



OTTO VON GUERICKE
UNIVERSITÄT
MAGDEBURG

GSE

FAKULTÄT FÜR GEISTES-,
SOZIAL- UND ERZIEHUNGS-
WISSENSCHAFTEN

Demografischer Wandel – Alternde Belegschaften und fehlende Nachwuchskräfte in kleinen und mittleren Unternehmen?

Eine qualitative Untersuchung der demografischen Problemlösungsmaßnahmen von Klein- und Mittelunternehmen.

Veronika Schlasze, M.A.

IBBP-Arbeitsbericht Nr. 73

Dezember 2009

ISSN 1437-8493

Arbeitsberichte des Instituts für Berufs- und Betriebspädagogik

Herausgeber:

Institut für Berufs- und Betriebspädagogik (IBBP)
der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Prof.'en Dr. Dietmar Frommberger, Dr. Klaus Jenewein, Dr. Sibylle Peters

Anschrift:

Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Fakultät für Geistes-, Sozial- und Erziehungswissenschaften
Institut für Berufs- und Betriebspädagogik (IBBP)

Zschokkestr. 32

D-39104 Magdeburg

Tel.: +49 391 6716623

Fax: +49 391 6716550

Email: ibbp@ovgu.de

ISSN 1437-8493

Herstellung:

Uni Copy Shop

Demografischer Wandel – Alternde Belegschaften und fehlende Nachwuchskräfte in kleinen und mittleren Unternehmen?

Eine qualitative Untersuchung der demografischen Problemlösungsmaßnahmen von Klein- und Mittelunternehmen.*

Veronika Schlasze, M.A.

IBBP-Arbeitsbericht Nr. 73

Dezember 2009

ISSN 1437-8493

* Überarbeitete und gekürzte Version der Magisterarbeit, die an der Otto-von Guericke-Universität Magdeburg am Institut für Soziologie bei Herrn Prof. Eckhard Dittrich verfasst wurde.

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1 Demografischer Wandel in Deutschland	4
1.1 Veränderungen der Bevölkerungsstruktur.....	4
1.1.1 Annahmen für die Geburtenentwicklung	6
1.1.2 Annahmen zum Verlauf der Lebenserwartung	9
1.1.3 Entwicklung der räumlichen Mobilität	11
1.2 Auswirkungen des demografischen Wandels auf die betriebliche Ebene.....	12
1.2.1 Veränderungen der Strukturen der Erwerbsbevölkerung	13
1.2.2 Implikationen für kleine und mittlere Unternehmen	15
2 Besonderheiten von kleinen und mittleren Unternehmen	19
2.1 Arbeitsdefinition von kleinen und mittleren Unternehmen.....	19
2.2 Ablauf- und Aufbauorganisation.....	19
2.3 Rolle der Unternehmer- und Führungspersönlichkeiten.....	21
2.4 Institutionalierungsgrad des Personalwesens.....	24
2.5 Strategienbildung in KMU.....	26
2.6 Stand der Forschung.....	28
3 Handlungsfelder in der Personal- und Organisationsentwicklung	30
3.1 Theoretische Grundannahmen.....	30
3.2 Intergenerative Teams.....	32
3.2.1 Chancen für Klein- und Mittelunternehmen	34
3.2.2 Risiken für Klein- und Mittelunternehmen	36
3.3 Netzwerke und Kooperationen.....	37
3.3.1 Theoretische Betrachtungen von Netzwerken und Kooperationen	37
3.3.2 Wissenschaftliche Modelle von Netzwerkformen	39
3.3.3 Chancen für Klein- und Mittelunternehmen	41
3.3.4 Risiken für Klein- und Mittelunternehmen	41
4 Methodisches Vorgehen	44
4.1 Theoretische Analyse der Einflussfaktoren des demografischen Wandels für KMU und den Einsatz von Problemlösungsmaßnahmen.....	44
4.2 Forschungsfragen und Hypothesen.....	48
4.3 Sample-Konstruktion.....	50
4.4 Erhebung der Interviews.....	53
4.5 Ablaufmodell der Interviewauswertung.....	54
5 Analyse der Interviews	58
5.1 Unternehmen C.....	58
5.1.1 Ausgangssituation und Unternehmensdarstellung	58
5.1.2 Charakteristik	58
5.2 Unternehmen E.....	61
5.2.1 Ausgangssituation und Unternehmensdarstellung	61
5.2.2 Charakteristik	61
5.3 Unternehmen F.....	65
5.3.1 Ausgangssituation und Unternehmensdarstellung	65

5.3.2	Charakteristik	66
5.4	Unternehmen H	69
5.4.1	Ausgangssituation und Unternehmensdarstellung	69
5.4.2	Charakteristik	69
5.5	Unternehmen J	72
5.5.1	Ausgangssituation und Unternehmensdarstellung	72
5.5.2	Charakteristik	73
5.6	Überblick über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede	78
5.7	Generalisierung von Themenfeldern	83
5.7.1	Externer Einflussfaktor Demografischer Wandel oder alternde Belegschaften des Unternehmens?	83
5.7.2	Unternehmerpersönlichkeiten und Führungskräfte als Barrieren?	84
5.7.3	Nachfolgeplanung durch unternehmenseigene Ausbildung	85
5.7.4	Altersgemischte Teams als Instrument für einen intergenerativen Erfahrungsaustausch?	87
5.7.5	Gesundheitsmanagement – Chance oder Risiko für kleine und mittlere Unternehmen?	88
5.7.6	Netzwerke – Langzeitlösung für Wissenszugewinne?	90
5.7.7	Externe Weiterbildung oder arbeitsintegrierte Maßnahmen?	91
6	Schlussbetrachtungen	94
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse	94
6.2	Ausblick	97
	Anhang	98
	Literaturverzeichnis	99

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Prognostizierte Entwicklung der Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 bis unter 65 Jahre	15
Abbildung 2: Größenabhängige Handlungsvoraussetzungen und Personalarbeit	25
Abbildung 3: Netzwerkformen in der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung	40
Abbildung 4: Darstellung der Einflussfaktoren	45
Abbildung 5: Die Ebenen der Kultur nach Schein.....	48
Abbildung 6: Inhaltsanalytisches Ablaufmodell	57
Tabelle 1: Varianten der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung	5
Tabelle 2: Annahmen zu der zukünftigen Entwicklung der Lebenserwartung bei der Geburt bis 2050.....	10
Tabelle 3: Mechanismen der Kulturverankerung nach Schein	24
Tabelle 4: Personalmaßnahmen für Ältere nach der Betriebsgröße	31
Tabelle 5: Überblick über die Interviewunternehmen.....	52
Tabelle 6: Auswahl der zu analysierenden Interviews	53
Tabelle 7: Überblick über die Themen der Interviews.....	97

Abkürzungsverzeichnis

(...)	Auslassungen in Zitaten
BA	Berufsakademie
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
bzw.	beziehungsweise
BRD	Bundesrepublik Deutschland
ca.	circa
et al	und andere
f.	folgende Seite bzw. Zeile in den Interviews
ff.	folgende Seiten bzw. Zeilen in den Interviews
DDR	Deutsche demokratische Republik
EU	Europäische Union
IAB	Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung
KMU	kleine und mittlere Unternehmen
OECD	Organization for Economic Cooperation and Development
S.	Seite
vgl.	vergleiche
Z.	Zeile
z.B.	zum Beispiel
zit.	zitiert

Einleitung

Präsenter denn je ist die Problematik des demografischen Wandels, sowohl in den Medien, der Wirtschaft, aber auch staatliche Institutionen beschäftigen sich inzwischen mit dieser Thematik und deren Auswirkungen.

Die Entwicklung und Präsenz dieses Themas ist rasant, wurde jedoch viel zu spät begonnen zu thematisieren. Zu Beginn der 1980er Jahre wurde der Wandel lediglich vor dem Hintergrund der Renten- und Sozialsicherungssysteme diskutiert (siehe z.B. Deutscher Bundestag 1980, 1984). Seit den 1990er Jahren findet eine intensivere Auseinandersetzung mit den unternehmensbezogenen Konsequenzen statt. Die Bundesrepublik Deutschland sieht sich mit einer zunächst alternden und darauf folgend mit einer abnehmenden Bevölkerung konfrontiert. Eine Folge des demografischen Wandels ist die Veränderung der altersstrukturellen Zusammensetzung der deutschen Bevölkerung. Demografischen Veränderungen haben primär Auswirkungen auf die Altersstruktur der deutschen Einwohner, betreffen jedoch auch die betriebliche Ebene. Zukünftig müssen sich Unternehmen in Deutschland mit einem Zuwachs an älteren Mitarbeitern¹ bei gleichzeitig rückläufigen Nachwuchszahlen auseinandersetzen. Damit verbunden ist eine Verschärfung des gegenwärtig partiell vorhandenen Fachkräftemangels.

Deutschland sieht sich hinsichtlich des demografischen Wandels vor besonders großen Herausforderungen. Spätestens seit dem Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft ist Wissen und der Mensch als Wissensträger, eine der wichtigsten Ressourcen zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit geworden. Die strukturelle Veränderung der Bevölkerung und damit verbunden das Humankapitals beeinflusst daher wesentlich die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen (vgl. Prezewowsky, M. (2007), S. 20).

Der *demografische Wandel beeinflusst als globaler Trend kleine und mittlere Unternehmen (KMU)*, die die Mehrheit der Unternehmen in Deutschland bilden. Insbesondere KMU verfügen als möglicher Arbeitgeber über eine geringere Attraktivität, im Vergleich zu Großunternehmen (vgl. Regnet (2005), S. 13). Vermutlich bestehen daher zentrale Defizite bei der Rekrutierung und Bindung von Nachwuchskräften, insbesondere mit mehrjährigen Berufserfahrungen. Problematisch könnte für KMU ebenfalls die Bindung von Fachkräften sein.

Der Bildung und Förderung älterer Mitarbeiter, mit dem Ziel der systematischen Integration, kommt auf Grund demografischer Entwicklungen eine besondere Bedeutung zu. Bisher haben ältere Beschäftigte vorwiegend eine Exklusionspraxis hinsichtlich der Personalpolitik von Unternehmen erlebt. Dies bedeutet sie sind beispielsweise häufiger von Arbeitslosigkeit betroffen als jüngere Arbeitnehmer und partizipieren weniger an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen (vgl. Winkels, R. (2007), S. 2). Bei Personalentwicklungs- und Weiterbildungsangeboten zeichnet sich ein ähnliches Bild ab. Im Kontext der betrieblichen Qualifikation partizipieren Mitarbeiter, die älter als 40 Jahre sind, deutlich

¹ Zur Sicherstellung der Leserfreundlichkeit wird in dieser Magisterarbeit auf die Kennzeichnung der weiblichen Form verzichtet. Dennoch bezieht sich die Verwendung der entsprechenden Begriffe sowohl auf das männliche als auch auf das weibliche Geschlecht.

weniger an Weiterbildung als ihre jüngeren Kollegen (siehe ebenda). Es gilt, die langfristige Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Im Kontext der Erhöhung des Renteneintrittsalters erhält dieser Sachverhalt eine hohe Brisanz. Darüber hinaus ist es wichtig junge Fachkräfte angesichts des teilweise herrschenden Nachwuchskräftemangels langfristig an kleine und mittlere Unternehmen zu binden (siehe Holz, M./ Da-Cruz, P. (2007), S. 17).

Die aufgezeigten Entwicklungen durch den demografischen Wandel zeigen, dass diese veränderte Rahmenbedingungen und Anforderungen für Unternehmen schafft. In der Literatur werden Handlungsansätze zur Bewältigung der Folgen dargestellt, die überwiegend in Großunternehmen Anwendung finden, so wie beispielsweise Alterszeitmodelle oder Konzepte im Bereich Work-Life-Balance. Es existieren jedoch Schwierigkeiten, die Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte, die in großen Unternehmen durchaus erfolgreich eingesetzt werden auf KMU zu übertragen. Ein Grund hierfür besteht in den unterschiedlichen Ausgangsvoraussetzungen. Denn KMU haben nicht dieselben organisatorischen Voraussetzungen wie Großunternehmen.

Im der Rahmen der vorliegenden Magisterarbeit sollen daher die Besonderheiten von KMU identifiziert sowie relevante Einflussfaktoren berücksichtigt werden. Darüber hinaus wird die Generierung geeigneter Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung zur erfolgreichen Bewältigung der Auswirkungen des demografischen Wandels einen hohen Stellenwert haben.

Im Theorieteil der vorliegenden Magisterarbeit werden zunächst die derzeitige demografische Lage sowie Ursachenkomplexe für den Wandel und Prognosen zum weiteren Verlauf dargestellt. Aufgezeigt werden die Folgen für die Erwerbsgesellschaft und die damit verbundenen Auswirkungen auf die betriebliche Ebene. Anhand der Merkmale von KMU im zweiten Kapitel, hinsichtlich der Organisationsstrukturen, der Rolle der Führungspersönlichkeit, dem Institutionalisierungsgrad des Personalwesens und dem Strategieverhalten werden die betrieblichen Handlungsalternativen herausgearbeitet, welche den Einsatz von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen, angesichts demografischer Probleme, entscheidend beeinflussen. Im dritten Kapitel werden Intergenerative Teams und Netzwerke als Handlungsfelder in der Personal- und Organisationsentwicklung dargestellt und vor dem Hintergrund der Besonderheiten von kleinen und mittleren Unternehmen analysiert.

Der empirische Teil dieser Arbeit umfasst die Untersuchung von kleinen und mittleren Unternehmen mit Hilfe von Experteninterviews. Ziel der qualitativen Untersuchung ist die Evaluierung, der Bedeutung des demografischen Wandels für KMU. Hierbei wird herausgearbeitet, ob in den Unternehmen tatsächlich zum einem überwiegend ältere Belegschaften vorhanden sind und zum anderen ein Mangel an Nachwuchskräften bereits existent ist. Weiterhin soll durch die empirische Untersuchung erfasst werden, welche Maßnahmen kleine und mittlere Unternehmen im Zuge des demografischen Wandels einsetzen, um diesem gegenzusteuern. Als ein Ergebnis der Arbeit soll eine Übersicht an Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen entstehen, das für Klein- und Mittelunternehmen bedarfsgerecht ist.

Im vierten Kapitel werden die methodische Vorgehensweise zur Auswertung der Interviews dargestellt und Einflussfaktoren auf die Bedeutung des Wandels sowie den Einsatz von Maßnahmen für kleine und mittlere Unternehmen herausgearbeitet. Im fünften Kapitel dieser Magisterarbeit erfolgt die Auswertung der Interviews mittels der qualitativen Inhaltsanalyse. Abschließend werden die Ergebnisse der Auswertung, vor dem Hintergrund des Theorieteils, analysiert und zusammengefasst. Des Weiteren erfolgt die Beantwortung der aufgestellten Forschungsfragen und Hypothesen

1 Demografischer Wandel in Deutschland

Die Struktur der Bevölkerung ändert sich stetig. Jeder geborene, gestorbene und abwandernde beziehungsweise (bzw.) zuwandernde Mensch beeinflusst die Bevölkerungsstruktur in ihrer Größe und Zusammensetzung. Demografie als Bevölkerungsbeschreibung ist der von Guillard im Jahr 1855 geprägte Begriff für die Analyse der Bevölkerungsstruktur und –entwicklung, insbesondere unter politischen und ökonomischen Aspekten (siehe Reinhold, G. (2000), S. 105). Zentrale Variablen der Demografie sind unter anderem: die Bevölkerungsgröße, die Bevölkerungsbewegungen, der Altersaufbau, Geburten- und Sterblichkeitsraten.

In dem folgenden Kapitel werden die Veränderungen der demografischen Strukturen, die dieser Magisterarbeit zu Grunde liegen, dargestellt. Anhand demografischer Daten werden die prognostizierten Entwicklungen der Bevölkerungsstruktur in Deutschland dargestellt. Diese Entwicklungen werden vor dem Hintergrund der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Veränderungen analysiert, um die Bedeutung des Wandels für die Erwerbstätigkeit und die betriebliche Ebene hervorzuheben.

1.1 *Veränderungen der Bevölkerungsstruktur*

Zur Beschreibung der Entwicklung der deutschen Bevölkerungsstruktur werden die Daten der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes zugrunde gelegt. Das Statistische Bundesamt hat insgesamt zwölf Varianten, unter Kombination verschiedener Annahmen der Bevölkerungsvorausberechnungen, zur Geburtenhäufigkeit, der Lebenserwartung und dem Wanderungssaldo entwickelt. Die Bevölkerungsvorausberechnung ist durch einen Modellcharakter gekennzeichnet, da relevante demografische Entwicklungen sich erst nach Jahrzehnten auswirken und Einflussgrößen langfristig nicht vorhersehbar sind. Die größte Herausforderung der Vorausberechnungen bildet die Festlegung, der ihr zugrunde liegenden Annahmen. Während die Alters- und Geschlechtsstrukturen der Bevölkerung für den Ausgangszeitpunkt bekannt sind, müssen für die Fortschreibung plausible Vorgaben hinsichtlich der Geburten, der Sterbefälle und der Wanderungen formuliert werden. Die Datenbasis bildet die Bevölkerungsfortschreibung². Die Geburtenhäufigkeit und Lebenserwartung kann in den Ausgangsjahren unter bzw. überschätzt werden, da bei Schätzungen von einer Überhöhung der fortgeschriebenen Bevölkerungszahl von um eine Million ausgegangen wird.

Das Statistische Bundesamt stellt in seinen Prognosen die vier Hauptvarianten der erwarteten demografischen Entwicklungen dar (siehe Tabelle 1). Die ersten beiden Varianten („mittlere Bevölkerung“) markieren die Grenzen eines Korridors, in dem sich die Bevölkerungsgröße und der Altersaufbau entwickeln werden, sofern sich die aktuellen demografischen Entwicklungen fortsetzen. Das heißt, unter Annahme einer annähernd konstanten Geburtenhäufigkeit (von 1,4), einem Anstieg der Lebenserwartung um etwa sieben Jahre bis zum Jahr 2050 und einem Wanderungssaldo von cirka (ca.) 200.000 Personen

² BRD seit 1987; DDR seit 1981

im Jahr. Die „relativ junge“ und die „relativ alte“ Bevölkerung decken die Spannweiten der Alterung innerhalb der Bevölkerungsvorausberechnung ab. In den folgenden Ausführungen wird vorwiegend auf die Varianten „mittlere“ Bevölkerung Unter- und Obergrenze Bezug genommen. Die folgenden Ausführungen zur Bevölkerungsentwicklung in Deutschland beziehen sich auf Gesamtdeutschland bzw. bei älteren Daten auf das alte Bundesgebiet.

Variante	Annahmen zu		
	Geburtenhäufigkeit (Kinder je Frau)	Lebenserwartung bei Geburt im Jahr 2050	Wanderungssaldo (Personen pro Jahr)
„Mittlere“ Bevölkerung, Untergrenze	annähernd konstant bei 1,4	Basisannahme: Anstieg bei Jungen um 7,6 und bei Mädchen um 6,5 Jahre	100.000
„Mittlere“ Bevölkerung, Obergrenze			200.000
„Relativ junge“ Bevölkerung	leicht steigend auf 1,6	Basisannahme	200.000
„Relativ alte“ Bevölkerung	leicht fallend auf 1,2	Hoher Anstieg: bei Jungen um 9,5 und bei Mädchen um 8,3 Jahre	100.000

Tabelle 1: Varianten der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung
(vgl. Statistisches Bundesamt (2006), S. 13)

Die Entwicklung der Bevölkerungsstruktur wird durch zwei demografische Trends beeinflusst: Alterung und Schrumpfung. Die Ursache für die Bevölkerungsalterung ist die zu geringe Bevölkerungsdynamik, die durch die folgenden Faktoren beeinflusst wird:

- Fertilität (durchschnittliche Geburtenrate und das Durchschnittsalter der Frauen bei der Geburt),
- Mortalität (durchschnittliche Lebenserwartung)
- und die Migration (Wanderungssaldo als Differenz der Fort- und Zuzüge).

Seit 1950 ist die Bevölkerung Deutschlands stetig gewachsen. Die zu geringe Bevölkerungsdynamik verursacht einen Rückgang der deutschen Gesamtbevölkerungszahl (siehe Statistisches Bundesamt (2006), S. 15, Statistisches Bundesamt (2008c), S. 34). Bereits seit 2003 ist die Bevölkerungszahl rückläufig, da das sinkende Geburtendefizit nicht mehr durch das abnehmende Wanderungssaldo ausgeglichen werden kann (siehe Statistisches Bundesamt (2006), S. 14). Betrug die Bevölkerungszahl im Jahr 2003 noch 82,5 Millionen, so ist diese bereits zwei Jahre später um 94.000 Personen gesunken (82,4 Mill.) (siehe

Statistisches Bundesamt (2008c), S. 34). Bis 2050 wird die Gesamtbevölkerung Deutschlands, unter Annahme der „mittleren“ Bevölkerung Untergrenze, auf knapp 69 Millionen zurückgehen. Als eine weitere Folge könnte sogar das Gesamtbevölkerungsniveau von 1950 leicht unterschritten werden. Ein höheres Wanderungssaldo („mittlere“ Bevölkerung Obergrenze) würde für einen langsameren Bevölkerungsrückgang sorgen. Demnach würden in Deutschland im Jahr 2050 noch 79 Millionen Menschen leben. Im Vergleich zu 2005 wären es 3,4 Millionen Menschen weniger. Insgesamt beträgt der Bevölkerungsschwund für die Bundesrepublik vermutlich zwischen zehn bis 17 Prozent (siehe Statistisches Bundesamt (2006), S. 15).

Die Idealvorstellung der klassischen Alterspyramide, das heißt Kinder stellen die stärksten Jahrgänge dar und die Zahl der Älteren nimmt als Folge der Sterblichkeit kontinuierlich ab, wurde zuletzt zur Zeit des deutschen Reiches 1910 erreicht. Gegenwärtig gleicht der Altersaufbau einer „zersausten Wettertanne“ (siehe ebenda, S. 17). Das mittlere Alter ist am stärksten besetzt, demgegenüber ist die Anzahl der jüngeren Personen abnehmend. Im Jahre 2050 sind die stark besetzten Altersjahrgänge in der Pyramide nach oben verschoben und zahlenmäßig kleiner besetzte Jahrgänge folgen. Der Altersaufbau nimmt dann zunehmend eine glatte und steile Form an. Zukünftig werden doppelt so viele 60-jährige leben, als Kinder geboren werden. Unterschiedliche Annahmen und Berechnungen führen zu differenzierten Entwicklungen, das Grundmuster im zukünftigen Altersaufbau bleibt jedoch bestehen. Der Altersaufbau der Bevölkerung wird unter anderem durch die sinkende Geburtenhäufigkeit beeinflusst (siehe ebenda, S. 17).

1.1.1 Annahmen für die Geburtenentwicklung

In der Bundesrepublik ist seit 1972 die Anzahl der Sterbefälle höher, als die der Geburten (siehe ebenda, S. 13). Deutschland zählt zu den Ländern mit der niedrigsten Geburtenhäufigkeit (2006: 1,32) (siehe Eurostat (2008)). Im internationalen Vergleich sind die Skandinavischen Länder und Frankreich deutliche Spitzenreiter mit durchschnittlich zwei Kindern pro Frau³. Ein bisher positives Wanderungssaldo führte in Deutschland dennoch zum Bevölkerungswachstum. Für die Zukunft ist ein rapider Anstieg des Geburtendefizits zu erwarten, das heißt die Zahl der Gestorbenen wird die Zahl der Geborenen immer weiter übersteigen (siehe Statistisches Bundesamt (2006), S. 13). Zum einem ist dieser Anstieg auf die zunehmende Anzahl von Sterbefällen zurückzuführen, da „(...) mehr Jahrgänge in das höhere Alter kommen, die weit stärker als die der heute Hochbetagten besetzt sind“ (zit. Statistisches Bundesamt (2006), S. 13). Zum anderen wird sich die Zahl der Geburten stetig verringern. Von 1990 bis 2007 ist die durchschnittliche Geburtenzif-

³ Im Jahr 2006 lag die Geburtenrate in anderen EU-Ländern wie folgt: Dänemark 1,83, Schweden 1,85, Irland 1,90, Island: 1,90, Frankreich: 2,00 (siehe Eurostat (2008)).

fer⁴ von 1,5 auf 1,4 Kinder pro Frau gesunken (Statistisches Bundesamt (2008b)). Dabei sind divergente Entwicklungen zwischen Ost- und Westdeutschland zu beobachten⁵.

Zur Aufrechterhaltung der Bevölkerung sind 2,1 Geburten pro Frau erforderlich (siehe ebenda, S. 14). Bleibt die Geburtenrate weiterhin so niedrig, so wird jede folgende Muttergeneration kleiner sein, als die Vorherige (siehe ebenda, S. 14). Die heute 30-jährigen Frauen werden weit weniger Kinder zur Welt bringen, als für ihren zahlenmäßigen Generationenersatz erforderlich wären. Mit jeder weiteren Generation und einer weiterhin niedrigen Geburtenrate von 1,4 oder 1,6 wird die künftige Kinderzahl weiter sinken, da weniger potenzielle Mütter vorhanden sind (siehe ebenda, S. 14). Demzufolge liegt dem Geburtenrückgang eine selbstverstärkende Wirkung zugrunde.

