersgemischter Teams‘ .....	125
5.2.1	Einführung .....	125

5.2.2	Inhalte und Ablauf.....	129
5.2.3	Evaluation.....	139
5.3	Seminar ‚Coaching und Mentoring in der Umsetzung altersspezifischer Personalziele‘ .....	141
5.3.1	Einführung.....	141
5.3.2	Inhalte und Ablauf.....	141
5.3.3	Evaluation.....	145
<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtungen.....</b>	<b>147</b>
6.1	Zusammenfassende Diskussion .....	147
6.2	Ausblick.....	149
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>153</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Beziehungsgefüge der Begrifflichkeiten Qualifizierung, Qualifikation und Kompetenz.....	17
Abb. 2:	Räumliche Verteilung demografieorientierter Weiterbildungsangebote der IHKs in Deutschland .....	21
Abb. 3:	Zeitlicher Umfang demografieorientierter Weiterbildungsangebote der IHKs in Deutschland .....	22
Abb. 4:	Abschlüsse demografieorientierter Weiterbildungsangebote der IHKs in Deutschland .....	23
Abb. 5:	Räumliche Verteilung demografieorientierter Weiterbildungsangebote der HKs in Deutschland .....	25
Abb. 6:	Zeitlicher Umfang demografieorientierter Weiterbildungsangebote der HKs in Deutschland .....	26
Abb. 7:	Abschlüsse demografieorientierter Weiterbildungsangebote der HKs in Deutschland .....	27
Abb. 8:	Betriebliche Handlungsfelder und Instrumente alter(n)sgerechter Personalarbeit ... .....	36
Abb. 9:	Das Qualifizierungsangebot im Überblick .....	38
Abb. 10:	Reifegradmodell von Hersey und Blanchard.....	128

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Demografiebedingte Entwicklungstendenzen bis 2020 .....	12
Tab. 2:	Grob- und Feinziele im Modul 1.....	41
Tab. 3:	Ablaufschema Modul 1 .....	42
Tab. 4:	Grob- und Feinziele im Modul 2.....	60
Tab. 5:	Ablaufschema Modul 2 .....	62
Tab. 6:	Ablaufschema Modul 3 .....	76
Tab. 7:	Grob- und Feinziele im Modul 4.....	86
Tab. 8:	Ablaufschema Modul 4 .....	87
Tab. 9:	Grob- und Feinziele im Modul 5.....	98
Tab. 10:	Ablaufschema Modul 5 .....	100
Tab. 11:	Aufbau des Seminars ‚Alter(n)sgerecht Führen‘ .....	119
Tab. 12:	Aufbau des Seminars ‚Werkzeuge für die Führung altersgemischter Teams‘ ....	129
Tab. 13:	Ablauf Blitzcoaching.....	135
Tab. 14:	Schwierige Gespräche vorbereiten.....	137
Tab. 15:	Aufbau des Seminars ‚Coaching und Mentoring in der Umsetzung altersspezifischer Personalziele‘ .....	142
Tab. 16:	Coaching-Gespräch mit dem Kompetenzrad.....	144

## 1 Einführung

Der vielfach diskutierte demografische Wandel verändert den Altersaufbau der Bevölkerung grundlegend. Neben gesamtgesellschaftlichen und ökonomischen Problemen, die aus diesen Entwicklungen resultieren (vgl. Göke & Heupel, 2013), spürt vor allem das Personalmanagement in den Unternehmen die Folgen dieses Wandels. So sind in bestimmten Regionen, Branchen und Tätigkeitsfeldern zum Teil schon heute gravierende Auswirkungen festzustellen (vgl. z. B. Kubis, Leber, Müller & Stegmaier, 2013; Müller, Klinger, Curth, Stracke, Reinke & Nerdinger, 2013). Vor allem Beschäftigte der geburtenstarken Jahrgänge verlassen in zunehmendem Maß das Berufsleben, wobei sich diese Entwicklung in Zukunft vermutlich noch weiter verschärfen wird. Gleichzeitig rücken weniger junge Mitarbeiter<sup>1</sup> nach. Immer mehr Beschäftigte erreichen zudem – aus eigenem Wunsch oder aus der Notwendigkeit veränderter gesetzlicher Rahmenbedingungen heraus – ein höheres Erwerbsalter. Dies führt in den Unternehmen einerseits zu einer wachsenden Altersspanne und den damit mitunter verbundenen Spannungen zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern (vgl. z. B. Standifer, Lester, Schultz & Windsor, 2013), andererseits ist aber auch eine Tendenz zu alternden Unternehmen zu beobachten.