Es existieren unterschiedliche Annahmen für die Entwicklung der Geburtenziffer. Für den Fall der Fortsetzung der letzten 15-20 Jahre für die nächsten 20 Jahre würde die Geburtenziffer bei 1,4 konstant bleiben und das Gebäralter um circa 1,6 Jahre steigen (Annahme: „annähernden Konstanz“). Für das statistische Bundesamt bildet dies die Hauptannahme, da derzeit keine gegenteiligen Anhaltspunkte vorliegen (siehe ebenda, S. 34). Während im Jahr 2005 das Geburtendefizit 144.000 Personen betrug, wird es bei der Fortsetzung dieser demografischen Entwicklungen („mittlere“ Bevölkerung) bis auf 570.000 bis 600.000 Personen im Jahr 2050 steigen (siehe ebenda). Auch bei einer positiven Entwicklung der Geburtenziffer auf 1,6 Kinder pro Frau wäre das Geburtendefizit mit 433.000 Personen immer noch dreimal so hoch wie im Jahr 2005 (siehe ebenda, S. 14). Die Annahme des „leichten Anstiegs“ tritt dann ein, wenn sich das Geburtenverhalten bei den unter 30-Jährigen nicht wesentlich verändert und sich mehr Frauen für ein weiteres Kind entscheiden (siehe ebenda, S. 35). Ebenso möglich wäre ein weiterer Rückgang der Geburten bis 2050 auf 1,2 Kinder pro Frau. Das Geburtendefizit würde sich dann im Vergleich zu 2005 fast verfünffachen. Dabei wird angenommen, dass sich mit der Erhöhung des Gebäralters um ca. ein Jahr die Gesamtfruchtbarkeit verringert. Dies wäre bei einer Zunahme der Einkindfamilie sowie einer noch stärkeren Polarisierung zwischen Kinderlosigkeit und Zwei- oder Mehrkindfamilien möglich (vgl. ebenda, S. 35).

Gemeinsam ist allen Annahmen, dass sich das Geburtendefizit bis 2050 erhöhen wird. Für die Bevölkerung Deutschlands bedeutet das, sowohl eine abnehmende Bevölkerung, als auch zukünftig eine geringere Anzahl an Kindern, Jugendlichen und jungen Erwachsenen.

⁴ Die zusammengefasste Geburtenziffer ist ein Maß für die Geburtenhäufigkeit und gibt die durchschnittliche Kinderzahl pro Frau an. Sie hat einen hypothetischen Charakter, da sie die Geburtenhäufigkeit einer modellierten und nicht einer konkreten Frauengeneration abbildet (vgl. Statistisches Jahrbuch (2006a), S. 66).

⁵ Eine charakteristische Entwicklung für das frühere Bundesgebiet ist der Anstieg der Geburtenziffer bei Frauen von Anfang bis Mitte 30 (vgl. Statistisches Bundesamt (2006), S. 28). Seit 1990 pendelt sich die Geburtenziffer bei 1,4 ein. Staatliche Fördermaßnahmen für Familien und Kinder wirkten der Reduktion des Geburtenniveaus in der DDR entgegen (vgl. ebenda). Eine Dezimierung der Geburtenziffern wurde in dem Zeitraum von 1990 bis 1994 von 2 Kindern auf 1 Kind pro Frau erreicht. Es ist zu vermuten, dass dies als Reaktion auf die wirtschaftlichen und sozialen Umbrüche nach der Wiedervereinigung Deutschlands und die damit verbundene Zeit der Orientierungslosigkeit zurückzuführen ist (vgl. Statistisches Bundesamt (2006b), S. 28, Geißler, R. (2002), S. 55). Mittlerweile kommt es zu einer Stabilisierung der Geburtenzahlen in den neuen Bundesländern sowie zu einer Angleichung des Niveaus an die westdeutschen Bundesländer. Indikatoren hierfür sind in der identischen Gesamtgeburtenziffer seit dem Jahr 2006 und dem höheren Durchschnittsalter der Frauen bei der Geburt ersichtlich.

Für die Unternehmen hat dies unter anderem zur Folge, dass weniger Personen im ausbildungsrelevanten Alter zur Verfügung stehen werden. Im Jahr 2005 sind vier Millionen Personen im ausbildungsrelevanten Alter von 16 bis unter 20 Jahre. Bereits 2012 werden es nur noch drei Millionen Personen sein („mittlere“ Bevölkerung, Untergrenze) (vgl. Statistisches Bundesamt (2006), S. 20). Bis zum Jahr 2050 wird das Niveau von 2005 um mehr als 40 Prozent unterschritten (siehe ebenda). Bei einem höheren Wanderungssaldo („mittlere“ Bevölkerung Obergrenze) würde die Anzahl der unter 20-jährigen Personen für das Jahr 2050 um zehn Prozent höher liegen. Des Weiteren nehmen die höheren Altersgruppen zu und verursachen insgesamt eine Alterung der deutschen Bürger.

Die Veränderungen im generativen Verhalten, die die Geburtenentwicklung beeinflussen, lassen sich auf ein vielschichtiges Ursachengefüge zurückführen. Nach Geißler lassen sich grundsätzlich die folgenden strukturellen Trends feststellen (vgl. Geißler, R. (2002), S. 57ff):

- der Funktions- und Strukturwandel in der Familie,
- die Emanzipation und Enthäuslichung der Frau,
- das vorherrschende Konsumdenken und der anspruchsvolle Lebensstil,
- und die strukturelle Rücksichtslosigkeit.

Neben Geißlers strukturellen Trends bilden Individualisierungstendenzen einen weiteren Erklärungsansatz für das generative Verhalten (siehe Nolte, B. (2007), S. 27). Damit einhergehen die Heterogenisierung sozialer Lagen und Entstandardisierung von Lebenslaufmustern (siehe Beck, U. (1986), S. 209). Darüber hinaus kommt es durch die Erodierung traditioneller Werte und Normen zur Erhöhung der Freiheit der Individuen, vorgeprägte biografische Muster zu verlassen (siehe Dienel, C. (2005), S. 12). Als Folge dieser Entwicklung kommt es zur Lösung der jüngeren Generationen von traditionellen Herkunftsmilieus und zur Einbindung in Milieus in denen Berufe und Wohnorte frei wählbar sind (siehe Nolte, B. (2007), S. 24). Die *Individualisierung und Pluralisierung* von sozialer Lagen und Lebenslaufmustern führt zu einer Erweiterung der Handlungsoptionen der Individuen. Es entsteht eine verminderte Bereitschaft sich langfristig festzulegen, wie beispielsweise bei der Entscheidung für ein Kind (siehe Geißler, R. (2002), S. 58). Kinder vermindern die oben dargestellten Tendenzen und Eltern werden für längere Zeit in ihren Wahlmöglichkeiten und ihrer Flexibilität eingeengt. Im Zuge der *Pluralisierung und Differenzierung der gesellschaftlichen Privatheit* stößt Kinderlosigkeit auf eine zunehmende gesellschaftliche Akzeptanz (siehe ebenda). So tritt Kinderlosigkeit in eine legitime Konkurrenz zur Normalfamilie⁶.

Ein weiterer Erklärungsansatz für den Rückgang der Geburtenzahlen ist die *Rationalisierung der Familienplanung*, die durch sexuelle Aufklärung und verbesserte Formen der Empfängnisverhütung immer planbarer wird (siehe ebenda, S. 59). Somit wird deutlich, dass das generative Verhalten allgemeinen Rationalisierungs- und Säkularisierungspro-

⁶ Dies entspricht der idealtypischen Form der Kernfamilie, nach dem Schema Vater- Mutter- Kind(er) in der Familienform der ehelichen Lebensgemeinschaft von Ehemann und Ehefrau (vgl. Lenzen, D. (1994), S. 186).

zessen unterliegt. Dennoch wird das generative Verhalten weiterhin von Irrationalität hinsichtlich der Familienplanung beeinflusst.

Weniger geborene Kinder bedeuten für die Unternehmen, dass die Zahl der Personen im ausbildungsrelevanten Alter abnehmen wird. Demzufolge wird zukünftig ein geringerer Anteil von Nachwuchskräften dem Arbeitsmarkt und damit verbunden den Unternehmen zur Verfügung stehen.

1.1.2 Annahmen zum Verlauf der Lebenserwartung

Während die zukünftige Entwicklung der Geburtenziffer eher spekulativ ist, ist die Zunahme der Sterbefälle auf Grund der gegenwärtigen Altersstruktur der deutschen Bevölkerung fast sicher. Die heute 30 bis 40-jährigen, so genannten „Babyboomer“, wechseln erst im Laufe des Prognosezeitraumes in die höheren Altersgruppen. In diesen liegt die Sterbewahrscheinlichkeit höher als in den jüngeren Altersgruppen. Demnach kommt es erst ab Jahr dem 2020 zu einer signifikanten Schrumpfung der deutschen Einwohner (vgl. Prezewowsky, M. (2007), S. 22). Jedoch hat die Alterung der Bevölkerung bereits in den letzten Jahren eingesetzt. Eine Determinante hierfür ist die steigende Lebenserwartung.

Die Lebenserwartung in den Jahren 2002 bis 2004 betrug für neugeborene Jungen und Mädchen durchschnittlich etwa 76 Jahre bzw. 82 Jahre (Statistisches Bundesamt (2006), S. 39). Somit hat sich die Lebenserwartung seit der ersten zuverlässigen Messung im Jahr 1871 für Männer (36 Jahre) und Frauen (39 Jahre) mehr als verdoppelt. (siehe ebenda, S. 38). Ein wesentlicher Einflussfaktor bildet dabei die starke Verringerung der Säuglings- und Kindersterblichkeit (siehe ebenda). Mittlerweile liegt die Säuglingssterblichkeit bei weniger als 0,5 Prozent, während sie 1951 noch sechs Prozent betrug.

Der Anstieg der Lebenserwartung stellt einen Bestimmungsfaktor der Bevölkerungsentwicklung dar und ist darüber hinaus ein elementarer sozialer Indikator für Lebensqualität und soziale Ungleichheit (siehe Geißler, R. (2002), S. 59). Für die Abnahme des Sterblichkeitsniveaus gibt es vielfältige Erklärungsansätze: die positiven Fortschritte innerhalb der medizinischen Versorgung, der Hygiene, die Verbesserung der Arbeitsbedingungen, der Wohnsituation und dem gestiegenen Wohlstand (siehe ebenda, S. 59). Noch in der vorindustriellen Zeit war der Tod ein Ereignis, das sowohl alte und junge Menschen mit hoher Wahrscheinlichkeit treffen konnte (siehe ebenda, S. 60). Aber auch ältere Personen profitieren von den medizinischen und kulturellen Verbesserungen. Grundsätzlich haben Frauen eine höhere Lebenserwartung als Männer⁷. Ein 60-jähriger Mann konnte 1871/1881 mit einer weiteren durchschnittlichen Lebenserwartung von zwölf (72 Jahre) Jahren rechnen, eine Frau im gleichen Alter mit 13 (73 Jahren). Im Jahr 2002/2004 stieg

⁷ Die höhere Lebenserwartung des weiblichen Geschlechts kann wie folgt erklärt werden. Frauen pflegen einen gesünderen und risikoärmeren Lebensstil, dies äußert sich in unterschiedlichem Verhalten. Beispielsweise beim Rauchverhalten: Männer bilden einen höheren Anteil an Rauchern, Frauen hingegen pflegen weniger Rauchgewohnheiten und sind öfter Nichtraucher (vgl. Statistisches Bundesamt (2006b), S.180). Ebenso lässt sich bezüglich Körpermaßen feststellen, dass Männer häufiger übergewichtig sind als Frauen, was für alle Altersklassen gilt (vgl. ebenda, S. 181). Dies lässt vermuten, dass sich Frauen gesünder ernähren als Männer. Auch bei der Inanspruchnahme von Arztbesuchen zeigt sich das Frauen häufiger zum Arzt gehen als Männer (vgl. ebenda, S. 467).

die Lebenserwartung für einen 60-jährigen Mann um 20 Jahre (80 Jahre) und für eine Frau um 24 Jahre (84 Jahre).

Auf Grund der verbesserten Lebensumstände und weiterer Fortschritte in der medizinischen und sozialen Versorgung der deutschen Bevölkerung, kann von einem weiteren Anstieg der Lebenserwartung ausgegangen werden (vgl. Statistisches Bundesamt (2006), S. 40). Aus der Tabelle 2 wird die Entwicklung der Lebenserwartung bei der Geburt ersichtlich. In der Zukunft wird mit einem langsameren Anstieg der Lebenserwartung gerechnet, da die Sterblichkeit in niedrigen Altersstufen bereits sehr gering ist (vgl. ebenda, S. 40). Die *Basisannahme* für das Jahr 2050 geht von einem Zuwachs der Lebenserwartung bei der Geburt von acht Jahren für Männer und von sechs Jahren für Frauen aus. Im Jahr 2050 leben 60-jährige Männer und 60-jährige Frauen im Vergleich zu 2002/2004 fünf Jahre länger (Männer: 25, Frauen: 29 Jahre) (vgl. ebenda, S. 40).

	Lebenserwartung bei der Geburt		
	2002/2004 Deutschland	2050 Basisannahme	2050 Annahme mit hohem Anstieg
Männer	76	84	85
Frauen	82	88	90
Differenz zwischen Männern und Frauen	6	5	4

Tabelle 2: Annahmen zu der zukünftigen Entwicklung der Lebenserwartung bei der Geburt bis 2050

(vgl. Statistisches Bundesamt (2006), S. 42)

Falls sich die Verbesserung der medizinischen Versorgung wie in den letzten 30 Jahren fortsetzt und es zu einer Sterbeverminderung in den höheren Altersgruppen kommt, ist zukünftig mit einem hohen Anstieg der Lebenserwartung zu rechnen. Bei dieser Annahme steigt die Lebenserwartung von Männern bzw. Frauen bei der Geburt bis zum Jahr 2050 um zehn bzw. acht weitere Lebensjahre. Nach dieser Prognose gewinnen 60-jährige Männer rund 27 weitere Lebensjahre und 60-jährige Frauen ca. 31 weitere Lebensjahre (vgl. ebenda, S. 40).

Ersichtlich ist, dass sich bei beiden Annahmen die Differenz der Lebenserwartung zwischen dem männlichen und weiblichen Geschlecht verringern wird. Die Annäherung der Lebenserwartungen zwischen den Geschlechtern ist auf das allmähliche Aussterben der Männer aus der Kriegsgeneration zurückzuführen, welche durch den Krieg Gesundheitsschäden davon getragen haben (siehe ebenda, S. 41).

Der Anstieg der Lebenserwartung hat zur Folge, dass es zukünftig immer mehr Menschen in einem höheren Alter in Deutschland geben wird. Die Zahl der 65-jährigen und Älteren wird bis Ende 2030 um mehr als die Hälfte ansteigen. Bis zum Jahr 2050 werden rund 23 Millionen Menschen in diesem Alter sein („mittlere“ Bevölkerung) (siehe ebenda, S. 23).

Im Vergleich zum Jahr 2005 ist das ein Anstieg um sieben Millionen Personen. Zu der Altersgruppe der über 80-jährigen gehörten 2005 ca. vier Millionen, bis zum Jahr 2050 wird sich die Zahl dieser Personen verdreifachen (zehn Millionen, „mittlere“ Bevölkerung). Demzufolge wird die Rentnergeneration zunehmen und damit verbunden eine höhere Pflegebedürftigkeit entstehen, die eine altersgerechte Infrastruktur erfordert. Damit einhergehen Probleme der Renten- und Sozialversicherung. Immer weniger junge Personen werden zukünftig nachkommen, so dass der Anteil der Älteren weiter zunehmen wird. Das heißt, dass die Unternehmen zukünftig mit einem höheren Anteil älterer Menschen konfrontiert sein werden. Auch durch die Erhöhung des Renteneintrittsalters (auf 67 Jahre) wird zukünftig in den Betrieben ein höherer Anteil älterer Arbeitnehmer vorhanden sein.

1.1.3 Entwicklung der räumlichen Mobilität

Neben der Geburtenhäufigkeit und der Lebenserwartung ist die räumliche Mobilität eine weitere Determinante für die Bevölkerungsentwicklung. Migrationen können die demografischen Entwicklungen abschwächen und zu einer Verminderung der Bevölkerungsabnahme führen. Ohne eine positive Wanderungsbilanz wäre die Bevölkerung in der Bundesrepublik bereits seit den 1970er Jahren rückläufig (siehe Winkels, S. (2007), S. 7). Das Wanderungssaldo, definiert als Differenz zwischen Zu- und Fortzügen, ist dabei entscheidend. In den vergangenen 50 Jahren war das Außenwanderungssaldo stets positiv und lag bei 150.000 bis 300.000 zugezogenen Personen (siehe Statistisches Bundesamt (2008d).

Während die Geburtenrate und die Lebenserwartung „natürlich“ bestimmt sind, wird die Wanderung bzw. das Migrationspotential von ökonomischen, politischen und sozialen Bedingungen des Herkunfts- und Ziellandes beeinflusst (siehe Statistisches Bundesamt (2006), S. 44). In der Vergangenheit unterlag das Wanderungssaldo starken Schwankungen, welches auf ein heterogenes Ursachengefüge zurückzuführen ist. Die Anwerbung von ausländischen Fachkräften bewirkte in den 1950er und 1960er Jahren eine steigende Zuwanderung (siehe Winkels, S. (2007), S. 23). Mit dem Anwerberstopp ab 1973 kommt es auch zu einem Abfall des Wanderungssaldos. Das Wanderungsgeschehen wird nur noch durch Familiennachzüge beeinflusst (siehe ebenda, S. 23). Diese Tendenz setzt sich in den wirtschaftsschwachen Jahren 1967, 1974 und 1983 fort; die Anzahl der Fortzüge überschreitet die Anzahl der Zuzüge. Durch politische Entwicklungen, wie dem Fall des „eisernen Vorhanges“ zu Beginn der 1990er Jahre, dominieren deutschstämmige Spätaussiedler aus dem Osten Europas und den Nachfolgestaaten der Sowjetunion die Zuwanderung nach Deutschland (siehe Winkels, S. (2007), S. 25). Zudem unterscheidet sich die Altersstruktur der Zuwanderer deutlich von der deutschen Bevölkerung. Die Immigranten sind im Durchschnitt jünger als die Emigranten. Daraus ergibt sich für die Bevölkerung ein Verjüngungseffekt (siehe Statistisches Bundesamt (2006), S. 51).

Unter Berücksichtigung des langjährigen Durchschnitts der Außenwanderung werden zwei Annahmen⁸ zum zukünftigen Wanderungssaldo getroffen. Dabei wird von einem Wanderungszuschuss von 100.000 beziehungsweise 200.000 Personen pro Jahr ausgegangen (siehe ebenda, S. 52). Bei diesen Annahmen wird ein modellhafter Verlauf berücksichtigt, da die zukünftigen Wanderungen auch weiterhin Schwankungen unterliegen werden, die durch politische und soziale Entwicklungen beeinflusst sind. Daher sind die angenommenen Werte nur als langjährige Durchschnitte zu verstehen. Die Spannen in beiden Annahmen berücksichtigen den Korridor, in dem sich das zukünftige Wanderungsgeschehen abspielen dürfte.

Im Jahr 2011 wird es vermutlich zu einem erneuten Anstieg der Zuwanderer aus den EU-Staaten kommen, auf Grund der neuen Freizügigkeit auf dem Arbeitsmarkt (siehe Statistisches Bundesamt (2006), S. 52). Das Zuwanderungspotenzial aus diesen Ländern ist jedoch nicht unbegrenzt, da auch hier ein demografisch bedingter Rückgang der jungen Arbeitskräfte zu erwarten ist. Die Wanderungsgewinne würden sich bis zum Jahr 2050 bei einem Wanderungssaldo von 100.000 bis zu vier Millionen Personen belaufen sowie bei einem Wanderungssaldo von 200.000 auf einen Zustrom von acht Millionen Menschen.

Ohne Zuwanderung würde die Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung noch drastischer verlaufen, als nach den bisherigen Prognosen (vgl. Vereinte Nationen (2000), S. 4). Die Zahl der Zuwanderer, die erforderlich wären, um das Schrumpfen der Erwerbsbevölkerung zu verhindern, übersteigt diejenige, die einen Rückgang der Gesamtbevölkerung verhindern würde, um ein Erhebliches (vgl. Vereinte Nationen (2000), S. 4). Für die betriebliche Ebene bedeutet das, dass durch eine Anwerbung von ausländischen Fachkräften, der Bedarf nicht vollständig gedeckt werden kann. Auch unter dem Aspekt, dass der demografische Wandel sich auch auf internationaler Ebene manifestiert und demnach fast alle europäischen Länder bestrebt sein werden Fachkräfte anzuwerben.

1.2 Auswirkungen des demografischen Wandels auf die betriebliche Ebene

Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Gesellschaft sind vielfältig und betreffen alle Lebensbereiche: die Rentensituation und die damit verbundenen Sicherungssysteme, den Schulbereich, Siedlungs-, Land- und Stadtstrukturen, den medizinischen Bereich und insbesondere die Wirtschaft und den Arbeitsmarkt. Im Fokus dieser Arbeit stehen die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Unternehmen und insbesondere KMU. Wenngleich sich die veränderten Rahmenbedingungen nicht einheitlich auf die Unternehmen auswirken werden, betreffen einige Entwicklungen den gesamtwirtschaftlichen Bereich und somit alle Unternehmen.

Der demografische Wandel vollzieht sich in einer wirtschaftlichen Situation, die mehr als je zuvor qualifizierte Arbeitskräfte benötigt. Der wirtschaftlich-gesellschaftliche Wandel

⁸ Beide Annahmen gehen von einem jährlichen Wanderungsüberschuss von 50.000 Personen im Jahr 2006 und rund 75.000 Personen im Jahr 2007 aus.

zeichnet sich durch Globalisierungstendenzen, den technischen Fortschritt sowie dem Übergang von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft aus (siehe Prezewowsky (2007), S. 28). Jeder dieser Prozesse stellt einen eigenständigen Wandel dar. Jedoch bestehen starke Interdependenzen und gegenseitige Verflechtungen zum demografischen Wandel. Insbesondere die Transformation von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft hat tief greifende Veränderungen in der sektorialen Beschäftigung verursacht. Dadurch ist der Tertiäre Sektor (Dienstleistungen) in den letzten Jahrzehnten überproportional gewachsen⁹. Die Verschiebung von weniger produzierenden Tätigkeiten zu einem höheren Anteil von Dienstleistungen führt dazu, dass die Arbeiten weniger körperlicher, sondern geistiger Art sein werden. Damit verbunden ist die zunehmende Verbreitung von Informations- und Kommunikationstechnologien, die diese Entwicklung weiterhin verstärkt und zunehmend wissensintensive Tätigkeiten in der Arbeitswelt fordert (vgl. Prezewowsky (2007), S. 31). Das für die Ausübung dieser Tätigkeiten erforderliche Wissen ist größtenteils personengebunden. Somit wird der Mensch zum Wissensträger und zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Gegenwärtig sind nicht mehr die klassischen Produktionsfaktoren Arbeit, Boden und Kapital ein bestimmender Faktor für die Leistungsfähigkeit der Unternehmen, sondern das Wissen der Mitarbeiter (vgl. ebenda, S. 34). Angesichts der demografischen Entwicklungen werden weniger junge Menschen zur Verfügung stehen, die neues Wissen und Innovationen in Unternehmen einbringen.

1.2.1 Veränderungen der Strukturen der Erwerbsbevölkerung

Die Unternehmen sind damit konfrontiert, dass ihre Mitarbeiter entsprechend der gesellschaftlichen Entwicklungen ebenfalls altern werden. Ein Indikator für diese Entwicklung sind die Veränderungen der Bevölkerungsstruktur im erwerbsfähigen Alter. Im Jahr 2050 wird es doppelt so viele ältere wie jüngere Menschen geben (vgl. Statistisches Bundesamt (2006), S. 5). Das hat langfristig eine Alterung und Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung zur Folge.

Der Anteil der Personen im erwerbsfähigen Alter wird sich insgesamt, von rund 50 Millionen im Jahr 2010 auf 40 Millionen im Jahr 2050 (Statistisches Bundesamt (2006), S. 21, 63, Statistisches Bundesamt (2008c), S. 44) verringern. Bis 2015 bleibt die Zahl der 20 bis unter 65-jährigen zunächst stabil, bei rund 50 Millionen. Im Jahr 2030, wenn die 1965 Geborenen 65 Jahre alt sind, wird der Rückgang mit sechs bis zu acht Millionen Erwerbstätigen deutlich spürbar sein¹⁰. Im Vergleich zu 2005 verringert sich die Erwerbsbevölkerung um 22 Prozent, falls jährlich 200.000 Personen zuwandern („mittlere“ Bevölkerung, Obergrenze). Ein noch kleineres Erwerbspotenzial (-29 Prozent) würde bis 2050 entstehen, sofern sich die Zuwanderung um die Hälfte verringert („mittlere“ Bevölkerung, Un-

⁹ Im Dienstleistungsgewerbe arbeiteten im Jahr 2006 in Deutschland rund 72 Prozent aller Beschäftigten (siehe Statistisches Bundesamt (2008a), S. 115). Demgegenüber sind im Primären Sektor (Land- und Forstwirtschaft, Fischerei) zwei Prozent und im sekundären Sektor (Produzierendes Gewerbe) 26 Prozent der Beschäftigten tätig (vgl. ebenda).

¹⁰ „mittlere“ Bevölkerung Untergrenze für das Jahr 2030: 42,4 Millionen; „mittlere“ Bevölkerung Obergrenze: 44,2 Millionen (vgl. Statistisches Bundesamt (2006), S. 21, 63, Statistisches Bundesamt (2008c), S. 44)

tergrenze 2050: 36,0 Millionen). Jedoch wird ein spürbarer Rückgang des Erwerbspotenzials erst ab dem Jahr 2020 stattfinden.

Nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes würde sich mit der Heraufsetzung des Rentenalters, die Anzahl der erwerbsfähigen Personen in beiden Varianten der „mittleren“ Bevölkerung, im Jahr 2030 um mehr als 2,5 Millionen und 2050 bis zu zwei Millionen Personen erhöhen (siehe Statistisches Bundesamt (2006), S. 21).

Das Ausmaß der Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung wird von der Zuwanderung erkennbar, aber nicht entscheidend beeinflusst. Des Weiteren betragen die Abweichungen der Altersgruppen voneinander, für beide Varianten der mittleren Bevölkerung nicht mehr als ein Prozent. Deshalb wird in den folgenden Ausführungen lediglich auf die Variante „Obergrenze“ Bezug genommen, bei der von einer Fortsetzung des bisherigen Wanderungssaldos ausgegangen werden kann (vgl. Kapitel 1.1.3).

Die Entwicklung der Gesamtzahl der Erwerbsbevölkerung wird von den differenten Bewegungen der Altersgruppen überlagert (siehe Abbildung 1). Ende 2005 waren 19 Prozent der Bevölkerung 20 bis unter 30 Jahre alt (aus der sich die Studienabsolventen rekrutieren). Zu beobachten ist, dass der Anteil dieser Altersgruppe sich bis zum Jahr 2050 relativ stabil zwischen 18 und 19 Prozent bewegen wird.

Während die Altersgruppe der unter 30-jährigen relativ beständig ist, wird sich der Anteil der 30 bis unter 50-jährigen bedeutend schneller verringern. Im Jahr 2005 gehörte jede zweite Person im erwerbsfähigen Alter dieser Altersgruppe an. Demgegenüber wird in 45 Jahren nur noch etwa jede vierte Erwerbsperson 30 bis unter 50 Jahre alt sein (43 Prozent).

Die Gruppe der 50 bis unter 65-jährigen zeichnet sich durch ein überdurchschnittlich starkes Wachstum aus. Der Höhepunkt wird im Jahr 2020 mit 40 Prozent erreicht. Dadurch wird die erhebliche Abnahme bei den unter 50-jährigen ausgeglichen, wodurch die Gesamtzahl der Erwerbsbevölkerung zunächst konstant bleibt. Signifikant ist, dass bis zum Jahr 2020 die mittlere (42 Prozent) und die ältere Altersgruppe (40 Prozent) nahezu gleich stark sein werden. Erst ab 2030 wird wieder eine Verschiebung zu Gunsten der unter 50-jährigen zu verzeichnen sein. Bis zum Jahr 2050 wird sich der Anteil der über 65-jährigen insgesamt um 24 Prozent erhöhen.

Die Alterung und Schrumpfung der dargestellten Personengruppe sind eng miteinander verknüpft. Auf Grund der Altersgrenzen wirkt sich eine Alterung im Laufe der Zeit auf die Gesamtgröße aus, da die höheren Altersgruppen aus der definierten Altersspanne der Erwerbstätigen allmählich herauswachsen. Der Rückgang der Anzahl der Erwerbstätigen sowie die Verschiebung der Altersgruppen werden Auswirkungen auf die Unternehmen haben. Zukünftig wird die Erwerbsbevölkerung wesentlich mehr durch die Älteren geprägt sein. Aber auch die Menschen mittleren Alters werden für den Arbeitsmarkt immer wichtiger werden, wobei die unter 30-jährigen einen relativ geringen Anteil der Erwerbsbevölkerung bilden werden. Verstärkt wird diese Entwicklung durch die zukünftig erhöh-

te Abnahme der Bevölkerung im ausbildungsrelevanten Alter von 16 bis unter 20 Jahren (vgl. Kapitel 1.1.1).

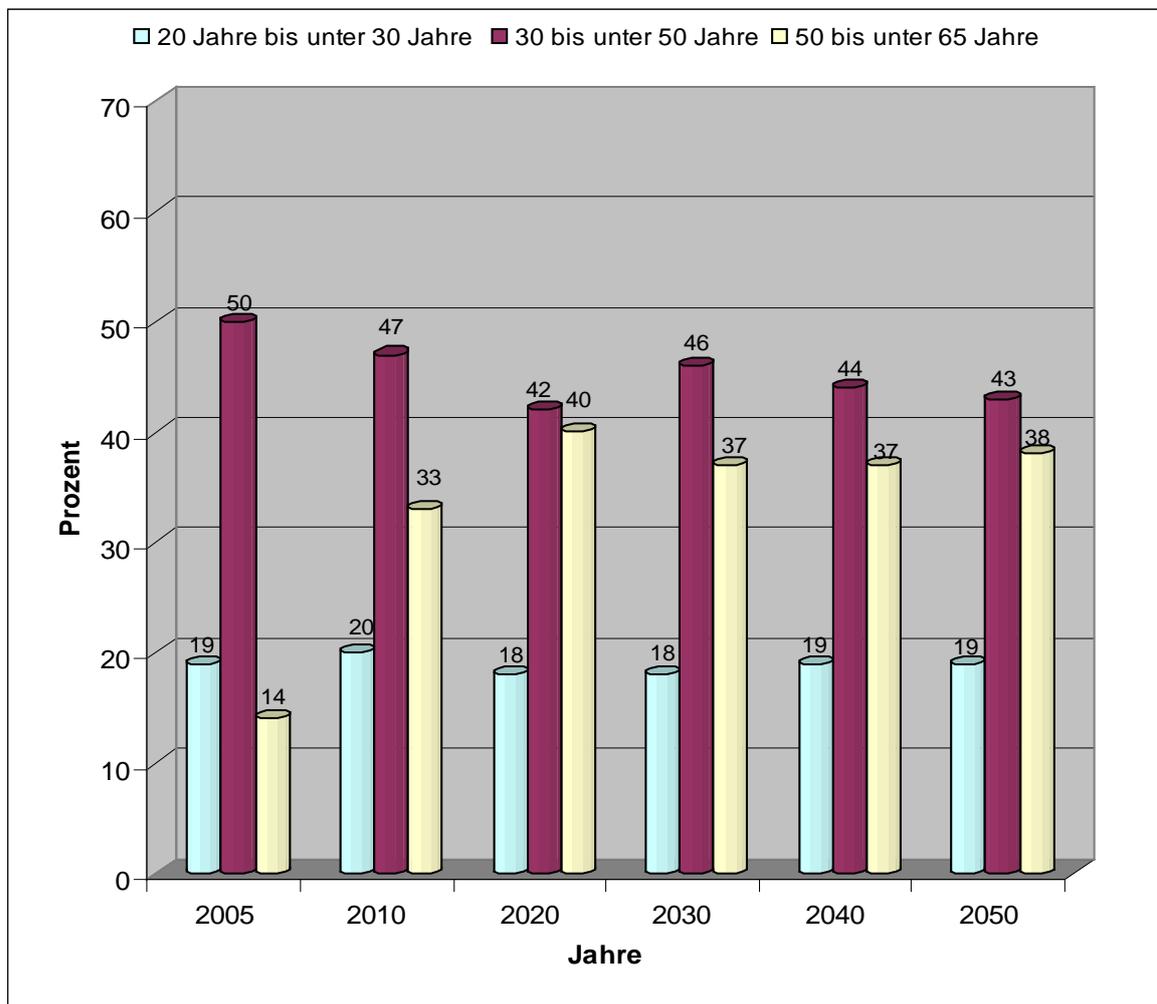


Abbildung 1: Prognostizierte Entwicklung der Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 bis unter 65 Jahre

(eigene Darstellung nach: Statistisches Bundesamt (2006), S. 21, 63; Statistisches Bundesamt (2008c), S. 44)

1.2.2 Implikationen für kleine und mittlere Unternehmen

Die Alterung und Schrumpfung der Gesamtbevölkerung hat, wie im vorherigen Abschnitt ausgeführt, eine Veränderung des Umfangs und der Struktur der Erwerbsbevölkerung zur Folge. Eine deutlich spürbare Veränderung der Situation wird erst ab dem Jahr 2015 zu erwarten sein. Mit einem generellen Arbeitskräftemangel wird mittelfristig noch nicht gerechnet. Die demografischen Entwicklungen haben zu Folge, dass ein hoher Anteil der Belegschaften bis 2050 ihr 50. Lebensjahr überschreiten werden (siehe Länge, T./ Menke, B. (2007), S. 38). Allerdings ist die Alterung der Belegschaften kein neues Phänomen, jedoch waren die Unternehmen bisher nicht in dem Ausmaß von der Alterung betroffen,

wie es in den nächsten Dekaden zu erwarten ist. Dies ist der Tatsache geschuldet, dass die älteren Kohorten zukünftig stärker besetzt sein werden.

Darüber hinaus ist in den Betrieben eine Frühverrentungspraxis gegenwärtig. Dadurch konnten die älteren Mitarbeiter frühzeitig in den Ruhestand entlassen und durch junge Mitarbeiter ersetzt werden. Insbesondere in den 1990er Jahren wurden, die hierfür vom Staat zur Verfügung gestellten Förderungen genutzt (vgl. Kay, R./ Kranzusch, P./ Suprinovič, O. (2008), S. 19). In der Regel stellt der vorgezogene Ruhestand keine nennenswerten finanziellen und sozialen Verluste für die Unternehmen dar. Aus diesem Grund wurde die Frühverrentung meist ohne Widerstand vollzogen. Zukünftig wird der demografische Effekt durch den Anstieg des Renteneinstiegsalters verstärkt, da Ältere länger im Erwerbsleben bleiben werden. Die Erwerbsquote Älterer wird aber auch aus anderen Gründen steigen: durch die geplanten und zum Teil bereits abgeschafften Vorruhestandsinstrumente, durch Beschränkungen des vorzeitigen Renteneintrittes und die künftig geringer ausfallenden Renten (siehe Bellmann, L./ Kistler, E./ Wahse, J. (2007), S. 2). Dadurch steigt zukünftig der Druck auf die Älteren an, länger in den Unternehmen zu bleiben. Schon heute gibt es mehr jüngere als ältere in den Unternehmen. In fast 60 Prozent der deutschen Betriebe gibt es keine Beschäftigten, die älter als 50 Jahre sind (vgl. Länge, T./ Menke, B. (2007), S. 22).

Eine weitere Herausforderung im Zuge des demografischen Wandel stellt für die Unternehmen der Rückgang des Erwerbspotenzials junger Personen dar. Die folgenden Jahrgänge werden immer weniger in der Lage sein, die Lücken, die auf dem Arbeitsmarkt durch die geburtenstarken Jahrgänge entstanden sind, zu schließen. Bis zum Jahr 2050 wird die Zahl der unter 20-jährigen von rund 17 Millionen, um mehr als 5 Millionen schrumpfen (vgl. Statistisches Bundesamt (2006), S. 19). Folglich wird die Anzahl Personen im ausbildungsrelevanten Alter überproportional abnehmen. Daraus resultierend wird es weniger arbeitssuchende Jugendliche und folglich eine geringere Anzahl von Auszubildenden geben (siehe Länge, T./ Menke, B. (2007), S. 38). Das Verhältnis zwischen den ausscheidenden und nachrückenden Jahrgängen wird sich weiter verschlechtern. Die Verringerung des Erwerbspotenzials wird zukünftig zu Problemen bei der Suche nach jungen Fachkräften mit bestimmten Qualifikationen führen (vgl. Kay, R. et al. (2008), S. 22). In den nächsten Dekaden wird sich der Fachkräftemangel durch die sinkenden Zahlen jüngerer Jahrgänge und dem Ausscheiden geburtenschwacher Jahrgänge noch verstärken. Ein Fachkräfte- oder gar Arbeitskräftemangel konnte laut einer Studie des IAB-Betriebspanels in den Jahren 2005 und 2006 noch nicht nachgewiesen werden (Bellmann, L. et al. (2007), S. 2). Daher ist zu vermuten, dass in KMU diese Entwicklungen gegenwärtig noch nicht spürbar sind.

Neben der quantitativen spielt auch die qualifikatorische Ersetzbarkeit älterer Fachkräfte eine wichtige Rolle. Eine partielle Abmilderung des Fachkräfterrückganges könnte dann gesichert werden, wenn sich das Bildungsniveau der nachrückenden, jüngeren Jahrgänge signifikant erhöht (vgl. Kay, R. et al. (2008), S. 22). Eine vollständige Deckung des Fachkräftebedarfes durch Höherqualifizierung wird vermutlich nicht zu erreichen sein, da

die nachrückenden Jahrgänge zahlenmäßig immer kleiner werden, als die ausscheidenden Jahrgänge. Des Weiteren stagniert das Bildungsniveau in der Bevölkerung (siehe ebenda). Demgegenüber steigen durch den erhöhten globalen Wettbewerbsdruck und die raschen technologischen und organisatorischen Fortschritte, die Anforderungen an die Qualifikationen der Mitarbeiter. Folglich wird die Nachfrage nach höher qualifizierten Mitarbeitern steigen und der Bedarf an Personen ohne Berufsausbildung weiter sinken. Im Ergebnis wird mit einem Mangel an Hochschulabsolventen gerechnet sowie mit einem geringeren Umfang an Personen, mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung (siehe ebenda). Wahrscheinlich wird zukünftig ein Angebotsüberschuss auf dem Arbeitsmarkt für ungelernte und unqualifizierte Personen herrschen.

Zusammenfassend resultiert die Bedeutung des demografischen Wandels, für die Unternehmen, aus zwei zentralen Entwicklungen:

- Das langfristige Einpendeln eines höheren Durchschnittsalters der Belegschaften.
- Das allmähliche Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge, bei einem zahlenmäßig geringeren Nachkommen von Nachwuchskräften.

Für die Unternehmen bedeutet das eine alternde Belegschaft. Allerdings hat der demografische Wandel „(...) weder automatische noch identische Wirkung für Unternehmen.“ (zit. Länge, T./ Menke, B. (2007), S. 42). Das heißt, nicht jedes Unternehmen wird zwangsläufig mit einer stark alternden Belegschaft konfrontiert sein. Vielmehr sind die bisher existenten Altersstrukturen in den Unternehmen für die weitere Entwicklung der Belegschaft zentral. Die Veränderung der Erwerbsbevölkerung stellt ein Faktor dar, der die betrieblichen Belegschaften über einen längeren Zeitraum beeinflussen wird.

Mit der Alterung und Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung sind Befürchtungen entstanden, dass das Wachstums- und Innovationspotenzial der deutschen Unternehmen sinken könnte (Bellmann, L. (2003), S. 26). Dabei rückt die Frage in den Mittelpunkt, wie die Unternehmen ihr Innovations- und Wettbewerbspotenzial trotz alternder Belegschaften erhalten wollen. Eine wichtige Voraussetzung bildet der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit bis in ein fortgeschrittenes Alter. Nach Bellmann sind für die Beschäftigungsfähigkeit Gesundheit, Motivation und Kompetenz wichtige Ausgangsvoraussetzungen (vgl. Bellmann et al. (2007), S. 2). Zur Herausforderung für die Unternehmen gilt es, bisherige personalpolitische Strategien, angesichts dieser Entwicklungen, zu überdenken und Maßnahmen zur Erhaltung der Leistungs- und Arbeitsproduktivität älterer Arbeitnehmer zu initiieren. Eine Ursache für die fehlenden Konzepte zum Umgang mit älteren Mitarbeitern wird in dem Defizitmodell vermutet, welches älteren Arbeitnehmern eine mangelnde Flexibilität und Innovationsfähigkeit unterstellt (siehe Kapitel 3.1). Vielmehr gilt es, sich mit einer älter werdenden Belegschaft auseinander zu setzen und geeignete Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen für die Generation 40 plus zu entwickeln. Dazu zählen ebenso die Potenziale und Kompetenzen älterer Mitarbeiter zu erkennen und zu unterstützen. Die Förderung und Bildung, während der gesamten Berufsbiographie sowie eine lebenslaufbezogene Beschäftigungspolitik stellen zentrale Handlungsfelder der Unternehmen dar.

Von einer Alterung der Mitarbeitergruppen werden vermutlich zunächst KMU betroffen sein, da große Unternehmen auf Grund ihrer höheren Attraktivität am Arbeitsmarkt noch länger in der Lage sein werden, ihren Bedarf an Nachwuchskräften zu decken (vgl. Regnet, E. (2004), S. 13). In diesem Zusammenhang werden sowohl lernförderliche und gesunde Arbeitsbedingungen, ein optimales Umfeld und Weiterbildungsmöglichkeiten, als auch die Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern zu zentralen Personalbindungskriterien von KMU.

2 Besonderheiten von kleinen und mittleren Unternehmen

Im vorherigen Kapitel wurden der demografische Wandel und seine Folgen für KMU dargestellt. Kleine und mittlere Unternehmen haben im Vergleich zu Großunternehmen differente Ausgangsvoraussetzungen, um auf die Auswirkungen des Wandels zu reagieren. Demzufolge sind nicht alle demografischen Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte, die in großen Unternehmen zur Lösung demografisch bedingter Probleme erfolgreich eingesetzt werden, auch für KMU geeignet. Darüber hinaus sind in diesem Zusammenhang in der Literatur nur spärlich methodische Ansätze für kleine und mittlere Unternehmen existent. Aus diesem Grund gilt es, Spezifika von KMU zu identifizieren, um geeignete Handlungsansätze aber auch Barrieren für Handlungsoptionen zu identifizieren. Im Fokus der folgenden Ausführungen stehen daher die Besonderheiten von KMU hinsichtlich der Unternehmensgröße, den Organisationsstrukturen und der strategischen Ausrichtung.

2.1 *Arbeitsdefinition von kleinen und mittleren Unternehmen*

In der Literatur existiert keine einheitliche Definition von kleinen und mittleren Unternehmen. Die herangezogenen Kriterien für die Abgrenzung von KMU reichen über die Beschäftigtenzahl, dem Jahresumsatz, der Bilanzsumme, der Bruttowertschöpfung und dem Anlagevermögen bis zu einer Kombination dieser Auswahlkriterien. Als Definitionsgrundlage wird die Definition des Instituts für Mittelstandsforschung herangezogen und insbesondere auf das Abgrenzungskriterium der Beschäftigtenanzahl Bezug genommen, da diese eine zentrale Konstante für den Einflussfaktor der Betriebsgröße ist. Demnach fallen die Betriebe unter diese Kategorie, in denen ein bis zu 499 Mitarbeiter arbeiten (siehe IfM Bonn (2002)). Betriebe mit über 500 Mitarbeitern zählen bereits zu den großen Unternehmen.

2.2 *Ablauf- und Aufbauorganisation*

Es ist anzunehmen, dass sich die Besonderheiten der Organisationsstrukturen in KMU auf Grund der Unternehmensgröße ergeben. Zunächst ist festzustellen, dass in der Mehrheit der kleineren und mittleren Unternehmen das Modell der *Funktionalen Organisation*¹¹ verbreitet ist (vgl. Staudt, E. (1998), S. 177, Bea, F.X./ Göbel, E. (2002), S. 324). Charakteristisch für dieses Organisationsmodell ist das *Einliniensystem*, welches auf den Unternehmer ausgerichtet ist (vgl. Delbrouck, I. (2000), S.18). Damit verbunden ist das Prinzip der Einfachunterstellung, welches bedeutet „(...) dass eine untergeordnete Stelle lediglich Anweisungen von der ihr direkt übergeordneten und mit Allzuständigkeit ausgestatteten Stelle erhält“ (zit. Bea, F.X./ Göbel, E. (2002), S. 259). In dem die Zuordnung auf einen einzigen Vorgesetzten erfolgt, wird eine klare Abgrenzung der Kompetenzen erzielt. Aber eng begrenzte Zuständigkeiten bergen auch die Gefahr eines Spezialistentums. Dadurch

¹¹ Bei der Funktionalorganisation werden auf der zweiten Hierarchieebene gleichartige Funktionen zusammengefasst und auf organisatorische Einheiten übertragen (siehe Bea, F.X./ Göbel, E. (2002), S. 320).

entstehen sowohl eine mangelnde Gesamtsicht über das Unternehmen, als auch ein fehlendes Verständnis für andere Funktionsbereiche. Des Weiteren ermöglicht die Ausrichtung der organisatorischen Einheiten auf Funktionen die Wahrnehmung von Spezialisierungsvorteilen (siehe ebenda, S. 259).

Die *Aufbauorganisation* als „(...) Zerlegung und Verteilung von Aufgaben und Kompetenzen sowie der Koordination von Aufgaben und Aufgabenträgern“ (zit. ebenda, S. 293) schafft als Ergebnis eine formale Organisationsstruktur der Unternehmung. Folglich wird eine stabile Arbeitsteilung erzeugt, die sich in Stellenverteilungsplänen und Organigrammen widerspiegelt. In KMU sind, auf Grund der Betriebsgröße, nur *wenige strukturelle Bereiche* vorhanden. Wenige organisatorische Einheiten ermöglichen eine gute Überschaubarkeit aller unternehmenseigener Bereiche (vgl. Delbrouck, I. (2000), S.18). Die Ganzheitlichkeit der Innen- und Außenbeziehungen kann von den Führungskräften und den Mitarbeitern erfasst und verstanden werden.

Eine geringe Abteilungsmenge hat eine *geringe Spezialisierung* der Beschäftigten in den Unternehmensbereichen zur Folge. Mitarbeiter in kleinen und mittleren Unternehmen haben dadurch ein weit gefasstes Aufgabenspektrum. Daraus ergeben sich spezifische Anforderungen an Personal- und Weiterbildungsmaßnahmen, welche umfassend und breit gefächert sein müssen, um den Qualifizierungsbedarf der Arbeitnehmer zu decken.

Auf Grund der Betriebsgröße und der damit verbundenen geringen Anzahl organisatorischer Einheiten, ist das organisationale Geschehen in KMU oftmals durch eine persönliche Interaktion zwischen dem Arbeitgeber und dem Arbeitnehmer geprägt, welches sich durch eine hohe Dichte der Kommunikation, mit einer intensiven Kooperation und Abstimmung zwischen den Mitarbeitern auszeichnet (vgl. Delbrouck, I. (2000), S.18). *Soziale Beziehungen* in KMU funktionieren ähnlich wie in Gruppen, in denen die sozialen Bindungen häufig eng sind (vgl. ebenda, S. 20). Informationen werden demnach überwiegend im direkten Dialog weitergegeben und nicht mittels formaler Kommunikationssysteme (wie z.B. E-Mails). Folglich bildet die Beziehungsebene eine zentrale Komponente in KMU. In diesem Zusammenhang kommt es in kleineren und mittleren Unternehmen zur Ausbildung eher *flacher hierarchischer Strukturen*¹². Damit einhergehen sowohl kurze Entscheidungswege, als auch schnelle und durchlässige Informationskanäle, wodurch Informationen und Wissen in KMU relativ schnell verbreitet und organisationale Lernprozesse begünstigt werden. Vermutlich werden die persönlichen Elemente mit zunehmender Unternehmensgröße in den Betrieben geringer ausgeprägt sein. Das heißt je kleiner das Unternehmen, desto höher wird der Grad der informellen Beziehungen sein (vgl. ebenda, S. 20).

Die Umsetzung der Arbeitsaufgabe, durch die Strukturierung der zeitlichen, räumlichen und sachlichen Abfolge von einzelnen Tätigkeiten und Prozessen ist das Grundprinzip der *Ablauforganisation* (siehe Bea, F.X./ Göbel, E. (2002), S. 290). KMU sind hinsichtlich der

¹² Flach ausgeprägte hierarchische Strukturen begünstigen eine hohe Flexibilität der Unternehmen (vgl. Delbrouck, I. (2000), S.18). Wenn veränderte Marktbedingungen und Anforderungen entstehen, können KMU schnell reagieren. Daher erscheinen sie gegenüber großen Unternehmen anpassungsfähiger und reaktionsschneller zu sein.

Ablauforganisation durch einen *geringen Strukturformalisierungsgrad*¹³ gekennzeichnet. In den Betrieben werden oftmals keine formalisierten Hilfsmittel verwendet. Organisationschaubilder, Stellenbeschreibungen, Handlungs- und Verfahrensrichtlinien sind insgesamt gering verbreitet und variieren mit der Unternehmensgröße (siehe Staudt, E. (1998), S. 202). Dennoch sind die Zuständigkeiten meist informell voneinander abgegrenzt. Die Gründe für einen geringen Strukturformalisierungsgrad werden in der Überschaubarkeit der Unternehmensbereiche und in der Dominanz der KMU-Leitung vermutet, welche wahrscheinlich viele Verantwortungen inne hat und nur wenig delegiert (siehe Staudt, E. (1998), S. 203).

Organisationsstrukturen, wie sie in KMU vorzufinden sind, sind nicht das Ergebnis einer bewussten Planung, sondern vielmehr das Ergebnis einer historischen Entwicklung, in deren Verlauf es erforderlich wurde, auf die Veränderungen und Anforderungen der Umwelt adäquat zu reagieren (vgl. Bea, F.X./ Göbel, E. (2002), S. 319). Dennoch lassen sich, wie in den bisherigen Ausführungen belegt wurde, Grundmodelle der Organisation in KMU identifizieren.

Der hohe Grad persönlicher Beziehungen in KMU kann arbeitsnahe Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung im Hinblick auf die Lösung demografischer Probleme begünstigen. Denn die Weitergabe von Wissen und Informationen wird durch informelle Kommunikationssysteme erleichtert, welches sich positiv auf einen möglichen Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern auswirkt. Es sind dennoch Instrumente erforderlich, um diesen impliziten Wissenstransfer und –austausch explizit erfassbar zu machen.