Die demografiebedingten Problemlagen in den Unternehmen beschränken sich jedoch keineswegs auf die zahlenmäßige Verfügbarkeit von Arbeitskräften der unterschiedlichen Alterskohorten. Vielmehr rücken zunehmend auch Fragen nach der Motivation von Mitarbeitern der verschiedenen Altersklassen, nach einer dem Alter(n) angepassten Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung sowie nach dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit alternder Mitarbeiter in den Fokus des unternehmerischen Handelns. Diese Bereiche unterliegen zweifellos dem Einfluss der Personalführung. Hier erfordert der demografische Wandel den Aufbau neuer Kompetenzen (Lippert, Astor & Wessels, 2001). So werden Kenntnisse über die strukturellen Zusammenhänge im demografischen Wandel (Hilpert & Luthardt, 2012) sowie Möglichkeiten seiner aktiven, vor allem aber vorausschauenden Gestaltung zu zentralen Prämissen künftigen personalwirtschaftlichen Handelns. Viele Mitarbeiter mit Führungsverantwortung sind auf den Umgang mit den demografisch bedingten Herausforderungen jedoch (noch) nicht ausreichend vorbereitet (Lohmann, Lorson & Frank, 2011; Towers Watson, 2014). Häufig nimmt das Thema des demografischen Wandels in den Unternehmen noch immer die Position einer

---

<sup>1</sup> Die männliche Form der Anrede wird hier und im Folgenden allein aus sprachästhetischen Gründen gewählt; es ist jedoch ausdrücklich immer auch die weibliche Form mit gemeint.

vermeintlich ‚weichen Problematik‘ ein. Zwar ist inzwischen bereits eine gewisse Sensibilisierung für demografische Fragen zu erkennen (vgl. z. B. Adecco Institute, 2009; Commerzbank, 2009; Müller et al., 2013), strukturierte Konzepte zur Bewältigung und Gestaltung des demografischen Wandels spielen allerdings in vielen Betrieben kaum eine Rolle. Dies trifft in besonderer Weise auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zu. Anders als Großunternehmen verfügen sie in der Regel nicht über die Ressourcen, um dem Demografiethema die notwendige Aufmerksamkeit zu widmen. Tullius, Freidank, Grabbe, Kädtler und Schröder (2012) sprechen in diesem Zusammenhang auch von einer Randständigkeit der Thematik in der betrieblichen Praxis. Demgegenüber steht – so die Autoren – eine Prominenz des Themas auf der arbeitspolitischen Debatten- und Konzeptebene. Damit wird die Thematik zwar öffentlich intensiv diskutiert, bislang aber in den Unternehmen kaum aktiv angegangen. Diesen Widerspruch gilt es abzubauen. Übergeordnetes Ziel dieser Bemühungen ist der Erhalt und der Ausbau der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit.

Angesichts dieser Problematik verfolgt das Verbundprojekt ‚PerDemo – Personalarbeit im demografischen Wandel‘ das Ziel, ein Qualifizierungskonzept für eine demografiefeste Personalarbeit in KMU zu entwickeln. Dies erfolgt am Beispiel von Unternehmen aus der Gesundheitswirtschaft und der Maritimen Wirtschaft in den drei norddeutschen Bundesländern Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein und Hamburg. Befragungsergebnisse und statistische Analysen belegen gleichermaßen, dass sich die demografischen Herausforderungen in diesen Bundesländern und auch mit Blick auf die beiden genannten Branchen jeweils sehr unterschiedlich darstellen (vgl. hierzu ausführlich Kotte, 2011; Kotte, Maier & Stöckmann, 2010 a, b; Kotte & Stöckmann, 2012; Kröhnert, 2011).

Das zentrale Anliegen dieses Beitrags besteht darin, das im Rahmen von PerDemo entwickelte Qualifizierungskonzept vorzustellen und Erkenntnisse zu dessen Akzeptanz in KMU der Gesundheitswirtschaft und der Maritimen Wirtschaft im norddeutschen Raum kritisch zu reflektieren. Dazu soll zunächst ein Überblick über die demografische Entwicklung in den im Fokus der Projektarbeiten stehenden Bundesländern und Branchen gegeben werden (*Kapitel 2*). Anschließend zeigt *Kapitel 3* auf, in welcher Form vorhandene Qualifizierungsmaßnahmen bereits einen Beitrag zum Umgang mit demografisch bedingten Fragestellungen im Unternehmen leisten. Der Schwerpunkt des Kapitels liegt auf der Darstellung der Ergebnisse einer systematischen Auswertung demografieorientierter Weiterbildungsangebote der Industrie- und Handelskammern sowie der Handwerkskammern. Im Anschluss wird das zum Qualifizierungsangebot erarbeitete Curriculum vorgestellt (*Kapitel 4*). Kern dieser Ausführ-

rungen ist die inhaltliche Ausgestaltung des in seiner ursprünglichen Konzeption modular ausgerichteten Angebotes, welches Präsenzveranstaltungen, Selbststudium und intensive Begleitphasen im betrieblichen Alltag miteinander verknüpft. Als Reaktion auf die Resonanz des entwickelten Qualifizierungskonzepts wurde schließlich eine themenspezifische Seminarreihe erarbeitet, die in *Kapitel 5* dargestellt wird. Diese eröffnet – anders als die anfängliche Konzeption – Interessenten die Möglichkeit, einzelne Seminare zu konkreten, demografiebezogenen Themen nachzufragen. *Kapitel 6* fasst schließlich die wesentlichen Erkenntnisse aus den Entwicklungsarbeiten, der praktischen Erprobung und der Evaluation des Angebotes zusammen. Schlussendlich werden Wege aufgezeigt, wie das erarbeitete Curriculum einen nachhaltigen Nutzen entfalten kann, z. B. durch die Eingliederung in berufsbegleitende Weiterbildungsangebote.

Das vollständige Working Paper erhalten Sie auf  
Anfrage. Bitte senden Sie dazu eine E-Mail an die  
MitarbeiterInnen des Lehrstuhls.