Eine geringe Strukturformalisierung hat vermutlich eine geringe Institutionalisierung des Personalwesens zur Folge hat. Das kann den Einsatz von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen bei demografischen Problemen mindern oder gar eine Barriere darstellen (siehe Kapitel 2.4).

Insgesamt stellt die Unternehmensgröße eine wichtige Einflussgröße auf die Organisationsstrukturen in kleineren und mittleren Unternehmen dar. Sie beeinflusst nachhaltig die Aufbauorganisation durch das Vorhandensein nur weniger struktureller Bereiche. Auch in der Ablauforganisation verursacht die Betriebsgröße einen hohen Anteil persönlicher Elemente in der Arbeitgeber- und Arbeitnehmerbeziehung. Die Unternehmerpersönlichkeit spielt in diesem Zusammenhang eine bedeutende Rolle (siehe Kapitel 2.3).

2.3 Rolle der Unternehmer- und Führungspersönlichkeiten

Charakteristisch für kleinere und mittlere Unternehmen ist die Führung durch meist eine Unternehmerpersönlichkeit oder mit Hilfe weniger Führungskräfte. Der Unternehmer ist

¹³ Mit einer zunehmenden Strukturformalisierung entsteht die Gefahr der Eingeschränktheit der organisatorischen Flexibilität (vgl. Bea, F.X./ Göbel, E. (2002), S. 293). Angesichts der hohen Flexibilität von KMU, die eindeutig als Stärke zu bewerten ist, um sich den Veränderungen der Kundenwünsche oder den neu entstehenden Wettbewerbsbedingungen anpassen zu können, ist eine „Überformalisierung“ als hinderlich zu bewerten. Es besteht die Gefahr der organisationalen Starrheit oder Trägheit gegenüber Veränderungen (vgl. Staudt, E. (1998), S. 204).

in vielen Fällen Eigentümer des Unternehmens und zentraler Entscheider (vgl. Evers, M. (1998), S. 14). Er ist vermutlich der primäre Schalt-, Informations- und Entscheidungsträger. Die getroffenen Entscheidungen sind stark von der Unternehmerpersönlichkeit anhängig und von seinen Werten und Einstellungen geprägt (vgl. ebenda). Unternehmerpersönlichkeiten können für KMU im positiven Fall, bei einer ausgeprägten Unternehmerpersönlichkeit, eine Hauptstärke sein, im negativen Fall aber auch eine Schwäche darstellen¹⁴. Das vorhandene Prinzip der „personalen Führung“ in KMU beinhaltet häufig ein Direktverhältnis von Mitarbeitern und dem KMU-Leiter (vgl. Staudt, E. (1998), S. 188). Die sich daraus ergebenden Vorteile kurzer und weitgehend ungefilterter Kommunikationswege sowie schneller Entscheidungswege werden in der Unternehmenspraxis durch KMU jedoch weitgehend nicht maximal ausgeschöpft (vgl. ebenda)

Der Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit auf die personellen, strategischen und organisatorischen Entscheidungen ist hoch (siehe Delbrouck, I. (2000), S.19). Ebenso wie die Bedeutung der Führungsarbeit für das Unternehmen, indem Unternehmerpersönlichkeiten ihre eigenen Wert- und Zielvorstellungen mit einbringen. Daraus resultierend beeinflusst der Unternehmer auch die Unternehmenskultur.

Nach Schein schaffen Führungspersönlichkeiten Kultur im Unternehmen und können auf die Kultur einer Gruppe, durch eine entsprechende Führung Einfluss nehmen (vgl. Schein, E. (1995), S. 25). Als Quelle von Kultur werden die Lernerfahrungen der Gruppenmitglieder im Verlauf der Unternehmensentwicklung und die Überzeugungen, Werte und Prämissen, die von neuen Mitgliedern und Führungspersönlichkeiten stammen, betrachtet. Ebenso gehören die Überzeugungen, Werte und Prämissen der Unternehmensgründer zur Quelle von Kultur (siehe ebenda, S. 172). Bei den Anfängen einer Kultur ist der Unternehmensgründer mit seinen Werten und Überzeugungen der bedeutendste Einflussfaktor. Der Gründer der Firma entscheidet über die Kernmission der Unternehmung, den externen Kontext der Gruppe und die Auswahl der Gruppenmitglieder (siehe ebenda, S. 173). Schein betont, dass sich Unternehmen nicht zufällig formieren, sondern sich an bestimmten Zielen orientieren oder einen bestimmten Zweck verfolgen. Für die Bildung dieser Faktoren ist der Unternehmensgründer insbesondere im Gründungsstadium maßgeblich mitverantwortlich.

Neben dem Prozess der Kulturbildung¹⁵ sind primäre und sekundäre Verankerungsmechanismen entscheidend (siehe Tabelle 3). Bezüglich der *Primärmechanismen* ist hervorzuheben, dass die Auswahlkriterien für Einstellungen die Funktion haben, Prämissen für eine entsprechende Kultur zu setzen (vgl. Schein, E. (1995), S. 196). Die Unternehmenskultur wird dadurch nachhaltig von der Unternehmerpersönlichkeit beeinflusst. Die *sekundären Mechanismen* werden sich im Verlauf der Wachstumsphase zunehmend festi-

¹⁴ Demnach liegen die hauptsächlichen Ursachen für Insolvenzen im Bereich der Geschäftsführung (vgl. Mugler, J./ Schmidt, K. (1995), S. 46-47, 135).

¹⁵ Der Prozess der Kulturbildung besteht aus den folgenden vier Schritten: der Gründer, der eine Idee für ein neues Unternehmen hat sowie die Bildung einer Kerngruppe, die Ziele und Visionen teilt. Die Schaffung einer koordinierten Basis für gemeinschaftliches Handeln durch die Gruppe. Weitere Einstellung von Personal und der damit verbundene Aufbau einer gemeinsamen Geschichte (siehe Schein, E. (1995), S. 173).

gen und zu primären Verankerungsmechanismen übergehen (siehe ebenda, S. 203). Schein beschreibt diesen Prozess als Bürokratisierung, der durch das Vorhandensein von einer wachsenden Anzahl von Strukturen, Verfahren, Ritualen und bekundeten Werten, die zum Unternehmenserfolg beitragen, vorangetrieben wird. Damit verbunden entwickeln und festigen sich Auswahlkriterien für neue Führungskräfte (siehe ebenda, S. 204). Schlussfolgernd nimmt mit zunehmendem Reifegrad des Unternehmens die Wahrscheinlichkeit ab, dass Führungspersönlichkeiten einen Einfluss auf den Kulturwandel nehmen können (siehe ebenda). Es ist zu vermuten, dass dies zu Schwierigkeiten bei der Unternehmensnachfolge führt. Wenn der bisherige KMU-Leiter als zentraler Träger der organisatorischen Handlungskompetenz ausscheidet, ist es für die Nachfolge häufig schwer, die vorhandenen Strukturen aufzubrechen und die Unternehmenskultur zu erfassen. Des Weiteren kann der Nachfolger als Zerstörer des Lebenswerkes des vorherigen KMU-Leiters empfunden werden (vgl. Staudt, E. (1998), S. 234ff).

Die der Auswahlkriterien zu Grunde liegenden Werte und Prämissen werden sich in den sekundären Mechanismen der Artikulierung und Bekräftigung wieder finden. Dies bezieht sich ebenso auf die Förderung und Bildung von Mitarbeitern im Allgemeinen und im Spezifischen auf die älteren Arbeitnehmer, die wesentlich von der Kultur eines Unternehmens beeinflusst sind. Es bleibt offen, inwiefern Unternehmen, die bevorzugt ältere Arbeitnehmer einstellen, diese auch mittels Personalentwicklungs- oder Weiterbildungsmaßnahmen qualifizieren. Es ist zu anzunehmen, dass dies von der entsprechend gewachsenen Unternehmenskultur abhängig ist.

In der Literatur werden die Unternehmenskultur, die Führung sowie die Personalentwicklung als interdependente Konstanten im Bezug auf die Bildung und Förderung älterer Arbeitnehmer¹⁶ dargestellt. Eine alters- und alterngerechte Organisations- und Personalentwicklung kann nur mit einer entsprechend ausgerichteten *Unternehmenskultur* erzielt werden. In vielen Unternehmen ist jedoch ein jugendzentriertes Mitarbeiterbild vorzufinden, da von einem Rückgang der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft älterer Arbeitnehmer ausgegangen wird. Auf Grund dieser jugendzentrierten Unternehmenskultur vieler Unternehmen werden verstärkt Arbeitsplätze mit jungen Mitarbeitern besetzt (siehe Wächter, H. (2006), S. 162). Basierend auf dieser Argumentation schlussfolgert die Autorin, dass es anzunehmen ist, dass ein Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und der Förderung älterer Arbeitnehmer besteht. Vermutlich werden Unternehmen mit älteren Belegschaften eher dazu geneigt sein ältere Mitarbeiter zu fördern und sich mit den Folgen des Wandels auseinanderzusetzen. Während für junge Start-Up Unternehmen mit einem niedrigen Altersdurchschnitt die Folgen zunächst Zukunftsthemen sind (Länge, T./Menke, B. (2007), S. 40).

¹⁶ Nach einer Definition der OECD (Organization for Economic Cooperation and Development) sind ältere Arbeitnehmer, „(...) Mitarbeiter, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen und das Rentenalter noch nicht erreicht haben, aber gesund und arbeitsfähig sind“ (siehe Holz, M./ Da-Cruz, P. 2007, S. 39)

Primäre Mechanismen (der Verankerung)	Sekundäre Mechanismen (der Artikulierung und Bekräftigung)
<ul style="list-style-type: none"> – was Führungspersonlichkeiten regelmäßig beachten, beurteilen und kontrollieren (offizielle Kontrollmechanismen und Beurteilungen) – wie Probleme und Krisen im Unternehmen durch Führungspersonlichkeiten gelöst werden – überwachte Kriterien der Zuteilung knapper Ressourcen – bewusste Vorbildfunktion, Vermittlung und Einübung – überwachte Kriterien der Zuteilung von Belohnungen und Status – überwachte Kriterien für Einstellungen, Auswahl, Beförderung, Pensionierung und Ausschluss von Unternehmensangehörigen 	<ul style="list-style-type: none"> – Gestaltung und Struktur des Unternehmens, Organisationssysteme und Verfahren – Rituale und Bräuche des Unternehmens – Gestaltung der Räumlichkeiten, Fassaden und Gebäude – Geschichten, Legenden und Mythen über Menschen und Ereignisse – offizielle Aussagen zu Philosophie, Werten und Glaubenssätzen des Unternehmens

Tabelle 3: Mechanismen der Kulturverankerung nach Schein

(vgl. Schein, E. (1995), S. 186)

Ob dem demografischen Wandel eine Bedeutung beigemessen wird und damit verbunden eine Initiierung von Problemlösungsmaßnahmen in KMU stattfindet, wird vermutlich von dem jeweiligen Geschäftsführer bzw. der Unternehmerpersönlichkeit beeinflusst. Sofern die Unternehmerpersönlichkeit dem demografischen Wandel eine Bedeutung beimisst, steigt vermutlich die Wahrscheinlichkeit, dass entsprechende Maßnahmen eingesetzt werden.

2.4 Institutionalierungsgrad des Personalwesens

Der Professionalisierungs- und Institutionalierungsgrad steigt mit zunehmender Unternehmensgröße (vgl. Behrends, T./ Albert, M. (2005), S. 175). In KMU ist daher vermutlich eine geringere Institutionalierung des Personalwesens gegeben. Dies gilt sowohl in Bezug auf eine eigenständige Personalabteilung und die Beschäftigung von eigenen Personal-Experten als auch auf die Verbreitung und den regelmäßigen Einsatz von Personalinstrumenten (vgl. Behrends, T./ Albert, M. (2005), S. 175ff, Backes-Gellner U. et al (2000), S. 10). Je größer das Unternehmen, desto wahrscheinlicher ist die Existenz einer eigenen Personalabteilung. Die Aufgaben der Personalarbeit beschränken sich in Unternehmen demzufolge eher auf administrative Tätigkeiten (vgl. Behrends, T./ Albert, M. (2005), S. 175).

Nach dem von Behrends und Albert entwickeltem Erklärungsmodell hat die Betriebsgröße einen entscheidenden Einfluss auf die Handlungsvoraussetzungen der Personalarbeit (siehe Abbildung 2). Die Ressourcenausstattung beeinflusst die Handlungsvoraussetzungen von KMU. Mit den Einrichtungen einer Personalstelle und Personalmanagementinstrumenten, ist ein hoher personeller, zeitlicher und finanzieller Aufwand verbunden (vgl. Behrends, T./ Albert, M. (2005), S 176). Kleine Unternehmen verfügen über wenige Ressourcen, wodurch deren Handlungsspielraum eingeschränkt wird (vgl. Evers, M. (1998), S. 16). Darüber hinaus ist die Realisierung vieler Personalinstrumente an eine hohe betriebliche Infrastruktur (wie z.B. Karriereöglichkeiten) gebunden, deren Komplexität die übersichtlichen Einfachstrukturen in KMU übersteigt. Solch ein instrumentales Personalwesen widerspricht, mit seinen bürokratischen und regelgeleiteten Grundzügen, auch der Arbeitswirklichkeit in kleineren und mittleren Unternehmen, welche auf einem hohen persönlichen Kontakt und einer wechselseitigen Abstimmung basiert und demzufolge von den Beschäftigten als unflexibel und unangepasst empfunden wird (vgl. Behrends, T./ Albert, M. (2005), S 176). Die jeweilige Ressourcenausstattung und Komplexität der Strukturen hat somit einen Einfluss auf den Handlungsspielraum von KMU und die damit verbundene Ausgestaltung der Austauschbeziehungen. Dabei ist die Komplexität der Strukturen mit steigender Unternehmensgröße zunehmend und führt somit zu einer verbesserten Infrastruktur, die die Institutionalisierung eines Personalwesens beeinflussen.

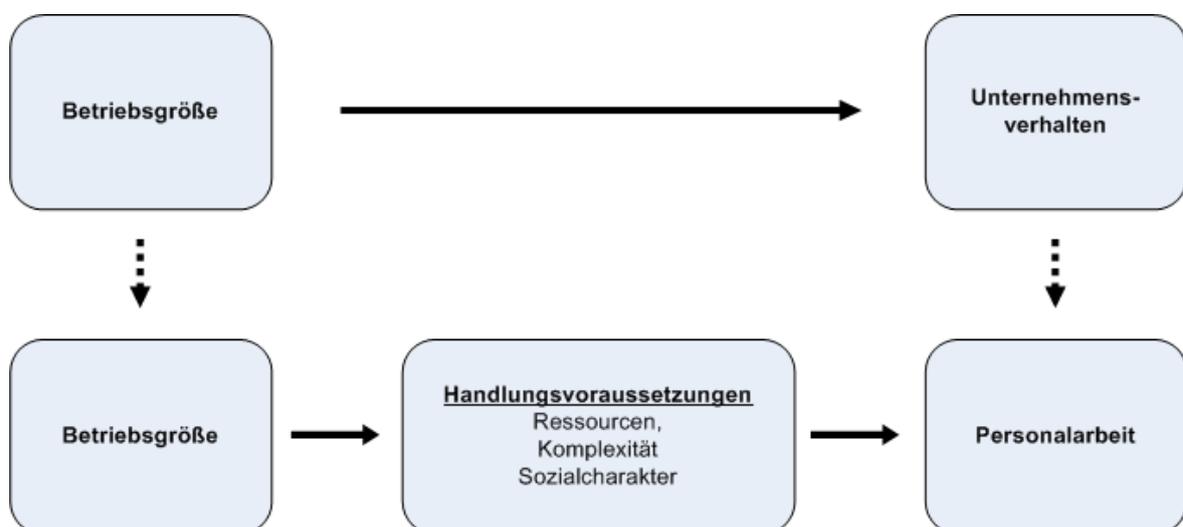


Abbildung 2: Größenabhängige Handlungsvoraussetzungen und Personalarbeit

(Behrends, T./ Albert, M. (2005), S. 177)

Kontrovers werden die Eigenheiten des Sozialcharakters in KMU diskutiert. In diesem Sinne wird der Sozialcharakter als Besonderheit des betrieblichen Geschehens definiert. Großunternehmen haben im Vergleich zu KMU einen andersartigen Sozialcharakter. So bietet die Arbeit in kleineren und mittleren Unternehmen Mitarbeitern die Möglichkeit, ihre Leistungen im Verhältnis zu der Gesamtleistung des Unternehmens zu erkennen. Der Sozialcharakter manifestiert sich auf der Ebene von Kooperationsbeziehungen. Zum ei-

nem besteht ein kollektiver Vertrag zwischen der Organisation und deren Mitgliedern, der überwiegend durch Gegenseitigkeit und Vertrauen gekennzeichnet ist. Zum anderen wird, in der so genannten „*Bleakhouse*“-*Perspektive*, die uneingeschränkte Machtfülle des Eigentümers bzw. der Unternehmerpersönlichkeit herausgestellt (siehe Behrends, T./ Jochims, T. 2006, S. 164). Dieser besitzt umfangreiche Möglichkeiten zur autokratischen Umsetzung seines Willens bis hin zur Ausbeutung abhängiger Beschäftigter. Des Weiteren sind die Instrumente der Mitbestimmung und der kollektiven Interessenvertretung (z.B. Betriebsrat in kleineren und mittleren Unternehmen oftmals nicht existent, welches eine weitere Steigerung der Machtfülle zur Folge hat (vgl. Behrends, T./ Albert, M. (2005), S. 174).

Die besondere Qualität des betrieblichen Sozialcharakters manifestiert sich beispielsweise bei der Rekrutierung von qualifizierten Fachkräften. Anstatt standardisierte Instrumente bei der Suche einzusetzen und spezifische Anforderungsprofile zu formulieren, greifen kleinere Unternehmen oftmals auf persönliche Netzwerke und Empfehlungen zurück (vgl. Behrends, T./ Albert, M. (2005), S. 175). Der betriebliche Sozialcharakter verändert sich hinsichtlich seines inhaltlichen Erklärungsanteils für das Unternehmensverhalten mit steigender Unternehmensgröße (siehe Abbildung 2).

Die betriebliche Personalarbeit wandelt sich mit der Unternehmensgröße (vgl. Behrends, T./ Albert, M. (2005), S. 178). Die dargestellten Einflussgrößen für das Unternehmensverhalten bleiben recht grob und abstrakt. Darüber hinaus sind weitere Einflussgrößen, wie zum Beispiel die Unternehmerpersönlichkeit und gewählte Strategien indirekt mit der Betriebsgröße verbunden. Diese Einflussgrößen bleiben jedoch in ihrer Erklärungskraft auf die Gruppendynamik in kleineren und mittleren Unternehmen beschränkt (vgl. ebenda).

KMU verwenden wohlmöglich nur in geringem Maße Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung, um ihre demografischen Probleme zu lösen. Dafür spricht, dass die Bearbeitung personalwirtschaftlicher Aufgabenfelder in kleineren Unternehmen häufig nicht von einer Fachkraft erledigt wird, sondern von der Geschäftsführung mit übernommen wird (vgl. ebenda, S. 175). Darüber hinaus haben KMU, auf Grund des geringen Professionalisierungs- und Institutionalisierungsgrades des Personalwesens, kaum Erfahrungen mit Organisations- und Personalentwicklungsprozessen (Stiefel, R. (2006), S. 7). Somit besteht in den meisten Fällen eine Abhängigkeit zu externen Experten, die durch ihre Expertise Konzepte zu Verfügung stellen. Die Beratung und Weiterbildung durch Externe bedeutet jedoch für die Unternehmen wieder eine Investition in Kapital und Ressourcen.

2.5 Strategienbildung in KMU

Auf Grund des geringen Institutionalisierungsgrades des Personalwesens, ist ein geringer Einsatz von Personalstrategien in kleineren und mittleren Unternehmen zu vermuten (vgl. Behrends, T./ Jochims, T. (2006), S. 152). Der Strategiebegriff richtet sich auf das bewusste, zielorientierte Streben eines Unternehmens, welches sich in expliziten Formulierungen

über Ziele und Pläne äußert (vgl. Albert, M. (2006), S. 6). Strategien geben demzufolge dem Unternehmensgeschehen eine Richtung.

„Aus der Perspektive des ‚Strategischen Personalmanagements‘ können betriebliche Personalstrategien aber in gewisser Hinsicht auch als Komplexstrategien aufgefasst werden, deren Gesamtgestalt sich aus der Gestaltung verschiedenerer Personalwirtschaftlicher Handlungsfelder ergibt.“ (zit. Behrends, T./Jochims, T. (2006), S. 147).

Diesem Zitat nach handelt es sich bei Personalstrategien um einen Teil der Unternehmensstrategien, die komplexe Konstrukte darstellen, welche sich im Einzelnen aus Rekrutierungs-, Anreiz- und Entwicklungsstrategien zusammensetzen (vgl. ebenda, S. 147). Es ist anzunehmen, dass die Unternehmen häufig kurzfristig reagieren und nicht präventive Maßnahmen und Instrumente initiieren (siehe Kapitel 2.4). Empirisch belegt ist, dass in KMU vergleichsweise strategisch schwach ausgeprägte Planungsinstrumente und Planungsaktivitäten existent sind (vgl. Behrends, T./Jochims, T. (2006), S. 152). Die Herausbildung betrieblicher Personalstrategien vollzieht sich in der Regel ungeplant (vgl. ebenda, S. 153). Die betriebliche Personalentwicklung bzw. Weiterbildung erfolgt zumeist reaktiv, über ein bedarfsinduziertes „training on the job“, weitgehend ohne systematische Bildungsbedarfsanalysen und Erfolgskontrollen (vgl. Düll, H. /Bellmann, L. (2002), zit. nach Behrends, T./Jochims, T. (2006), S. 153). Des Weiteren ist in den meisten KMU eine ausführliche Personalplanung eher selten vorhanden (Backes-Gellner U. et al (2000), S. 11).

Personstrategische Maßnahmen in kleineren und mittleren Unternehmen sind häufig nicht das Ergebnis einer vorgegebenen Unternehmensstrategie durch die Geschäftsleitung, sondern vielmehr das Produkt einer spontanen Herausbildung aus dem Miteinander der sozialen Akteure (vgl. Behrends, T./Jochims, T. (2006), S. 160).

In KMU werden vermutlich Maßnahmen ad hoc in Abhängigkeit von der jeweiligen Bedarfssituation eingesetzt. Realisiert werden, kann dadurch eine kurzfristige Orientierung und ein geringer personalwirtschaftlicher Aufwand (siehe ebenda, S. 160). Mit zunehmender Betriebsgröße könnte der Einsatz von perspektivischen Entwicklungsstrategien gegeben sein, welche sich durch eine langfristige und nachhaltige Nutzung des verfügbaren Humankapitals auszeichnen (siehe ebenda). Diese Hypothese wird von der vorherrschenden *Ressourcen- und Kapazitätsknappheit* in den Unternehmen gestützt (siehe Delbrouck, I. (2000), S.19).

Schlussfolgernd verfügen KMU über eine geringe strategische Ausrichtung hinsichtlich personalwirtschaftlicher Maßnahmen. Im Kontext dieser Arbeit ist anzunehmen, dass perspektivische Entwicklungsstrategien zur Lösung demografischer Probleme in KMU eher gering verbreitet sind. Mit der Betriebsgröße steigt die Wahrscheinlichkeit des Einsatzes von Personalstrategien. Analog ist zu vermuten, dass mit zunehmender Unternehmensgröße auch der Einsatz von Personal- und Organisationsentwicklungen zur Lösung demografischer Probleme erfolgt.

2.6 Stand der Forschung

Während die einschlägige Literatur im Bezug auf den demografischen Wandel in den letzten Jahren eine starke Erweiterung erlebt hat, ist die KMU-Literatur zu diesem Thema eher spärlich ausgeprägt. Erst im Zusammenhang mit politischen Debatten und der Sicherung der Sozialsicherungssysteme kamen auch in Deutschland wieder Diskussionen um demografische Entwicklungen und dem demografischen Wandel auf. Zunächst blieb die Literatur stark auf die Wirtschaft und Sozialsysteme begrenzt. Seit den 1990er Jahren findet wieder eine intensivere Auseinandersetzung auch mit den unternehmensbezogenen Konsequenzen statt (vgl. Prezewowsky, M. (2007), S. 1). Vielfältig und komplex sind die Veröffentlichungen zu dieser Thematik seit Beginn 21. Jahrhunderts. Die Publikationen reichen von demografischen Betrachtungen bis zur populärwissenschaftlichen Literatur (wie zum Beispiel Hepp „Die Endlösung der deutschen Frage“). Im Zusammenhang mit den Herausforderungen für das Personalmanagement existieren ebenso vielfältige Veröffentlichungen (vgl. z.B. Brandenburg, U./ Domschke, J.P. (2007), Holz M./ Da Cruz P. (2007)). Die Ausführungen beziehen sich meist auf prioritäre Handlungsfelder der Unternehmenskultur, der Personalentwicklung und Qualifizierung, der Führungskultur, der Arbeitsgestaltung, der Arbeitszeitmodelle und der Altersteilzeit.

Neben wissenschaftlichen Autoren und Institutionen setzen sich in den letzten Jahren auch politische und privatwirtschaftliche Institutionen mit dem demografischen Wandel auseinander. Exemplarisch ist der im Jahr 1989 entstandene Arbeitsschwerpunkt „Demografischer Wandel“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung zu benennen. Aus dem die Förderung des Projektverbundes „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demografischer Wandel“, in den Jahren 1999 bis 2002, hervorgegangen ist (vgl. www.demotrans.de). Als Beispiel für praxisorientierte Projekte ist die neue Initiative für Arbeit (INQA) zu benennen, durch die ein bundesweites Demografie-Netzwerk für KMU entstanden ist (vgl. www.inqa.de.)

Ein Mangel besteht jedoch hinsichtlich der expliziten Auswirkungen und Folgen für kleine und mittlere Unternehmen. Die vorhandene KMU-Literatur bezieht sich vorwiegend auf die einschlägige Management-Literatur, insbesondere auf ökonomische Aspekte. Im Vordergrund der Management-Publikationen stehen die Betrachtungen von dynamischen Wirtschaftsverhältnissen, Aspekte der Unternehmensführung und Führungsprinzipien in kleinen und mittleren Unternehmen (vgl. z.B. Mugler, J./ Schmidt, K. (1995), Zander, E. (1997)). Insbesondere Internationalisierungsaspekte und deren Chancen und Voraussetzungen für kleine und mittlere Unternehmen sind verstärkt zu finden. Unter anderem wird in diesem Kontext vielfach auf Unternehmenskooperationen Bezug genommen. Weiterhin konzentriert sich die KMU-Literatur in den Veröffentlichungen der letzten Jahre auf Existenzgründungsforschungen sowie Unternehmensnachfolgen und -sicherungen (vgl. Schulte, R. (2005)).

Beiträge zu kleinen und mittleren Unternehmen im Kontext demografischer Entwicklungen leisten überwiegend verschiedene Institute der Mittelstandsforschung, wie das Institut für Mittelstandsforschung in Bonn. Der Fokus der empirisch geprägten Untersuchun-

gen bezieht sich auf Situationsanalysen und Handlungsempfehlungen zum Fachkräftebedarf. Des Weiteren existieren Befragungen zur Vorbereitung des Mittelstandes auf die Auswirkungen des demografischen Wandels. Nach einer repräsentativen Erhebung des Institutes für Mittelstandsforschung kann in der Summe festgestellt werden, dass 45 Prozent der Unternehmen in der Wirtschaft bereits etwas vom demografischen Wandel gehört haben, sich aber noch nicht mit den Folgen auseinandergesetzt haben. Etwas mehr als ein Drittel hat sich intensiver mit diesem Thema beschäftigt. Jedes sechste Unternehmen hat sich noch nicht mit der Thematik befasst (siehe Kay, R. et al (2000), S. 37). An dieser Stelle wird auf die Studie des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), das so genannte IAB-Betriebspanel, hingewiesen. Das IAB und das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) liefern mit dieser Untersuchung eine wichtige Studie, die den Einsatz von betrieblichen Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer in Abhängigkeit von der Betriebsgröße aufzeigt (Bellmann, L. et al (2003)). Bei dieser Studie ist der Anteil der Maßnahmen für Ältere zunehmend mit der Unternehmensgröße (siehe Kapitel 3.1).

Wenig Aufmerksamkeit im Kontext des demografischen Wandels erhält ebenfalls die Personalentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen. Nennenswert ist in diesem Zusammenhang Stiefel, der sich in seiner Veröffentlichung der innovationsfördernden Personalentwicklungsarbeit in Klein- und Mittelbetrieben widmet (vgl. Stiefel, R. (2006)). In dieser Veröffentlichung werden Qualifikationsbedingungen der Personalentwicklung, unter Beachtung der Voraussetzungen von KMU betrachtet.

Ingesamt ist eine Fülle von Literatur zum demografischen Wandel existent, jedoch nur wenige Ausführungen zu dessen Folgen für kleine und mittlere Unternehmen und möglichen Problemlösungsmaßnahmen. Hier leisten die Institute der Mittelstandsforschung wichtige empirische Forschungsarbeiten.

3 Handlungsfelder in der Personal- und Organisationsentwicklung

Im vorherigen Kapitel wurde herausgearbeitet, dass insbesondere in KMU die betriebliche Infrastruktur, im Sinne von Organisationsstrukturen, viele Barrieren für eine ganzheitliche Personal- und Organisationsentwicklung beinhaltet. Mit abnehmender Größe ist in den Unternehmen kein institutionalisiertes Personalwesen existent. In Anbetracht der prognostizierten Entwicklung der Erwerbsbevölkerung gilt es jedoch, nicht nur die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu erhalten, sondern ebenfalls einen Wissensaustausch und gemeinsamen Lernprozess zwischen jungen und älteren Mitarbeitern zu gewährleisten, um das Ausscheiden älterer Mitarbeiter zu kompensieren. Im Fokus der Ausführungen stehen Maßnahmen von Klein- und Mittelunternehmen, die einen Wissensaustausch sowie einen Zugewinn an Wissen ermöglichen.

In diesem Kapitel wird daher ein Überblick über mögliche Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung im Zuge des demografischen Wandels gegeben. Grundlegende Aspekte zu altersgemischten Teams werden in Kapitel 3.2 dargestellt. Ebenso wird die Leistung von Netzwerken als eine Problemlösungsmaßnahme in Kapitel 3.3 erläutert.

3.1 Theoretische Grundannahmen

In der Literatur existieren vielfältige Ansätze für eine demografiefeste Personalarbeit in Unternehmen. Im Zuge der Weiterbildung und Qualifikation wird altersgerechtes und lebenslanges Lernen als Handlungsfeld benannt, um die Leistungsfähigkeit der zunehmend Älteren zu sichern. Es ist anzunehmen, dass KMU sich mit den Auswirkungen der demografischen Entwicklung kaum auseinandersetzen. Dabei ist zu vermuten, dass die Größe der KMU mit der Sensibilisierung für die Folgen des demografischen Wandels korreliert. Je kleiner das Unternehmen, desto weniger könnten die Auswirkungen für das eigene Unternehmen bekannt sein und der Einsatz von Maßnahmen, z.B. für Ältere, eher gering. Zum einen werden auf Grund der geringen Mitarbeiterzahl Ältere nicht als Problemgruppe wahrgenommen bzw. Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen nur allgemein deklariert (vgl. Brussig, M. (2005); S. 11f). Diese Hypothese wird, von der in Tabelle 4 dargestellten Verteilung Personalwirtschaftlicher Maßnahmen, in Abhängigkeit von der Betriebsgröße gestützt.

Personalmaßnahmen für Ältere (in v. H.)								
Größe	Altersteilzeit	Besondere Ausstattung der Arbeitsplätze	Herabsetzung der Leistungsanforderungen	Altersgemischte Arbeitsgruppen	Einbeziehung in die Weiterbildung	Altersgerechte Weiterbildungsangebote	Andere Maßnahmen für Ältere	Keine Maßnahmen für Ältere
1 - 4	3	1	1	1	2	1	1	93
5 - 19	8	1	3	5	6	1	1	83
20 - 99	26	3	5	14	12	1	2	59
100 - 499	61	7	7	24	24	2	4	27
500 +	86	13	13	33	35	4	6	8
Insgesamt	11	3	3	6	6	1	1	80

Tabelle 4: Personalmaßnahmen für Ältere nach der Betriebsgröße

(IAB-Betriebspanel (2002), in: Bellmann, L. (2003), S. 32).

Bei der Analyse der empirischen Studie wird deutlich, dass größere Unternehmen mehr personalwirtschaftliche Aktivitäten für ältere Mitarbeiter¹⁷ durchführen. Offensichtlich hängt dies mit einer stärker ausgeprägten Problemwahrnehmung im obigen Sinne zusammen. Andererseits setzen sich in größeren Betrieben professionelle Personalmanager, höhere Führungskräfte und der Betriebsrat proaktiv mit demografischen Entwicklungen auseinander und entwickeln Antwortstrategien (vgl. Mecker, I./ Herzig, V. (2007), S. 9). Diese Tendenz ist für alle Formen der dargestellten Maßnahmen zu erkennen. In der betrieblichen Realität ist immer noch die Vorstellung des Defizitmodells¹⁸ existent, welches von einer Verringerung der Lern- und Leistungsfähigkeit mit zunehmenden Alter ausgeht (Rump, J./ Eilers, (2007) S. 46). Kleinere Betriebe beurteilen Ältere jedoch deutlich positiver, als Großbetriebe (vgl. Bellmann L. et al (2003), S. 32). Auch Unternehmen sollten auf die weitgehend akzeptierte Erkenntnis, dass Humanressourcen einen wesentlichen strategischen Erfolgsbeitrag erbringen, reagieren. Dabei ist auf der Ebene des Betriebes zu realisieren, dass allein das Lebensalter keine ausreichenden Schlüsse über die Leistungs- und Innovationsfähigkeit zulässt. Relativiert wird Leistungs- und Innovationsfähigkeit einerseits durch den Beruf (z.B. Informatiker) und andererseits durch die Position im Unternehmen. Des Weiteren verläuft der Alterungsprozess bei jedem Menschen unterschiedlich, in Abhängigkeit von der jeweiligen Biografie (vgl. Mecker, I./ Herzig, V. (2007),

¹⁷ Unter Älteren werden in diesem Kontext Mitarbeiter verstanden, die älter als 50 Jahre sind.

¹⁸ Defizittheorien, die statistisch nicht erwiesen sind, spalten die menschliche Entwicklung in zwei Phasen, in die Degenerations- und Abbauphase. Jenseits des Wendepunktes nehmen die körperlichen und geistigen Fähigkeiten ab (vgl. Becker, M. (2005), S. 489ff). Ebenfalls abnehmend ist das Interesse an modernen Entwicklungen. Demgegenüber verstärkt sich der Wunsch nach Rückzug und Alleinsein sowie die Krankheitsanfälligkeit.

S. 11). Dennoch erfolgte in der betrieblichen Realität bisher noch keine vollständige Ablösung vom Defizitmodell (Rump, J./ Eilers, (2007) S. 46).

In der Literatur wird die neue Sichtweise des Kompetenzmodells dargestellt, die das Altern nicht als unvermeidbaren Abbauprozess, sondern als stimulierenden Umbauprozess versteht (vgl. Mecker, I./ Herzig, V. (2007), S. 11). Das Kompetenzmodell geht von einem lebenslangen Wandel aus, bei dem die körperlichen Fähigkeiten mit steigendem Alter abnehmen, aber dafür die psychischen, kognitiven Fähigkeiten leicht zunehmen (z.B. Konzentrationsschwierigkeiten, Auffassungsgabe)¹⁹ (vgl. ebenda)

Insgesamt ist festzustellen, dass die Stärken älterer Beschäftigter systematisch entwickelt und genutzt werden müssen, damit das Unternehmen produktive und innovative Fortschritte erzielt. Am besten gelingt dies durch die synergetische Nutzung in Form einer engen Kooperation zwischen den Generationen, wie zum Beispiel in Form von Altersgemischten Teams (vgl. Länge, T./ Menke, B. (2007), S. 91)

3.2 Intergenerative Teams

Der Einsatz von altersgemischten Gruppen²⁰, angesichts der zukünftigen demografischen Entwicklungen, hat in den letzten Jahren deutlich zugenommen (vgl. Becker, M. (2008), S. 2). Mitarbeiter sind wesentliche Träger von Lern- und Wissensprozessen in Unternehmen (siehe Wächter, H. (2006), S. 94). Erfahrung und Erfahrungswissen müssen aus diesem Grund als Ressource den Mitarbeitern zugänglich gemacht werden. Eine Studie belegt, dass in 66 Prozent der deutschen Unternehmen intergenerative Teams zum Einsatz kommen (vgl. ebenda). Das Lernen in intergenerativen Teams als Förderung des Dialoges zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern sowie des Transfers von Erfahrungswissen ist ein Instrument des Age Diversity Managements. Age Diversity Management als personalpolitische Teilstrategie zielt auf die Verbesserung der Effizienz und der Produktivität ab (vgl. Becker, M. (2008), S. 11). Darüber hinaus, soll eine Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch den optimalen Grad einer altersheterogenen Belegschaft sichergestellt werden (vgl. ebenda).

Altersgemischte Teams als ein Instrument des Age-Diversity Managements gehen auf verschiedene Teamkonzepte zurück. Sie haben ihren Ursprung in der Human-Relations-Bewegung. Zunächst bestand das ökonomische Interesse an einer Steigerung der Arbeitsproduktivität, jedoch konnte ebenso der Einfluss sozialer Phänomene auf die Arbeit aufgezeigt werden (siehe Becker, M. (2005), S. 467). Auf der Basis dieser Erkenntnisse wurden Teamkonzepte zur Verbesserung der sozialen Beziehungen eingesetzt. Gegenwärtig

¹⁹ Die gerontologische Forschung konnte das Kompetenzmodell auch für den Bereich Arbeitswelt nachweisen (vgl. Mecker, I./ Herzig, V. (2007), S. 12). Die wissensunabhängige Intelligenz (fluide oder flüssige Intelligenz), wie die Verarbeitungs- und Reaktionsgeschwindigkeit nimmt mit dem Alter ab, wobei sehr hohe individuelle Unterschiede bestehen (vgl. Holz, M./ Da-Cruz, P. (2007), S. 42). Demgegenüber bleibt die wissensbasierte Intelligenz (kristallisierte Intelligenz) sehr stabil und kann sogar zunehmen (vgl. ebenda).

²⁰ Eine Gruppe, deren Mitglieder durch längere Interaktion einen besonders starken Zusammenhalt und eine ausgeprägte Kooperationsbereitschaft entwickelt haben, werden als Teams bezeichnet (vgl. Bea, F.X./ Göbel, E. (2002), S. 236). Schwierig ist die Identifizierung der Stärke des Gruppenzusammenhalts, daher wird in dieser Magisterarbeit nicht zwischen „Gruppen“ und „Teams“ unterschieden.

wird die Gruppenarbeit nicht mehr als humane, sondern als effiziente Arbeitsform gepriesen (vgl. Bea, F.X./ Göbel, E. (2002), S. 358). Teams können als Subsysteme zwischen individuellen und organisationalen Lernen verstanden werden (siehe Becker, M. (2005), S. 458). Sie erfüllen eine Transferaktion zwischen individuellem Lernen und dem organisatorischen Handeln.

„Ein Team ist eine auf Dauer oder vorübergehend zusammengehörige, zahlenmäßig überschaubare Gruppe von Personen, die sich durch eine gemeinsame Zielsetzung, relativ hohe, grundsätzlich aber begrenzte Autonomie und eine spezifische Arbeitsform (Teamwork) auszeichnet“ (zit. Bea, F.X./ Göbel, E. (2002), S. 357).

Allen Teammodellen ist gemeinsam, dass eine Übertragung der Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortungen an die Gruppe erfolgt und nicht an Einzelpersonen. Während Qualitätszirkel in regelmäßigen Abständen und Projektgruppen nur temporär für eine bestimmte Aufgabe zusammengestellt werden, bilden teilautonome Gruppen eine auf Dauer angelegte Zusammenarbeit (siehe ebenda, S. 367ff). Die Gruppe übernimmt eigenverantwortlich Planungs-, Steuerungs-, Organisations- und Kontrollaufgaben. Insbesondere in der Fertigung haben sich teilautonome Gruppen durchgesetzt, wobei sie in allen betrieblichen Teilbereichen einsetzbar sind. Die Gruppen sind integrierter Bestandteil der Organisation und können als formelle Gruppen, im Sinne geplanter Organisationseinheiten, verstanden werden.

Teamlernen ist der einfachste Baustein organisationalen Lernens (vgl. Willke, H. (1998), S. 50). Als eine Form des kollektiven Lernens bezieht das Lernen in Teams nicht nur auf die einzelnen Teammitglieder, sondern auch auf die Regelsysteme und Kommunikationsstrukturen von Teams. Eine Bedingung für das Lernen in Gruppen ist ein gemeinsames Denken der Gruppenmitglieder. Nur so kann ein Dialog zwischen den Mitgliedern entstehen (vgl. Willke, H. (1998), S. 50). Intergenerative Teams sind ein Forum, in dem das Wissen und die Kompetenz älterer Menschen mit dem Wissen und der Kompetenz jüngerer Mitarbeiter zusammengefasst werden. Als Resultat entsteht ein wechselseitiger Lernprozess in der Gruppe (vgl. Rump, J. (2003), S. 164). Teams lockern hierarchische Strukturen auf und tragen zu partizipativen Organisationsformen bei (vgl. Becker, M. (2005), S. 468). Die dargestellten Ausführungen spiegeln das Idealbild intergenerativer Teams wider. Zu beachten ist jedoch, dass altersgemischte Teams nicht per se erfolgreich sind. Weder erfolgt stetig ein Erfahrungsaustausch und Wissenstransfer, noch erbringen altershomogene Teams automatisch bessere Leistungen (siehe Becker, M. (2008), S. 7).

Die Gruppenzusammensetzung, zur Vermeidung von Generations- und Gruppenkonflikten, ist ein entscheidender Faktor für den Erfolg von altersgemischten Teams: „(...) harmonisch und sich ergänzend auf der einen Seite und leistungsstimulierend auf der anderen Seite“ (Rump, J. (2003), S. 164). Bei der Einführung von altersgemischten Teams sollten nicht nur Kosten und Nutzen als Entscheidungsfaktoren herangezogen werden. Weitere relevante Faktoren sind, laut Becker, personelle Voraussetzungen der älteren Mitarbeiter, die zu erledigenden Aufgaben und die daraus resultierenden Anforderungen. Dazu zählen sowohl die individuellen Lerndispositionen und die Kohortenzugehörigkeit als

auch die Lebensumstände und gesellschaftlich geprägten Vorstellungen über das Alter (siehe Becker, M. (2008), S. 4). Darüber hinaus sind der Reifegrad des Unternehmens und die Rahmenbedingungen, als Einflussfaktoren auf die Alters-Diversität zu beachten (siehe ebenda, S. 7).

In altersgemischten Teams ist ein Zusammenhang zwischen dem Grad der Altersheterogenität und der Qualität der Arbeitsleistung erkennbar, welcher signifikant positiv ist (siehe Becker, M. (2008), S. 4). Bisher fehlen empirische Befunde zum Leistungs- und Kooperationsverhalten von altersgemischten Teams. Es ist anzunehmen, dass gerade in „Youngster Teams“ interne Stresssituationen durch einen hohen Konkurrenzdruck und Machtkämpfe besonders stark ausgeprägt sind (vgl. ebenda, S. 9).

Altersgemischte Teams können ältere Beschäftigte in die Lage versetzen, die Erfahrungen an jüngere Arbeitnehmer weiterzugeben. Die personelle Kompetenz sowie die soziale Kompetenz bei älteren Personen steigen im Laufe ihres Lebens an. Auch für die fachliche Kompetenz wird, mit einem zunehmenden Alter, ein Anstieg angenommen (vgl. ebenda, S.47). Erfahrungswissen wird im praktischen Handeln erworben, daher ist es personen- und situationsgebunden. Es entsteht im unmittelbaren Lebens- und Erfahrungszusammenhang außerhalb des formalen Bildungssystems (siehe ebenda, S. 47). Des Weiteren stellt das Erfahrungswissen eine Form des informellen Lernens dar und ist daher als implizites Wissen einzuordnen. Altern ist in diesem Zusammenhang als Prozess der Veränderung zu verstehen, der mit dem Abbau von physischer und psychischer Leistungsfähigkeit, jedoch auch mit dem Zugewinn von Persönlichkeitsmerkmalen und kognitiven Kompetenzen einhergeht (siehe Becker, M. (2008), S. 48). In der Industriegesellschaft war die Dominanz der physischen Leistungsfähigkeit vorherrschend. Demgegenüber wird in der Wissensgesellschaft das Erfahrungswissen²¹ immer bedeutender (vgl. Becker, M. (2008), S. 48). In diesem Sinne besteht die Möglichkeit, Ältere als Mentoren und Berater einzusetzen.

Prekär in dieser Form des gemeinsamen Arbeitens ist das Verhältnis zwischen Autonomie und dem Kollektivbewusstsein. Die Gefahr der Vereinzelung besteht, da Teamlernen selten gelingt. Es mangelt an dem Verständnis für die Systemdynamik, als Disziplin des organisationalen Lernens, welches verdeutlicht, dass die Kommunikation in der Regel nicht in der Person, sondern durch die Beziehungen zwischen Personen entsteht (vgl. Willke, H. (1998), S. 52). Diese Beziehungen formen Muster und Regeln, die sich und die Absichten der einzelnen Personen ablösen.

3.2.1 Chancen für Klein- und Mittelunternehmen

Wenn Mitarbeiter durch Pensionierung und Frühverrentung das Unternehmen verlassen und Know-how nicht kommuniziert oder dokumentiert wird, geht wertvolles Erfahrungswissen verloren. Verstärkt wird dies durch einen drohenden Nachwuchskräftemangel,

²¹ Erfahrung kann altersbedingte Defizite ausgleichen, da Erfahrungswissen mit dem Alter und der Dauer der Beschäftigung wächst. Demgegenüber nehmen die Lern- und Weiterbildungsbereitschaft mit dem Alter ab (siehe Becker, M. (2008), S. 49). Vorhandene Erfahrungen können auch als Hindernis bei der Bewältigung neuer Situationen wirken, da sie unter Umständen eine Routine hervorrufen.

verbunden mit einer ausbleibenden Erschließung neuer Wissensquellen. Schlussfolgernd hieraus veraltet das Wissen, woraus resultiert, dass die Innovationsfähigkeit der Unternehmen drastisch sinkt. Der Transfer von Wissen verhindert die Entstehung von Monopolwissen und die Abhängigkeit von wenigen Mitarbeitern in Monopolstellungen (vgl. Wächter, H. (2006), S. 95). Teams und Know-how-Tandems²² ermöglichen eine intensive soziale Kommunikation, die durch den hohen Grad informeller Strukturen in kleinen und mittleren Unternehmen unterstützt wird.

Altersgemischte Teams ersetzen keine betriebliche Weiterbildung, die den Qualifikationsstand des jeweiligen Mitarbeiters erhält. Diese Schulungsaktivitäten sind für KMU unabdingbar, um die Qualifikationen älterer Mitarbeiter zu bewahren und weiterzuentwickeln sowie Qualifizierungsrisiken zu mindern. Im Hinblick auf die betriebliche Weiterbildung fehlt es jedoch anscheinend an den strukturellen Rahmenbedingungen. Kleine und mittlere Unternehmen mangelt es an eigenem Weiterbildungspersonal (vgl. Dörner, O. (2006), S. 312). Daher werden in der betrieblichen Praxis vorwiegend externe Weiterbildungsangebote genutzt. Es ist zu bedenken, dass viele Mitarbeiter nicht die Zeit haben ihren Arbeitsplatz für längere Zeit zu verlassen, um an Workshops oder Seminaren teilzunehmen (vgl. Stiefel, R. (2006), S. 7, Dörner, O. (2006), S. 313). Es fehlt somit eine Lernkultur für vollzeitliche Lernprojekte im Rahmen des organisierten Lernens.

Die Gründe für die grundsätzlich unterdurchschnittliche Weiterbildungsbeteiligung von KMU liegen in den relativ hohen Kosten für interne Trainingsmaßnahmen, die sich erst ab einer bestimmten Mitarbeiterzahl lohnen. Hinzu kommen für externe Veranstaltungen höhere Zugangsbarrieren und mangelnde Information der Unternehmen über Angebote (Bellmann, L./ Leber, U. (2008), S. 47). Arbeitsintegrierte Maßnahmen, wie altersgemischte Teams, erscheinen für KMU, als Instrument für den intergenerativen Erfahrungsaustausch, geeignet. In altersgemischten Gruppen profitieren vor allem ältere Mitglieder von der Kreativität und dem neuen technologischen Wissen der Jüngeren. Demgegenüber kann eine gegenseitige Beratung zwischen den Mitarbeiter erfolgen. Im Idealfall können, unter den beschriebenen Voraussetzungen, in Teams wichtige Lern- und Wissensprozesse initiiert werden. Denn Wissen und implizites Wissen wird am besten über persönliche Kommunikation weitergeben, deren Anteil in KMU sehr hoch ist. Durch die tägliche Zusammenarbeit bilden altersgemischte Teams dafür die idealen Voraussetzungen.

Arbeitsintegrierte Maßnahmen, wie altersgemischte Teams, können älteren Mitarbeitern die Angst vor stark institutionalisierten Weiterbildungsmaßnahmen mit Seminarcharakter entgegenwirken (vgl. Rump, J. (2003), S. 165).

²² Know-how-Tandems werden zur Verbesserung des Wissens- und Erfahrungsaustausches zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern eingesetzt. Das Grundprinzip der Tandems beinhaltet die enge Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern, über einen bestimmten Zeitraum (vgl. Regnet, E. (2004), S. 111). Ziel dieser Zusammenarbeit ist die Sicherstellung der Arbeitsübergabe und Nachfolgeplanung, dem Einarbeiten eines neuen Kollegen und die Sicherstellung der systematischen Wissensweitergabe.

3.2.2 Risiken für Klein- und Mittelunternehmen

Mit der Einführung von Teams sind nicht nur positive, sondern auch negative Aspekte verbunden. Nicht alle Aufgaben und alle Typen von Menschen eignen sich für die Gruppenarbeit (vgl. F.X./ Göbel, E. (2002), S. 371). Die Ansprüche an den Einzelnen steigen insbesondere im Hinblick auf die soziale Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit. Der Druck, den die Gruppenmitglieder auf das Individuum ausüben, kann stärker sein, als der Druck, der von einem Vorgesetzten ausgeht.

Der Übergang zur Teamorganisation stellt sich als ein langwieriger und schwieriger Prozess dar. Organisatorische Probleme bestehen in der Festlegung der Gruppengröße, der Gruppenzusammensetzung und dem Umfang der zu übertragenden Kompetenzen (vgl. ebenda, S. 237). Des Weiteren sollte die Verhaltensweise von Gruppen mit den Zielen der Organisation kompatibel sein. Die Aufgabe der Steuerung, Disziplinierung und Motivation sind in Gruppen mit einem hohen Grad an Eigenverantwortung elementar. Bea und Göbel (2002) schlagen daher vor, hierarchische Komponenten in die Gruppen zu integrieren, wie zum Beispiel die Instanz des Gruppenleiters (vgl. ebenda). Die Basis innerhalb von Gruppen bildet jedoch die kollektive Gleichstellung, die durch hierarchische Elemente eingeschränkt werden würde. Weitere Lösungsansätze bilden die Vorgabe impliziter Verhaltensweisen, verständnis- und akzeptanzfördernde Informationen über die Unternehmensziele, Belohnungen oder die Androhung von Sanktionen. Darüber hinaus können Probleme beim Wissenstransfer auftreten. Bei der Wissensweitergabe könnte der Nachfolger kein Verständnis für die spezifischen Merkmale des Wissens haben, da Wissen nicht in demselben Kontext Verwendung findet, in dem es zuvor erlangt wurde. Vielmehr wird das Wissen in neue Kontexte eingebettet und muss nicht zwangsläufig zu den gleichen Ergebnissen führen, welches zu Problemen bei der Wissenstransferierung führen kann (vgl. Wächter, H. (2006), S. 101). Es bestehen keine vorliegenden Beweise, dass das Wissen eines Mitarbeiters „transferwürdig“ ist (vgl. ebenda, S. 102). Die Nützlichkeit des Wissens wird von externen Umwelteinflüssen beeinflusst, wie beispielsweise von dem technologischen Wandel. Wissen hat in unserer heutigen Gesellschaft eine hohe Halbwertszeit, das heißt es ist zeit- und situationsgebunden.

Barrieren beim Wissensempfänger rufen weitere Probleme bei dem Transfer von Wissen hervor. Fehlt dem Wissensempfänger das fachliche Vorwissen, kann kein Transfer stattfinden (vgl. Wächter, H. (2006), S. 103). Des Weiteren spielen die Qualität der sozialen Beziehung zwischen dem Wissensempfänger und Wissensüberträger eine zentrale Rolle, insbesondere hinsichtlich der Konstante Vertrauen. Eine mangelnde Qualität der Beziehung verhindert den Erfahrungs- und Wissensaustausch. Vor allem können die Altersunterschiede, der am Wissensaustausch beteiligten Personen eine weitere Barriere bilden. Allerdings bilden Vorurteile zwischen jüngeren und älteren Hindernisse für einen förderlichen Wissenstransfer (vgl. ebenda, S. 105). Eine fehlende gemeinsame Sprache kann ebenso ein Grund für eine Erfolglosigkeit des Wissenstransfers sein. So bilden Fachterminologien oder unternehmensspezifische Begriffe eine entscheidende Rolle, verfügt doch jede Unternehmung und jede Abteilung über ihre eigene Sprache (ebenda, S. 106). Die

Informations- und Kommunikationskanäle stellen einen weiteren Einflussfaktor auf die Wissensweitergabe dar (vgl. Wächter, H. (2006), S. 107).

Weitere Barrieren bilden eine transferfeindliche Organisationskultur und mangelnde Unterstützung des Managements. Hier sind die Geschäftsführung und die Führungskräfte in KMU gefordert, ein organisatorisch-strukturelles Umfeld zu schaffen. Denkbar wäre in diesem Zusammenhang eine leistungsorientierte Entlohnung als Anreizsystem.

3.3 Netzwerke und Kooperationen

Bestehende Netzwerke wie das deutsche Demografie-Netzwerk²³ bieten Unternehmen eine Plattform, für einen gemeinsamen Wissensaustausch und Wissenstransfer unter anderem durch Best-Practices-Beispiele, um sich auf demografische Probleme einzustellen. Netzwerke und Kooperationen stellen insofern eine Problemlösungsmaßnahme dar, als dass neues Wissen in KMU einfließt und professionelle Tools zur Verfügung gestellt werden, wenn die eigenen Kompetenzen nicht ausreichen. Insbesondere in kleineren Unternehmen die keine eigene Personalabteilung besitzen, stellen Netzwerke vermutlich wichtige Instrumente der Erschließung neuer Wissensquellen dar.

Netzwerke werden als eine Problemlösungsmaßnahme im Rahmen des demografischen Wandels in der Literatur kaum betrachtet. Dabei ist anzunehmen, dass externe Netzwerke und Kooperationen weitere Ansätze des Wissens- und Kompetenzzugewinns für kleinere und mittlere Unternehmen darstellen (vgl. Weinmann, B. (2006), S. 326).

3.3.1 Theoretische Betrachtungen von Netzwerken und Kooperationen

Unternehmensnetzwerke werden als eine Spezialform der Kooperation²⁴ betrachtet und stellen eine Organisationsform dar, die auf die Wettbewerbssicherung zielt (vgl. Evers, M. (1998), S. 36). Unter einem Netzwerk wird ein Kooperationsverbund aus mehreren Partnern verstanden, die in loser Form gekoppelt sind. Die lose Kopplung aus mehreren Netzwerkakteuren zeigt, dass diese Akteure ihre jeweilige Autonomie bewahren (vgl. Gensior S./ Fischer, J. (1995), S. 37). Das bedeutet jedoch nicht, dass sich innerhalb des Netzwerkes keine festen Strukturen ausbilden können (siehe Trier, M./ Baltin, M./ Brödel, R. (2003), S. 100).

Wenn Unternehmen in Netzwerken kooperieren, bündeln sie ihre Ressourcen, mit dem Ziel der Kompetenzerweiterung. Aus dem Blickwinkel der Transaktionskostenökonomie wird durch Netzwerke eine Kopplung komplementärer Kompetenzen erzielt, die zur Entlastung der Akteure führen kann, da eine Konzentration auf Spezialkompetenzen und eine Steigerung der eigenen Kompetenzen erreicht werden kann (vgl. Weyer, J. (2000), S. 6). Unter Vernetzung wird in Interorganisations-Netzwerken, die zielgerichtete Koordination von strategisch handelnden Akteuren verstanden (vgl. ebenda, S. 16). Sie stellen ihre eigene Autonomie jedoch nicht beiderseitig in Frage. Vielmehr verpflichten sie sich zu ge-

²³ Homepage des Deutschen Demografie-Netzwerkes: <http://www.demographie-netzwerk.de/home/>

²⁴ Kooperationsbeziehungen ergeben sich aus dem Zusammenwirken verschiedener Motive, die sich aus dem gemeinsamen Einsatz von Mitteln zur Erreichung von Zielen ergibt (vgl. Evers, M. (1998), S. 32).

meinsamen Zielen, zu deren Realisierung jeder Partner seinen eigenen Beitrag leisten muss (vgl. ebenda, S. 2). Einengung und Abgrenzung nach außen werden vermieden; die Akteure oder Organisationen halten die Grenzen zur Umwelt offen (vgl. Gensior S./ Fischer, J. (1995), S. 37). Neues Wissen wird in Netzwerken nicht einfach erzeugt, sondern entsteht durch die Interaktion der jeweiligen Netzwerkakteure (siehe Trier, M. et al (2003), S. 104).

Zur theoretischen Einordnung von Netzwerken wird grundsätzlich angenommen, dass sie einen eigenständigen Typus sozialer Struktur beziehungsweise eine eigene Organisationsform darstellen (siehe Kowatsch, B. (2005), S. 34ff). Sie werden als Mischform der Koordinationsmodi Markt und Hierarchie verstanden, da sie die Elemente beider Koordinierungsformen enthalten (vgl. Gensior S./ Fischer, J. (1995), S. 32).

„Netzwerke stellen Leistungen zur Verfügung, die sonst nur entweder per Markt oder per Hierarchie zu erhalten sind, nämlich die Flexibilität marktförmiger Interaktion und die Verlässlichkeit und Effizienz organisierter Strukturen zugleich“ (zit. Weyer J. (2000), S. 10). Der Definition zu Folge vereinen Netzwerke Struktur und Flexibilität. Darüber hinaus erzeugen sie interdependente Akteursbeziehungen. Sowohl ein Minimum an Regeln als auch eine gewisse Infrastruktur zur Unterstützung von Austausch-, Integrations- und Einflussprozessen ist erforderlich, um das Funktionieren von Netzwerkbeziehungen zu sichern (vgl. Kowatsch, B. (2005), S. 35). Die Organisation muss sich aus diesen Gründen bewusst für den Übergang von hierarchischen Strukturen zu Netzwerken entscheiden.

Reziprozität in Netzwerken unterstellt wechselseitige Handlungen, in denen beide Partner von den Handlungen des Gegenübers profitieren (vgl. Weyer, J. (2000), S. 12). Hierzu müssen für den Erhalt von Netzwerken komplementäre Leistungen ausgetauscht werden, um eine Win-win-Situation für beide Seiten herzustellen (siehe Kowatsch, B. (2005), S. 22). Die Gewinnsituation ist in Kooperationsbeziehungen elementar, denn nur wenn ein Netzwerk mit Gewinn arbeitet und dieser allen Beteiligten zu Teil wird, bleibt die Kooperation bestehen (vgl. Weyer, J. (2000), S. 12). Der Kern von Netzwerken wird gebildet von vertrauensvoller Kooperation, autonomer aber interdependenter Akteure, die in einem begrenzten Zeitraum zusammenarbeiten und auf die Interessen des Partners Rücksicht nehmen (vgl. ebenda, S. 11).

Netzwerke besitzen das zentrale Merkmal der *Freiwilligkeit*, nur so kann die Basis für Engagement innerhalb der Kooperation gelegt werden (siehe Trier, M. et al (2003), S. 106). Andererseits bedarf es eines hohen Organisationsgeschickes sowie Disziplin für die Zusammenarbeit. Lose Kopplungen von Netzwerken und organisatorischen Regeln gewähren einen *hohen Flexibilitätsgrad* (siehe Trier, M. et al (2003), S. 106). Damit einher geht ebenso eine *geringe Strukturierungsleistung* im Vergleich zu anderen Organisationsformen und begünstigt wiederum eine hohe Flexibilität. Netzwerke sind aus dem Prinzip der Selbstorganisation entstanden (siehe Kowatsch, B. (2005), S. 21). Die Leistung der Selbstorganisation liegt in der Schaffung kooperativer Beziehungen. Netzwerke gelten als hierarchiefreie Formen, soweit es diese in sozialen Systemen überhaupt gibt. Dennoch wird es auch in diesem Gebilde eine Auseinandersetzung mit Macht und Machtunterschieden

geben, z.B. verursacht durch eine unterschiedliche Ressourcenausstattung der Unternehmen. Demzufolge wird es auch innerhalb von Netzwerken zu einer sozialen Strukturierung kommen.

Netzwerke zeichnen sich durch die „(...)Verhandlung als Operationsmodus (...)“ (Trier, M. et al (2003), S. 106) aus. Das heißt, die Netzwerkarbeit ist durch die Verhandlung zwischen den Mitgliedern gekennzeichnet. Jeder Netzwerkpartner hat eigene Interessen und Zielvorstellungen, diese müssen äquivalent zu den Zielen der anderen Netzwerkpartner definiert sein. Es lassen sich jedoch grundsätzlich keine Abweichungen der Ziele und Interessen ausschließen. Daher bedarf es Verhandlungen, um eine gemeinsame Basis für die Zusammenarbeit herzustellen. Demnach müssen zur Erreichung der individuellen Ziele die Netzwerkziele eine Zielneutralität aufweisen.

Organisationen handeln relativ unabhängig von einzelnen Personen (siehe Trier, M. (2003), S. 105). In Netzwerken ist die *Bedeutung des einzelnen Netzwerkakteurs* für die Erzeugung neuen Wissens und Problemlösungen hoch. Jeder Teilnehmer bringt eine eigene Dynamik mit ein. Sollte es somit zu einer Änderung des Teilnehmerkreises in Netzwerken kommen, ist davon auszugehen, dass sich neue Dynamiken bilden.

Die *Komponente Vertrauen* ist elementar für die Netzwerkarbeit und ist an Freiwilligkeit gekoppelt (vgl. Weyer, J. (2000), S. 12). Vertrauen basiert auf positiven Erfahrungen und ist erforderlich hinsichtlich möglicher Spannungen innerhalb des Netzwerkes. Bedingung für das wachsen von Vertrauen ist die Verlässlichkeit und die Leistungsfähigkeit der Kooperationspartner, um eine gewinnbringende Partnerschaft zu erzielen. Derartige Mechanismen werden nur dann erzielt, wenn eine begrenzte Anzahl von Mitgliedern vorhanden ist, die den Zugang zu den Netzwerken kontrollieren (vgl. Weyer, J. (2000), S. 12).

Insgesamt lassen sich Netzwerke als Mikro- Makro-Scharnier charakterisieren. Sie bilden die Mesoebene zwischen den Institutionen (Markroebene) und der Handlungsebene der Akteure (Mikroebene) (vgl. Weyer, J. (2000), S. 241). Darüber hinaus sind Netzwerke „(...) Mechanismen zur Entstehung emergenter Strukturen“ (zit. ebenda, S. 241), das heißt aus der Kooperation von Akteuren entsteht eine übergeordnete Struktur.

3.3.2 Wissenschaftliche Modelle von Netzwerkformen

Macht ist in Netzwerken ein funktionales Element, da die Nutzung von Interdependenz meist in ungleicher bzw. asymmetrischer Weise erfolgt (vgl. Gensior S./ Fischer, J. (1995), S. 37). Interorganisations-Netzwerke unterscheiden sich daher in symmetrische und asymmetrische Netzwerkformen (siehe Abbildung 3). Symmetrische Netzwerke zeichnen sich im Gegensatz zu asymmetrischen Netzwerken durch viele gleichstarke Akteure aus und nicht durch einen zentralen Akteur, von dem alle anderen, abhängig sind (vgl. Weyer, J. (2000), S. 18). Policy-Netzwerke bilden ein Geflecht von Politik-Akteuren. Demgegenüber verfolgen strategische Netzwerke Ziele im Rahmen von Wertschöpfungsketten. Sie zählen beide zu den asymmetrischen Netzwerkformen.

Der Erfolg der Netzwerkarbeit ist maßgeblich von einer gewissen Gleichrangigkeit der Akteure abhängig, wodurch auch schwächer Partner ihre Interessen artikulieren und

durchsetzen können. Nur durch die Gleichrangigkeit ist es möglich, dass spezifische Lern- und Innovationspotenziale durch Netzwerkbeziehungen genutzt werden können. Gleichzeitig ist die Gleichberechtigung der Netzwerkakteure die Basis für eine vertrauensvolle Zusammenarbeit.

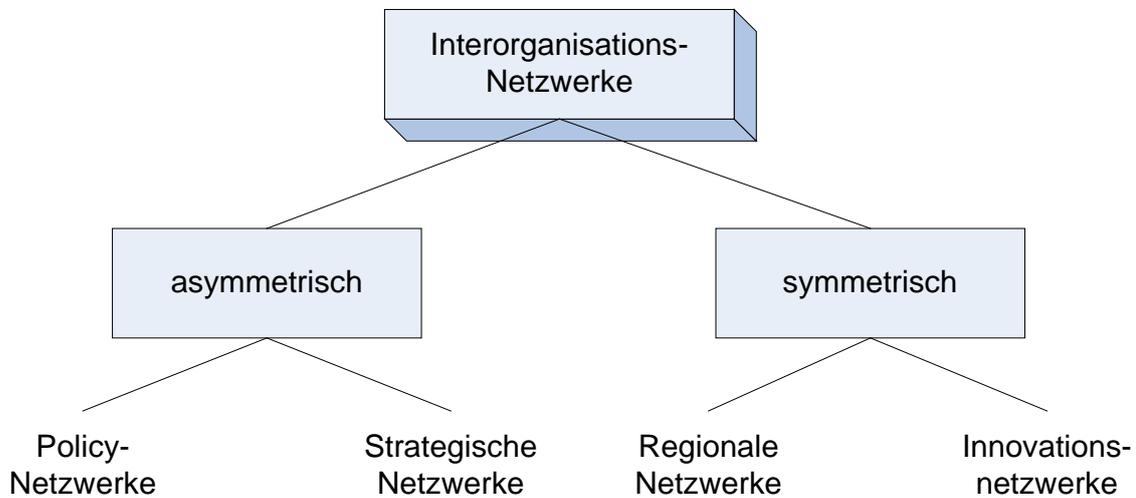


Abbildung 3: Netzwerkformen in der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung (nach: Weyer, J. (2000), S. 15)

Im Vordergrund der folgenden Ausführungen stehen daher die Ansätze symmetrischer Interorganisations-Netzwerke, insbesondere der *regionalen Netzwerke*, da jene im Kontext dieser Arbeit als geeignete Instrumente für KMU erscheinen. *Regionale Netzwerke*, im Sinne von Lern- und Wissensnetzwerken, zeichnen sich durch eine intensive Zusammenarbeit zwischen den Unternehmen aus, die sich in einem gemeinsamen Wirtschaftsraum befinden (siehe Kowatsch, B. (2005), S. 44). Die intensive Zusammenarbeit konstituiert sich sowohl auf Grund der räumlichen Nähe, als auch dem persönlichen Kontakt. Aus transaktionstheoretischen Überlegungen können, durch die regionale Konzentration, Transport- und Kommunikationskosten gespart werden, welches sich unter anderem aus dem Vorteil eines geringen Aufwands für die Kontaktaufnahme ergibt. Durch die regionale Konzentration können Treffen ohne größere Aufwende und betriebliche Interessen ermöglicht werden (vgl. Weyer, J. (2000), S. 95). Angesichts der Ressourcen- und Kapazitätsknappheit in kleinen und mittleren Unternehmen scheint dies ein wesentliches Strukturvorteil zu sein. Des Weiteren sind eher Anregungen außerhalb der etablierten Denk- und Handlungsmuster zu erwarten, da überregionale Kontakte gezielt und geplant verlaufen und dadurch selektiver bezüglich des Informationsverhaltens sind (vgl. ebenda, S. 96). Somit wird die Weitergabe des impliziten und kontextgebundenen Wissens erleichtert (vgl. ebenda).

Weitere Motive sind Spezialisierungs- und Agglomerationsvorteile durch eine gemeinsame Region (vgl. Weyer, J. (2000), S. 92). Nachteile von regionalen Kooperationen bestehen in der fehlenden strategischen Netzführerschaft und der geringen Stabilität, was durch häufige Partnerwechsel in den Regionen verursacht wird (vgl. Kowatsch, B. (2005),

S. 44). Kompensiert werden kann dieser strukturelle Nachteil durch eine intensive und gezielte Suche nach Netzwerkpartnern.

3.3.3 Chancen für Klein- und Mittelunternehmen

KMU können durch Netzwerke typische Kapazitätsengpässe und Umweltbeschränkungen überwinden. Des Weiteren ergibt sich der Vorteil Unsicherheiten zu reduzieren, in dem das Verhalten anderer Akteure erwartbar wird. Darüber hinaus können sie zu einer Leistungssteigerung des eigenen Outputs führen, indem neues Wissen dazu gewonnen wird und kollektive Lernprozesse initiiert werden (vgl. Weyer, J. (2000), S. 10).

Netzwerke bieten KMU eine erhöhte Lernfähigkeit und den Zugewinn externer Ressourcen (immaterielle Ressourcen) (vgl. Evers, M. (1998), S. 17). Die dargestellten Ausführungen verdeutlichen, dass durch eine gemeinsame Netzwerkarbeit ein hoher Informationsstand und Erfahrungsaustausch bei Netzwerkakteuren erreicht werden kann. KMU könnten durch die Bildung von Netzwerken im besonderen Maße von dem möglichen Abbau von Informationsdefiziten und -abgleichen profitieren.

Der Aufbau regionaler Qualifikationsnetzwerke zur beruflichen Weiterbildung bietet die Möglichkeit, gemeinsame Arbeitskräftepools zu initiieren (Astor, M./ Jasper, G. (2001), S. 16). Sofern sich hierbei ein Erfolg einstellt, könnte es zu Lösungsansätzen von Qualifikationsproblemen im Zuge des demografischen Wandels kommen. Angesichts eines höheren Anteils älterer Arbeitnehmer in den nächsten Jahren erscheint dies als eine wichtige Voraussetzung.

Darüber hinaus bieten Netzwerke die Möglichkeit der temporären Nutzung von Kompetenzen (siehe Kowatsch, B. (2005), S. 29). KMU wird somit der Zugang zu neuen Kompetenzen ermöglicht. Spezielle Leistungen können gegenseitig vollbracht sowie Lern- und Wissenseffekte errungen werden.

Hinsichtlich eines drohenden demografischen Wandels ist hervorzuheben, dass insbesondere in Netzwerken zwischen KMU oder weiteren Institutionen wertvolles Methodenwissen dazu gewonnen werden kann. Der Austausch über die entsprechenden Problematiken führt zu gemeinsamen Lösungsansätzen, z.B. bei der Entwicklung von Personalrekrutierungsstrategien. Es ist anzunehmen, dass Wissenszugewinne insbesondere für kleine und Kleinstbetriebe zutreffend sind, die kaum in der Lage sein werden intergenerative Teams zu bilden. Das trifft für Unternehmen mit einer hohen Altersstruktur zu, die durch fehlende Nachwuchskräfte Probleme haben, neues Wissen und Wissensquellen zu erschließen. In diesem Zusammenhang kann von einer Wissensvernetzung durch Kooperationen in Netzwerken gesprochen werden. Insgesamt sind Netzwerke als Instrumente zu bewerten, die organisationale Lernprozesse begünstigen können.

3.3.4 Risiken für Klein- und Mittelunternehmen

Die Organisation des Wissens ist in Netzwerken durch eine Kombination charakterisiert. Zum einen organisieren die beteiligten Netzwerkunternehmen ihr Wissen intern höchst reflexiv, zum anderen ist die Reflexivität zwischen verschiedenen Unternehmen sehr ge-

ring (vgl. Windeler, A. (2001), S. 190). Die Genese und Nutzung von Wissen stellt Netzwerke vor erhebliche Anforderungen. Der Transfer des Wissens ist wesentlich durch die Gestaltung der Kommunikationstechniken (Lesen, Drucken, Mittel der elektronischen Form) beeinflusst.

Schwierigkeiten bei der Netzwerkarbeit resultieren auch aus einem geringen Grad an Sicherheit (siehe Trier, M. et al (2003), S. 107). Fluktuationsrisiken von Netzwerkakteuren sind hinsichtlich Personalabhängigkeit besonders schwierig zu handhaben. Auf Grund der Freiwilligkeit von Netzwerken kann auch die Verteilung der Rechte und Pflichten problematisch werden. Darüber hinaus neigen Netzwerke sowohl zur „Überkomplexität“ durch die Mitgliederstruktur und die prinzipielle Offenheit des Netzwerkes, als auch zu Unsicherheiten hinsichtlich der Planung (siehe ebenda, S. 107).

Des Weiteren sind in Regionen, in Abhängigkeit von der betrieblichen Infrastruktur vor Ort, unterschiedliche Bedingungen für unternehmensübergreifende Netzwerkbildungen vorhanden (siehe Astor, M./ Jasper, G. (2001), S. 18). Einige Regionen, wie der südthüringische Raum, verfügen über eine lange industrielle Tradition und gut ausgebildete Kooperationsstrukturen (siehe ebenda, S. 16). Andere Regionen, wie Berlin-Brandenburg, haben erhebliche Strukturdefizite und somit nur geringe Durchsetzungschancen für umfangreiche Netzwerkkonzepte (vgl. ebenda).

In der Untersuchung von Astor und Jasper wird gezeigt, dass gerade bei kleinen Unternehmen Barrieren für die Entwicklung, insbesondere regionaler Netzwerke, bestehen (vgl. ebenda). Kleine Unternehmen befürchten einen Know-how Verlust durch Kooperationen und benennen eine mangelnde Support-Struktur für Netzwerke. Darüber hinaus bestehen für KMU Zugangsprobleme zu öffentlichen Förderprogrammen und Verbundprojekten. Nach Angaben der Unternehmen ist, in Landesministerien und Verwaltungen, ein zu starkes „Insider-Outsider“ Denken existent, welches den Zugang von neuen Unternehmen zu öffentlich geförderten Netzwerkiniciativen erschwert. Des Weiteren fehle es an Kontaktstellen, die bei der Partnersuche behilflich sein können, wodurch die Suche nach Netzwerkpartnern sehr mühselig und zeitaufwendig wird. Jedoch ist nicht außer Acht zu lassen, dass es Unternehmen unter Umständen auch an strategischen Konzepten fehlt.

Astor und Jasper heben in ihrer Untersuchung der KMU weiterhin die Kehrseite der engen und vertrauenswürdigen Zusammenarbeit, die auch „Lock-in-Effekte“ haben kann, hervor (siehe Astor, M./ Jasper, G. (2001), S. 19). Die persönlichen Beziehungen, zwischen den Netzwerkakteuren, führen zu Abhängigkeiten und sich selbst verfestigenden Partnerbindungen, die oftmals nicht durchbrochen werden können. Resultierend hieraus kommt es zu Einschränkungen, beim Wechsel von Unternehmensbeschäftigten, die im Netzwerk mitarbeiten, weil neue oder jüngere Mitarbeiter nur schwer in die bestehenden Kooperationsbeziehungen integriert werden können. Folglich können Netzwerke ebenso eine Barriere für den anstehenden Generationswechsel darstellen. Hier Bedarf es Konzepte der Integration neuer Netzwerkmitglieder. In Netzwerkbeziehungen können auch Probleme hinsichtlich divergierender Interessen und Konflikten entstehen, da sich die Netzwerkakteure nur bedingt als Partner verstehen. Astor und Jasper betonen die geringe Einbezie-

hung der Inhaber von Schnittstellenfunktionen in den Prozess des Wissenstransfers, sodass die Erfahrungen des Netzwerkmanagements nicht vollständig genutzt werden (siehe ebenda, S. 28f). Jedoch ist an dieser Stelle hervorzuheben, dass nur wenn gemeinsame Ziele und eine absehbare Win-win-Situation für alle Netzwerkpartner vorhanden sind, dieses Instrument erfolgreich sein kann. Grundsätzlich sind die Gestaltungsherausforderungen für Kooperationen in Form von Netzwerken hoch. Zur Netzwerkgestaltung bestehen auch in der einschlägigen Literatur keine einheitlichen Vorgehensweisen. Die Jagd nach dem „one best way“ auf der interorganisationalen Ausgestaltung erscheint jedoch angesichts einer reflexiven Moderne als nicht angemessen (siehe Windeler, A. (2001), S. 340). Vielmehr scheint die Handhabung unterschiedlicher Vorgehensweisen adäquat zu sein. Diese Vorgehensweisen werden sowohl durch die Netzwerkform, die Netzwerkakteure und die damit verbundenen Ziele beeinflusst, als auch durch die organisatorischen Voraussetzungen der Unternehmen.

Netzwerke verursachen, dass die Unternehmen einen Teil ihrer Selbstständigkeit aufgeben, welche eine Eintrittsbarriere für kleinere und mittlere Unternehmen darstellt (siehe Kowatsch, B. (2005), S. 70). Des Weiteren sind längere und komplizierte Abstimmungsprozesse in der Anfangsphase eines Netzwerkes erforderlich.

Netzwerke sind kein Allheilmittel für Unternehmen, sie garantieren weder die Behebung von Mängeln, Managementchwächen oder noch den Erfolg von gemeinsamen Vorhaben. Kooperationen bieten jedoch für kleine und mittlere Unternehmen eine wichtige Möglichkeit der Erschließung neuer Wissensquellen und eine Plattform des Erfahrungsaustausches, um Problemlösungsmaßnahmen im Rahmen des demografischen Wandels zu begegnen.

4 Methodisches Vorgehen

Im vorherigen Teil dieser Magisterarbeit wurden sowohl die demografische Lage, als auch die Folgen für die Erwerbstätigkeit und die betriebliche Ebene dargestellt. Des Weiteren wurden die Besonderheiten von kleinen und mittleren herausgearbeitet. Darüber hinaus wurden Problemlösungsmaßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung vorgestellt, die KMU bei der Lösung demografischer Probleme einsetzen können.

Die empirische Untersuchung in dieser Magisterarbeit ist in der qualitativen Sozialforschung einzuordnen. Als Erhebungs- und Auswertungsinstrument wird das Experteninterview verwendet (siehe Kapitel 4.4). Im Verlauf des Kapitels wird ein Überblick über die Erhebung der Interviews, die Sample Konstruktion und das inhaltsanalytische Auswertungsmodell gegeben.

4.1 Theoretische Analyse der Einflussfaktoren des demografischen Wandels für KMU und den Einsatz von Problemlösungsmaßnahmen

In dieser Magisterarbeit wird davon ausgegangen, dass die Bedeutung des demografischen Wandels sowie der Einsatz und die Wahl von Problemlösungsmaßnahmen von den folgenden Einflussfaktoren²⁵ abhängig ist: der Unternehmensgröße, den Organisationsstrukturen, der Unternehmerpersönlichkeit und der Infrastruktur für Personal- und Organisationsentwicklung. Aus der Abbildung 4 werden die Einflussfaktoren ersichtlich, welche Grundlagen der theoretischen Ausführungen der vorherigen Kapitel sind.

Der *demografische Wandel ist eine externe Einflussgröße*, die in den Unternehmen veränderte Rahmenbedingungen schafft. Es besteht eine Kausalität zwischen der Sensibilisierung der KMU für den Wandel und ob bereits demografisch bedingte Probleme im Unternehmen existieren. Solch eine Kausalität besteht beispielsweise bei Rekrutierungsschwierigkeiten von Fach- oder Nachwuchskräften.

Die Unternehmensgröße ist unmittelbar verwoben mit den Organisationsstrukturen. KMU sind größtenteils nach dem Funktionalkriterium organisiert (vgl. Staudt, E. (1998), S. 177).

²⁵ Der empirische Teil dieser Arbeit ist im Bereich der qualitativen Sozialforschung einzuordnen, daher wird auf den Einsatz eines Variablenmodells verzichtet, stattdessen werden wichtige Einflussfaktoren auf die Bedeutung des demografischen Wandels von KMU und dem Einsatz von Problemlösungsmaßnahmen dargestellt.

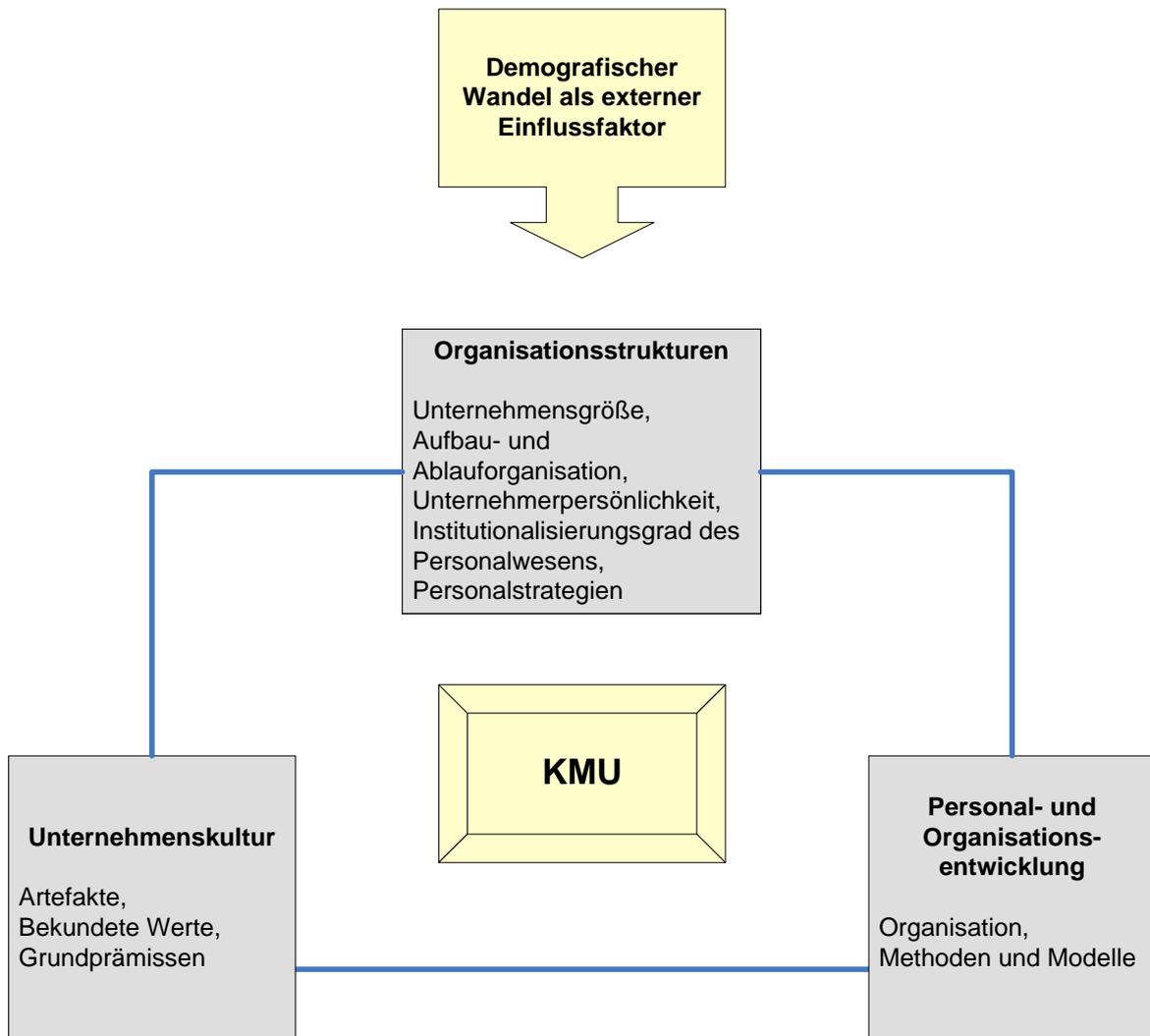


Abbildung 4: Darstellung der Einflussfaktoren

(eigene Darstellung)

In KMU gibt es nur wenige organisatorische Einheiten und ein, auf den Unternehmer ausgerichtetes Einliniensystem²⁶, mit oft flachen hierarchischen Strukturen (siehe Kapitel 2.1). Des Weiteren ist auf Grund der wenigen strukturellen Bereiche ein geringer Spezialisierungsgrad und demzufolge ein breites Aufgabenspektrum der Mitarbeiter existent. Das in Kapitel 2.4 dargestellte theoretische Modell, nach Behrends und Albert, bildet in dieser Magisterarbeit die Grundlage für die größenabhängigen Handlungsvoraussetzungen für kleine und mittlere Unternehmen. Demnach sind die personellen Ressourcen und Kapazitäten begrenzt. In Folge dessen sind die wenigen Mitarbeiter vermutlich stark in das operative Tagesgeschäft eingespannt. Ob und welche Maßnahmen im Rahmen des demografischen Wandels ergriffen werden, ist daher vom Aufwand und von den Kosten abhängig. Die in Kapitel 3 dargestellten möglichen Problemlösungsmaßnahmen sind, in der *Personal- und Organisationsentwicklung* zu verorten. Die Personentwicklung „(...) umfasst alle Maßnahmen der Bildung, Förderung und der Organisationsentwicklung, die von einer

²⁶ In kollegial geführten KMU kann auch eine divisionale Organisation mit Mehrliniensystemen auftreten.

Person oder Organisation zur Erreichung spezieller Zwecke zielgerichtet, systematisch und methodisch geplant, realisiert und evaluiert werden“ (zit. Becker, M. (2005), S. 3). Adressaten der Personalentwicklung sind Individuen, Gruppen und die gesamte Organisation.

„Der Definition Personalentwicklung folgend umfasst Organisationsentwicklung alle Maßnahmen der direkten und indirekten zielorientierten Beeinflussung von Strukturen, Prozessen und Personen, die eine Organisation systematisch plant, realisiert und evaluiert“ (zit. ebenda, S. 438).

Neben der Bildung und Förderung ist die Organisationsentwicklung eine weitere Säule der Personalentwicklung. Jene ist als Prozess zu verstehen, die im weiteren Sinne eine Form des geplanten und systemischen Wandels umfasst (vgl. ebenda, S. 436). Die Aufgabe der Organisationsentwicklung ist eine „(...) Verklammerung der personalen und organisationalen Entwicklung im Sinne einer Soll-Entwicklung positiv zu unterstützen“ (zit. ebenda, S. 438).

Der geringe Strukturformalisierungsgrad in KMU spiegelt sich in wenigen formalisierten Hilfsmitteln der Personalführung wider und damit verbunden in einem geringen Institutionalierungsgrad des Personalwesens insbesondere in kleinen Unternehmen. Demzufolge könnte die geringe Institutionalisierung der Personalarbeit, das Fehlen einer Infrastruktur für Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen zur Folge haben, welches den Einsatz entsprechender Maßnahmen behindert.

KMU verfügen über vorwiegend informelle Informationssysteme (siehe Kapitel 2). Anstelle der Verwendung formaler Kommunikationssysteme (wie z.B. E-Mails) werden Informationen häufig im direkten Dialog weitergegeben. Dies wiederum weist auf die Häufigkeit und die Intensität der Kooperationen zwischen den Personen hin, die auf Grund der geringen Mitarbeiteranzahl entstehen. Anzunehmen ist, dass auf Grund des hohen Grades informeller Organisationsstrukturen in KMU arbeitsnahe Formen der Personal- und Organisationsentwicklung geeignete Ansätze im Zuge demografischer Entwicklungen darstellen, wie z.B. altersgemischte Teams. Beim Einsatz verschiedener Modelle ist jedoch zu berücksichtigen, dass die Unternehmen mit abnehmender Mitarbeiterzahl keine professionelle Personalentwicklungsabteilung besitzen (siehe Stiefel, R. (2006), S. 9).

Der *Einsatz von Personalstrategien* ist abhängig von der Unternehmensgröße. Der Strategiebegriff richtet sich auf das bewusste zielorientierte Streben eines Unternehmens, welches sich in expliziten Formulierungen über Ziele und Pläne äußert (vgl. Albert, M. (2006), S. 6). Strategien geben demzufolge dem Unternehmensgeschehen eine Richtung. Bei KMU werden Maßnahmen vermutlich ad-hoc durchgeführt, ohne langfristige Planungen im Vorfeld (siehe Behrends, T./Jochims, T. (2006), S. 153). Dabei besteht ein Zusammenhang zwischen der Betriebgröße und der Bildung einer Personalstrategie. Je kleiner das Unternehmen, desto wahrscheinlicher ist das Fehlen perspektivischer Entwicklungsstrategien. Auf Grund der geringen Spezialisierung sowie der Ressourcen- und Kapazitätsknappheit in KMU. Maßnahmen, im Rahmen des Wandels werden vermutlich mit steigender Unternehmensgröße zunehmen.

In der funktionalen Organisation regelt die *Unternehmensleitung* die verschiedenen Funktionsbereiche (vgl. Bea, F.X. (2002), S. 320). Des Weiteren sind die Entscheidungsbefug-

nisse weitgehend zentralisiert, da nur die Geschäftsführung den Überblick als Ganzes über das Unternehmen hat (vgl. ebenda, S. 322). Darüber hinaus gibt die Unternehmensleitung Ziele, Strategien und Maßnahmen vor. Der Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit bzw. der Geschäftsführung auf die Problematik ist als hoch einzuschätzen. Insofern ist die Unternehmerpersönlichkeit ein Promotor für strategische, personelle und organisatorische Entscheidungen. Dadurch haben die Geschäftsführung und die Führungskräfte einen wesentlichen Einfluss auf die Initiierung von Maßnahmen zur Lösung demografischer Probleme.

Unternehmenskultur beleuchtet eine Seite des betrieblichen Handelns. Der Begriff der Unternehmenskultur ist vielschichtig und nur schwer zu erfassen. Nach Schein lässt sich die Kultur einer Gruppe wie folgt beschreiben:

„Ein Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassung und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird“ (zit. Schein, E. (1995), S. 25).

Die Erfassung von Unternehmenskulturen ist äußerst schwierig, da sich Kultur sowohl in Form von sichtbaren Strukturen, als auch nicht sichtbaren Strukturen manifestiert (siehe Abbildung 5). Herausgestellt wurde der Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit in KMU, wobei Führungspersönlichkeiten Kultur schaffen und Einfluss nehmen (vgl. Schein, E. (1995), S. 25). Darüber hinaus können Führungspersönlichkeiten teilweise Kultur verändern. Bei den Anfängen einer Kultur ist der Unternehmensgründer mit seinen Werten und Überzeugungen der bedeutendste Einflussfaktor (vgl. Kapitel 2.3). Die Auswahlkriterien, der zu Grunde liegenden Werte und Prämissen, werden sich in den sekundären Mechanismen wieder finden (vgl. ebenda). Dies bezieht sich ebenso auf die Förderung und Bildung der älteren Arbeitnehmer, die vermutlich wesentlich von der Kultur eines Unternehmens beeinflusst sind.

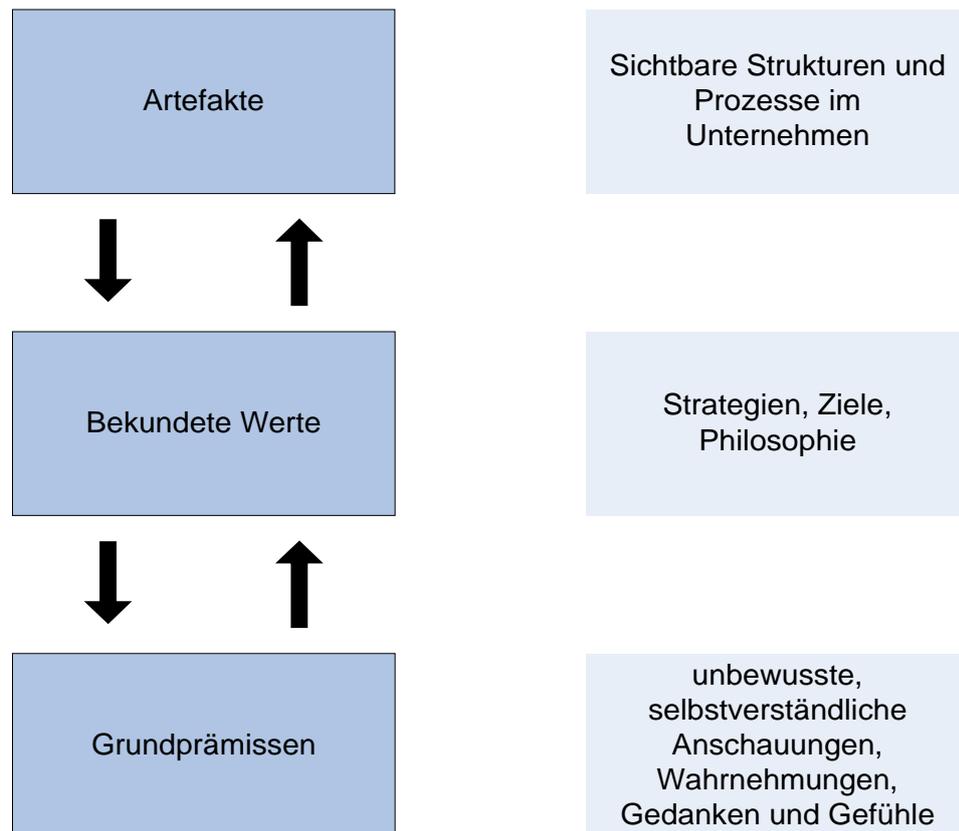


Abbildung 5: Die Ebenen der Kultur nach Schein

(Schein, E. (1995), S. 32)

In Unternehmen, die langjährig bestehen ist davon auszugehen, dass sich hier ein gefestigter Mitarbeiterstamm gebildet hat. Dies hat zur Folge, dass weniger Einstellungen erfolgten. In der Vergangenheit waren vermutlich lange Betriebszugehörigkeiten häufig die Regel. Davon ausgehend ist damit zu rechnen, dass die Beschäftigten miteinander alt geworden sind. Es sei denn, es wurden durch die betriebliche Ausbildung stets neue Nachwuchskräfte ausgebildet. Demografische Probleme würden somit aus den Altersstrukturen des Unternehmens resultieren.

Die oben dargestellten Faktoren beeinflussen vermutlich sowohl die Bedeutung des demografischen Wandels für KMU, als auch den Einsatz von Problemlösungsmaßnahmen (siehe Abbildung 4). Ein Rückbezug zu den dargestellten Einflussfaktoren erfolgt erst nach der Auswertung der Interviews. Damit soll gewährleistet werden, dass die Auswertung der Interviews nicht durch diese Vorannahmen beeinflusst wird.

4.2 Forschungsfragen und Hypothesen

Ausgehend von den dargestellten Einflussfaktoren werden Forschungsfragen und Hypothesen formuliert. Obwohl dies dem Prinzip der Offenheit in der qualitativen Sozialforschung entgegenwirkt, sind die theoretischen Vorüberlegungen in diesem Zusammenhang erforderlich (vgl. Lamnek, S. (1993), S. 22). Sie dienen der Strukturierung der relevanten Untersuchungsfragen und des Materials. Des Weiteren können durch Forschungsfragen und Hypothesen zentrale Einflussfaktoren auf die Untersuchung berücksichtigt

werden (vgl. Gläser, J./ Laudel, G. (2004), S. 31). Darüber hinaus werden die Untersuchungsfragen für die Anwendung qualitativer empirischer Methoden benötigt. Bei der Anwendung der Experteninterviews und der qualitativen Inhaltsanalyse kann kaum ohne Forschungsfragen gearbeitet werden (vgl. ebenda, S. 61). Ebenso bedarf es zur Formulierung von Interviewfragen eines Erkenntnisinteresses des Forschers. Zur Eingrenzung des Forschungsinteresses sind für die qualitative Inhaltsanalyse vorab formulierte Untersuchungsfragen erforderlich, um zwischen wichtigen und weniger wichtigen Informationen aus dem Interviewmaterial unterscheiden zu können (vgl. ebenda). Demzufolge sind die folgenden Forschungsfragen Untersuchungsgegenstand dieser Magisterarbeit:

- Welche Bedeutung hat der demografische Wandel für KMU?
- Welche Konsequenzen sind auf betrieblicher Ebene mit dem demografischen Wandel verbunden?
- Welche Merkmale von Klein- und Mittelunternehmen beeinflussen die betrieblichen Handlungsalternativen?
- Welche Rolle spielt die Unternehmenskultur hinsichtlich der Wahrnehmung von und des Umgangs mit älteren Mitarbeitern?
- Wie können Klein- und Mittelunternehmen die Herausforderungen des demografischen Wandels bewältigen, d.h. durch welche Maßnahmen können sie die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter sowie einen intergenerativen Erfahrungsaustausch als auch eine langfristige Personalbindung gewährleisten, um auch zukünftig ihre Wettbewerbsfähigkeit sicher zu stellen?

Auf Basis der Forschungsfragen wurden zentrale Hypothesen für die Bedeutung des demografischen Wandels und des Einsatzes von demografischen Problemlösungsmaßnahmen generiert.

- H1 Je größer das Unternehmen, desto wahrscheinlicher ist die Sensibilisierung für die Folgen des demografischen Wandels sowie der Einsatz von Antwortstrategien.
- H2 Der Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit und der Führungskräfte auf die Initiierung von demografischen Problemlösungsmaßnahmen, ist als hoch einzustufen.
- H3 Je kleiner das Unternehmen ist, desto wahrscheinlicher ist der kurzfristige Einsatz von Problemlösungsmaßnahmen im Zuge des demografischen Wandels.
- H4 Es ist anzunehmen, dass ein Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und der Bildung und Förderung älterer Mitarbeiter besteht. Vermutlich werden Unternehmen mit einer jugendzentrierten Unternehmenskultur dazu geneigt sein, überwiegend jüngere Mitarbeiter einzustellen und zu fördern, dies trifft insbesondere auf junge Start-Up Unternehmen zu.
- H5 Auf Grund der Ressourcen- und Kapazitätsknappheit sowie der hohen Intensität der sozialen Beziehungen, als auch dem geringen Formalisierungsgrad der Organisationsstrukturen in KMU könnten informelle und arbeitsintegrierte Formen der Personal- und Organisationsentwicklung geeignete

Ansätze für die Bewältigung demografischer Herausforderungen sein. Demgegenüber erscheinen formelle, kursförmige und organisierte Weiterbildungstypen tendenziell als ungeeignet, da diese höhere Zugangsbarrieren beinhalten.

Der Rückbezug auf die formulierten Forschungsfragen und Hypothesen erfolgt erst nach der Auswertung der Interviews. Damit soll das Paradigma der Offenheit und der Interpretativität gewährleistet werden. Des Weiteren wird somit die Auswertung der Experteninterviews nicht beeinflusst.

4.3 Sample-Konstruktion

Durch Experteninterviews wird sich der Beantwortung der Forschungsfragen und Hypothesen genähert. In diesem Rahmen sind Experten „... Menschen, die ein besonderes Wissen über soziale Sachverhalte besitzen, und Experteninterviews sind eine Methode, dieses Wissen zu erschließen.“ (zit. Gläser, J./ Laudel, G. (2004), S. 10).

Mittels Experteninterviews gilt es, das Wissen über einen bestimmten Sachverhalt zu erschließen. Ein Experte ist kein „Objekt“ der Untersuchung, sondern Zeuge der relevanten Prozesse, die untersucht werden sollen.

Der Adressatenkreis von Experten ist in der Regel weit gefasst und bezieht sich auf einen eher relativen Status, in Abhängigkeit von dem jeweiligen Forschungsinteresse (vgl. Meuser M./ Nagel, U. (2005), S. 71). Ein Experte kann ein Personalrat oder ebenso ein Geschäftsführer sein, wenn es um Entscheidungen der Personalauswahl geht (vgl. ebenda).

Die Gedankenwelt, Einstellungen, und Gefühle der Experten interessieren in diesem Kontext nur insofern, als dass sie Teil der Darstellungen von dem zu untersuchenden Forschungsgegenstand sind (vgl. Gläser, J./ Laudel, G. (2004), S. 10). Zusammenfassend wird jemand als Experte bezeichnet, wenn er für den Entwurf, die Implementierung oder Kontrolle von Problemlösungen in irgendeiner Form Verantwortung trägt oder einen Zugang zu privilegierten Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse hat (vgl. ebenda).

Innerhalb des Forschungsprozesses erfolgte die Auswahl der KMU²⁷ über verschiedene Wege. Ein Zugang ist über die persönliche Anfrage ausgewählter Unternehmen in der Region per Telefon zustande gekommen. Dies erwies sich jedoch als schwierig, da die Bereitschaft zur Teilnahme am Interview gering war. Als Gründe hierfür wurden zum einen die Knappheit von Kapazitäten angegeben. Zum anderen war die Thematik des demografischen Wandels für die meisten Unternehmen nicht von Interesse oder Relevanz. Daher erfolgte der Zugang über Dritte: einem bundesweiten Netzwerk, das sich schon lange mit dieser Thematik befasst sowie einem Weiterbildungsträger und über ein regionales Netzwerk für KMU, das weitere Kontakte zu relevanten Ansprechpartnern vermittelte. Diese

²⁷ Der Begriff KMU bezieht sich in diesem Empirieteil auf mittlere Unternehmen, da nur diese interviewt wurden. Dennoch wird dieser Begriff gewählt, da es die gängige Bezeichnung ist. Kleine Unternehmen, bis zu neun Mitarbeitern, konnten nicht für die Untersuchung gewonnen werden, weil die Thematik demografischer Wandel keine Bedeutung für sie hat.

Ansprechpartner gehören Gewerkschaften, Strukturförderinstituten und Bildungsträgern an, die wiederum die Kontaktdaten zu den KMU bereitstellten.

Ein zentrales Kriterium ist die möglichst breite Streuung nach der Mitarbeiteranzahl gewesen, um die Untersuchung des Einflussfaktors Unternehmensgröße zu gewährleisten. Zunächst sollten die Interviews ausschließlich mit Unternehmen aus Sachsen-Anhalt geführt werden. Jedoch sollten möglichst Unternehmen ausgewählt werden, die Maßnahmen angesichts demografischer Probleme ergreifen. Die Anzahl der Unternehmen war zu gering und der Zugang zu den KMU problematisch, daher erfolgte eine Erhebung unabhängig vom Bundesland. Bei der Unternehmensauswahl wurden daher sowohl die Region, als auch die Branche vernachlässigt.

Insgesamt wurden zwölf Interviews erhoben; in der Tabelle 5 sind die Interviewunternehmen dargestellt. Aus dieser Grundgesamtheit wurden sechs Fälle ausgewählt (siehe Tabelle 6). Die Auswahl des Samples erfolgte in einem ersten Schritt auf Grund der Repräsentativität des Interviews, in dem die Experten²⁸ dem demografischen Wandel eine Bedeutung beimessen. Auf Grund dieses Auswahlkriteriums konnten die Unternehmen A, B und I nicht weiter berücksichtigt werden. Ansonsten hätte die Auswertung dieses Samples den Rahmen der vorliegenden Magisterarbeit überschritten. Daher erfolgte eine weitere Fallreduzierung auf Grundlage der dargestellten Betroffenheit vom Wandel und den genannten Problemlösungsmaßnahmen. Demzufolge wurden nur die Interviews ausgewählt, die sowohl möglichst reichhaltig sind, als auch wichtige Aspekte hinsichtlich der Forschungsfragen enthalten.

²⁸ Im Zuge der Anonymisierung der Interviewdaten wurden den Interviewpartnern fiktive Namen gegeben.

Unternehmen	Branche	Bundesland	Anzahl der Mitarbeiter	Betroffen vom demografischen Wandel	Einsatz von Maßnahmen	Interviewpartner
Unternehmen A	Dienstleistungsunternehmen	Sachsen-Anhalt	58	Nein	Nein	Frau Anton, Personalleiterin
Unternehmen B	Dienstleistungsunternehmen	Sachsen-Anhalt	60	Nein	Nein	Frau Betram, Personalleiterin
Unternehmen C	Chemieindustrie	Sachsen-Anhalt	100	Ja	Nein	Frau Crusius, Assistenz der Geschäftsführung
Unternehmen D	Energieversorger	Sachsen-Anhalt	100	Ja	Ja	Herr Dörfer, Geschäftsführer
Unternehmen E	Metallverarbeitendes Handwerk	Niedersachsen	160	Ja	Ja	Herr Essen, Personalleiter
Unternehmen F	Metallverarbeitung	Sachsen-Anhalt	210	Ja	Ja	Herr Freitag, Geschäftsführer
Unternehmen G	Produktionsunternehmen	Sachsen-Anhalt	250	Ja	Nein	Frau Gärtner, Assistenz der Geschäftsführung
Unternehmen H	Metallbau	Niedersachsen	350	Ja	Ja	Herr Hahn, Personalleiter
Unternehmen I	Produktionsunternehmen	Sachsen-Anhalt	370	Nein	Nein	Frau Iser, Personalleiterin
Unternehmen J	Maschinenbau	Sachsen-Anhalt	400	Ja	Ja	Frau Jahnel, Personalleiterin
Unternehmen K	Maschinenbau	Sachsen-Anhalt	450	Ja	Ja	Herr Kassel, Personalleiter
Unternehmen L	Metallbau	Niedersachsen	499	Ja	Ja	Herr Lostau, Personalleiter

Tabelle 5: Überblick über die Interviewunternehmen (eigene Darstellung)

Unternehmen	Mitarbeiteranzahl	Interviewpartner
Unternehmen C (Nebenfall)	100	Frau Crusius, Assistenz der Geschäftsführung
Unternehmen E (Hauptfall)	160	Herr Essen, Personalleiter
Unternehmen F (Hauptfall)	210	Herr Freitag, Geschäftsführer
Unternehmen H (Hauptfall)	350	Herr Hahn, Personalleiter
Unternehmen J (Hauptfall)	400	Frau Jahnel, Personalleiterin

Tabelle 6: Auswahl der zu analysierenden Interviews

(eigene Darstellung)

Die in Tabelle 6 dargestellten Unternehmen erwiesen sich für die Auswertung der Interviews als geeignet, da sie sich sowohl von den Auswirkungen des Wandels betroffen sehen als auch Maßnahmen innerhalb ihres Unternehmens einsetzen.

4.4 Erhebung der Interviews

In der qualitativen Sozialforschung wird zwischen halbstandardisierten und nichtstandardisierten Befragungen unterschieden. Das halbstandardisierte Interview gibt dem Interviewer gewisse Vorgaben hinsichtlich des Fragewortlautes und der Fragereihenfolge (vgl. Gläser, J./ Laudel, G. (2004), S. 39). Nichtstandardisierte Befragungen hingegen ermöglichen eine flexiblere Durchführung und eine vergleichsweise geringere Prädetermination durch den Forscher (vgl. Lamnek, S. (1993), S. 56). Bei den nichtstandardisierten Interviews ist nochmals das Leitfadeninterview zu unterscheiden, das mit vorgegebenen Themen und einer Frageliste arbeitet.

Im Rahmen dieser Magisterarbeit wurde das leitfadengestützte Experteninterview als eine Form der nichtstandardisierten Befragung eingesetzt. Auf Grund des unbekanntem Wissens des Experten vor der Datenerhebung erscheint eine andere Form der Befragung als eher ungeeignet.

Experteninterviews kommen in den verschiedensten Forschungsfeldern vor, häufig als Methodenmix aber auch als eigenständiges Verfahren (vgl. Meuser M./ Nagel, U. (2005), S. 72). In der Industriosozologie wird diese Interviewform als Standardverfahren eingesetzt (siehe ebenda S. 72).

Im Unterschied zu anderen Formen des offenen Interviews, die die Situationsdefinition des Experten, seine Strukturierung des Gegenstandes und seine Bewertung erfassen, geht es in Experteninterviews nicht um die Gesamtperson, sondern um die organisationellen und institutionellen Zusammenhänge (vgl. Meuser M./ Nagel, U. (2005), S. 72).

Zur Führung der Interviews wurden in dieser Untersuchung Leitfäden konstruiert. Dieses Erhebungsinstrument unterscheidet sich insofern vom standardisierten Interview, als das

er eine Art Gerüst abbildet und demzufolge eine flexible Befragung ermöglicht (vgl. Gläser, J./ Laudel, G. (2004), S. 138). Eine leitfadenorientierte Gesprächsführung wird sowohl dem begrenzten Forschungsinteresse, als auch dem Interesse an dem Expertenstatus des Gegenübers gerecht. Die Konstruktion des Interviewleitfadens erfolgte sowohl unter der Berücksichtigung der zentralen Forschungsfragen, als auch der aufgestellten Hypothesen. Des Weiteren wurden Fragen formuliert, die einen möglichst hohen Grad an Offenheit der Antworten gewährleisten sollten, um so wenig Einfluss wie möglich auf den Inhalt der Antwort auszuüben.

Inwiefern der Experte Wissen und Erfahrungen über den Forschungsgegenstand hatte, war vor der Erhebung der Interviews nicht bekannt. Daher wurden zwei Interviewleitfäden erstellt. Der erste Interviewleitfaden ist verwendet worden, sofern der Experte dem demografischen Wandel eine Relevanz für sein Unternehmen beigemessen hat. Dieser Leitfaden besteht aus den folgenden Themenblöcken:

- Informationsstand der Unternehmen zum demografischen Wandel,
- Aktivitätsgrad der Unternehmen in der Personal- und Organisationsentwicklung,
- Unternehmensdarstellung.

Der zweite Interviewleitfaden wurde immer dann verwendet, wenn der Experte keine demografischen Probleme in seinem Unternehmen angegeben hat. Die Themenblöcke dieses Leitfadens wurden auf Grund des Standes der Forschung erstellt und beinhalten Fragen zu den folgenden Aspekten:

- Age-Diversity Management,
- Netzwerke und Kooperationen,
- Karriere- und Laufbahnmodelle.

Die Auswertung dieser Interviews erfolgt, wie in Kapitel 4.3 dargestellt, nicht auf Grund des begrenzten Rahmens dieser Magisterarbeit.

Während des Interviews wurden die vorgegebenen Fragen nicht als starre Formulierungen verstanden, sondern flexibel und in Abhängigkeit von der Interviewsituation an den Experten und dessen Wissen angepasst. Ebenso ist die Reihenfolge der Fragen nicht verbindlich, um sich so gut wie möglich einer natürlichen Gesprächssituation zu nähern.

4.5 Ablaufmodell der Interviewauswertung

In der Literatur existieren verschiedene methodische Ansätze zur Auswertung qualitativer Interviewdaten. Jede dieser Methoden betont die Charakteristik der Untersuchungen und Fälle, als einen entscheidenden Faktor für die Gestaltung der Auswertungsschritte. Daher wird kein für sich stehendes Verfahren der qualitativen Inhaltsanalyse verwendet, da keines als geeignet erscheint. Zentral ist jedoch, dass sich die Inhaltsanalyse an einem regelgeleiteten und systematischen Vorgehen orientiert. Bei der Interviewauswertung wird sich hauptsächlich an dem Modell zur Auswertung und Analyse qualitativer Interviewdaten nach Lamnek orientiert (siehe Lamnek, S. (1995), S. 107ff.). Ergänzt wird, das in der Abbildung 6 dargestellte Auswertungsmodell, durch die methodischen Ausführungen von

Nagel und Meuser sowie durch Komponenten der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (siehe Meuser M./ Nagel, U. (2005), S. 71ff., Mayring, P. (2007), S. 42ff.).

Grundsätzlich werden die erstellten Transkriptionen als Material behandelt, in dem die auszuwertenden Informationen und Daten enthalten sind. Diese Informationen werden für die weitere Bearbeitung, unabhängig vom Ursprungstext, extrahiert (vgl. Gläser J./ Laudel. G. (2004), S.193). Inhaltsanalytische Verfahren verwenden den Ursprungstext nicht als Untersuchungsobjekt (vgl. Gläser J./ Laudel. G. (2004), S.191ff.).

Vor der Auswertung der Interviews werden die Rahmenbedingungen des Unternehmens und dessen Besonderheiten vorgestellt. Welche allgemein gehalten wird, um die Anonymität der Unternehmen zu gewährleisten.

Ein erster wichtiger Schritt der Analyse sind die *theoretischen Vorüberlegungen*, mit der Formulierung von Forschungsfragen und den Hypothesen (siehe Kapitel 4.2). Theoretische Vorüberlegungen bilden die Grundlage für den Gegenstand der Transkription.

Zunächst werden die Tonbandaufnahmen der protokollierten Interviews *transkribiert*²⁹. Nach der *Transkription der Interviews* werden diese anschließend gelesen und anonymisiert. Dabei wird entschieden, welche Informationen des Interviewmaterials relevante Aussagen sind und somit Gegenstand der Paraphrasierung werden. Die Paraphrase folgt der Chronologie des Textes und gibt insgesamt wieder, was die Experten äußern (vgl. Meuser M./ Nagel, U. (2005), S. 83). Dabei ist sicherzustellen, dass nicht voreilig Themen gerafft oder Inhalte ausgeschlossen werden, die anscheinend auf den ersten Blick keine Relevanz für die Auswertung darstellen (vgl. ebenda, S. 84). Insgesamt werden keine oder wenig inhaltstragende Textbestandteile gestrichen, wie wiederholende, ausschmückende und verdeutlichende Wendungen. Das Ergebnis dieses Analyseschrittes ist eine erste Verdichtung des Textmaterials (siehe Mayring, P. (2007), S. 62).

Als nächsten Schritt, der Verdichtung des Textmaterials dient, kommt es zur *Bildung von Überschriften* der paraphrasierten Passagen³⁰. Dabei wird auf die Terminologie des Textes zurückgegriffen. Das heißt wichtige Begriffe, die die Passage charakterisieren, inhaltliche Besonderheiten und zentrale Informationen, die die Experten äußern, werden aufgegriffen. Die Passagen können in einzelne Sequenzen zerlegt werden. Jedoch erfolgt kein ordnender Eingriff in die Prozessgestalt des Textes, da Ziel der Auswertung eine bereichsspezifische Analyse ist. Als Ergebnis dieses Auswertungsschrittes ist ein erster thematischer und inhaltlicher Überblick über die Struktur des Textes erfolgt (vgl. Meuser M./ Nagel, U. (2005), S. 85).

²⁹ Dabei wird auf die Verwendung Kennzeichnung von Stimmlagen sowie sonstigen nonverbalen und parasprachlichen Elementen verzichtet, da es bei Experteninterviews um das gemeinsam geteilte Wissen geht und eine entsprechende Notation nicht Gegenstand der Analyse ist (vgl. Meuser M./ Nagel, U. (2005), S. 83). Dennoch wurden, zur Sicherstellung einer genauen Transkription, Pausen entsprechend gekennzeichnet. Auf die vollständige inhaltliche Transkription der Interviews wurde verzichtet. Es wurden nur die Textstellen transkribiert in denen sich der Interviewpartner zum Gegenstand der Forschungsfrage äußert und die demzufolge für die weitere Auswertung relevant sind.

³⁰ Durch die Verwendung eines Interviewleitfadens kommt es bereits zur Konzentration von Themen und somit schon im Vorfeld zu einer Strukturierung des Textes.

Im weiteren Verlauf der Einzelfallanalyse soll eine weitere Konzentration des Materials erfolgen. Es wird daher auf eine explikative Analyse verzichtet, indem nur die wichtigsten Textbestandteile berücksichtigt und einer Inhaltsanalyse unterzogen werden (siehe Lamnek, S. (1995), S. 109). Lediglich die prägnantesten Textstellen werden aus dem Transkript entnommen, so dass eine erneute Verdichtung des Materials entsteht. Anschließend wird der Text, unter Berücksichtigung der gesamten Informationen des Transkriptes, bewusst kommentiert und bewertet, um eine erste *Charakteristik des Einzelfalls* zu erhalten. Innerhalb der Charakteristik kommt es zu einer Verbindung der wörtlichen Passagen des Interviews und der sinngemäßen Antworten, Bewertungen und Deutungen des Forschers (siehe Lamnek, S. (1995), S. 109). Die Charakteristik des Einzelfalls stellt dabei das Besondere und Allgemeine heraus (siehe ebenda).

Im Verlauf der weiteren Analyse kommt es zur Ablösung vom Einzelfall durch eine fallübergreifende und generalisierende Analyse. Während dieses Auswertungsschrittes werden thematisch vergleichbare Paraphrasen zusammengestellt (vgl. Meuser M./ Nagel, U. (2005), S. 86). Die Aufbereitung der, in den Interviews angesprochenen Themen, erfolgt in einer Themenmatrix (siehe Lamnek, S. (1995), S. 118). Gemeinsame Themen und Maßnahmen werden im Allgemeinen sichtbar und signifikante Unterschiede können im Einzelnen erfasst werden. Das Material wird somit fallübergreifend inhaltlich strukturiert. Auf Grund der fortlaufenden Verringerung des Interviewmaterials erfolgt stets der Rückbezug auf die Transkriptionen, um Fehlinterpretationen und Verkürzungen zu vermeiden. Auf der Basis dieser Themenmatrix kann eine vertiefende Analyse und Bewertung des Materials im Hinblick auf die theoretischen Vorüberlegungen erfolgen. Dabei kommt es zu einer induktiven Kategorienbildung. Das heißt ausgehend vom Einzelfall werden Kategorien aus dem Material in einem Verallgemeinerungsprozess abgeleitet, ohne sich auf vorab formulierte Theoriekonzepte zu beziehen. Abschließend wird die Bedeutung des demografischen Wandels für kleine und mittlere Unternehmen herausgestellt und ein Überblick über demografisch relevante Problemlösungsmaßnahmen gegeben.

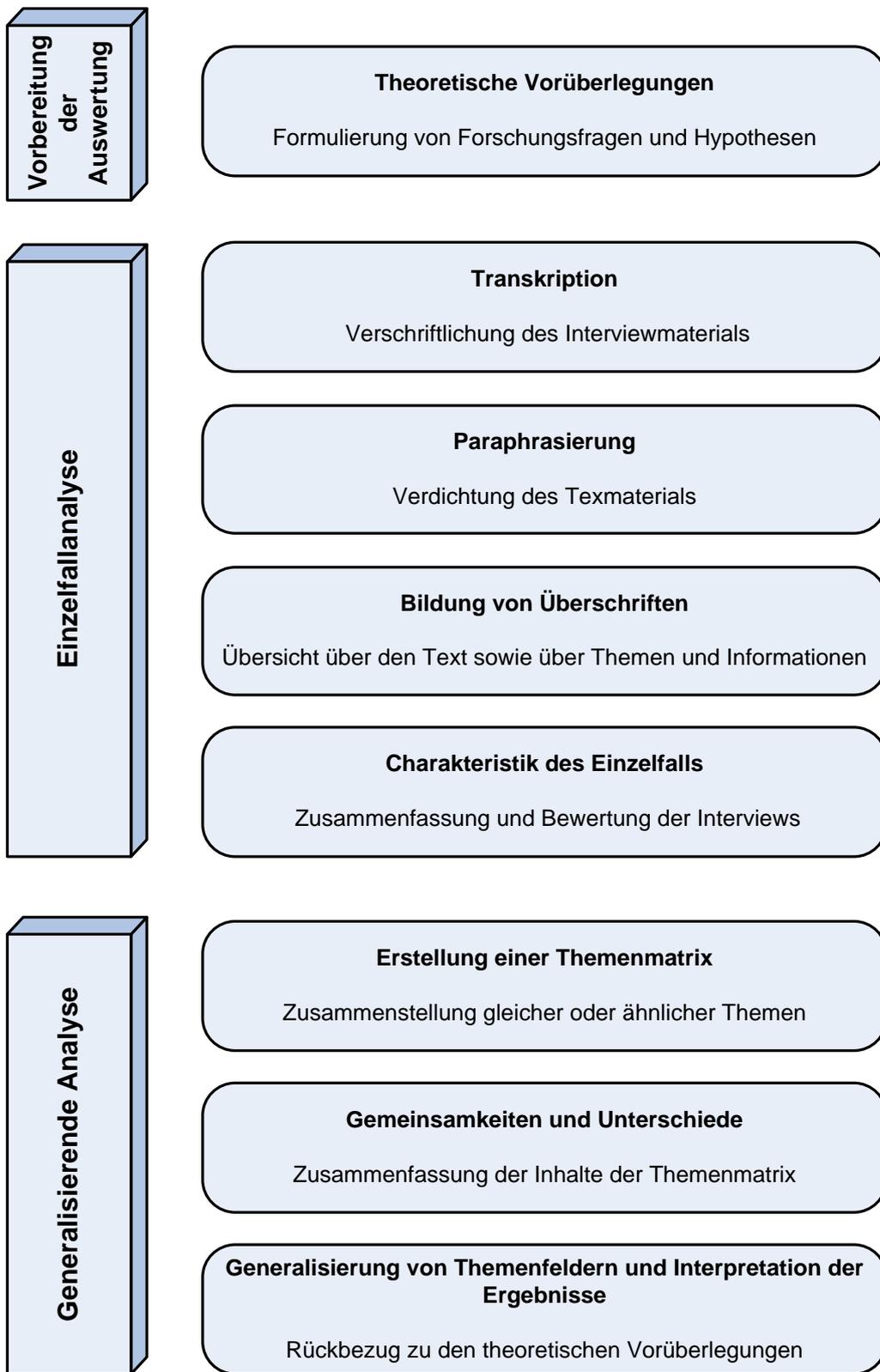


Abbildung 6: Inhaltsanalytisches Ablaufmodell

*(eigene Darstellung in Anlehnung an: Lamnek, S. (1999),
Mayring, P. (2007), Meuser M./ Nagel, U. (2003)*

5 Analyse der Interviews

5.1 Unternehmen C

5.1.1 Ausgangssituation und Unternehmensdarstellung

Der Kontakt zum Unternehmen C kam in einem ersten Schritt über ein regionales Netzwerk für kleine und mittlere Unternehmen zustande. Dieses Netzwerk stellte Kontaktdaten zu einem Unternehmen her, welches infrastrukturelle Leistungen für mehrere Unternehmen an einem Standort erbringt, wodurch die Kontaktdaten des Unternehmens C zur Verfügung gestellt wurden. Nach der telefonischen Terminvereinbarung fand das Interview im Unternehmen C am Standort C mit der Assistenz der Geschäftsführung, Frau Crusius, statt. Sie ist in der Firma unter anderem auch für Personalthemen verantwortlich. Das Unternehmen ist in der Chemiebranche tätig. Einen besonderen Schwerpunkt des Unternehmens bilden die Vorstellungen und Ansichten des Geschäftsführers, der die Gestaltung von Maßnahmen entscheidend beeinflusst (siehe Z. C/664 ff.). Im Unternehmen finden keine langfristigen Planungen, Maßnahmen oder Projekte statt, Personalmaßnahmen werden kurzfristig und bedarfsorientiert realisiert (siehe Z. C/668 ff.).

5.1.2 Charakteristik

Die Bedeutung des demografischen Wandels für das Unternehmen C resultiert aus den erwachsenen Altersstrukturen, welche durch die Privatisierung nach der Wende entstanden sind. Insbesondere die Führungspositionen, wie z.B. Produktions- und Teamleiter, sind mit überwiegend über 50-jährigen Mitarbeitern besetzt, die in zehn bis 15 Jahren das Unternehmen verlassen werden. Daher muss, wenn diese Mitarbeiter in Rente gehen deren langjährige Erfahrung und Tätigkeit ersetzt werden. Erkenntlich wird, dass demografische Probleme auf Grund der Geschichte des Unternehmens existieren.

Obwohl die Betroffenheit der Branche von der Interviewpartnerin nicht eingeschätzt werden kann, vermutet sie, dass alle industriellen Branchen im gleichen Maße betroffen sind. Der Altersdurchschnitt differiert nach der jeweiligen Branche, wie z.B. in der Solarenergie und den Medien als niedriger eingeschätzt wird. Demzufolge sind diese Branchen weniger von den Auswirkungen des demografischen Wandels betroffen.

Im Unternehmen C arbeiten in allen Bereichen überwiegend ältere Mitarbeiter. Als Maßnahmen zur Lösung der altersbedingten Probleme, werden die betriebliche Erstausbildung und Ersatzeinstellungen benannt. Die Ausbildung hat bereits eine lange Tradition im Unternehmen C.

Der hohe Anteil Älterer im Unternehmen C bedingt, dass gezielt junge Personen eingestellt werden, um wieder Nachwuchskräfte zu gewinnen. Diese Haltung wird in der folgenden Passage deutlich:

„Der Ersatz von einer Arbeitskraft, dass dort wirklich... man sagt es ungern, aber dann eben nicht unbedingt 55-jähriger eingestellt wird, sondern eben ein jüngerer Mitarbeiter, so nicht gerade 20 mit zehn Jahren Berufserfahrung, das ist illuso-

risch. Also die wir jetzt in den letzten Jahren eingestellt haben, sind da so zwischen 20 und 40 (...) Es tut einem Leid ja, und wie gesagt wenn mir jemand sagt ‚Du bist zu alt‘ würde mir das auch nicht gefallen, aber das ist vor allem wirklich aus dieser Struktur heraus, das geht ja gar nicht anders. Man braucht ja mehrere Jahre um sich einzuarbeiten und ein 55-jähriger vielleicht zwei drei Jahre vor und dann ist er ja schon fast wieder in Rente (...)“ (Z. C/81ff.).

Ersatzeinstellungen erfolgen im Unternehmen C kurzfristig und nur bei Bedarf. Sie können so kaum als Problemlösungsmaßnahme im Zuge des demografischen Wandels gewertet werden. Damit verbunden findet im Unternehmen keine langfristige Personalplanung oder Nachfolgeregelung statt (Z. C/101f.). Der Institutionalisierungsgrad des Personalwesens im Unternehmen C ist gering, da Personalangelegenheiten dem Geschäftsführer obliegen und keine eigenständige Personalabteilung besteht. Darüber hinaus werden grundsätzlich Maßnahmen im Unternehmen kurzfristig und anlassbedingt realisiert (Z. C/122ff.). Weitere Instrumente zur Lösung demografischer Probleme sind nicht geplant. Zur Rekrutierung von Nachwuchskräften kooperiert das Unternehmen mit Universitäten und Fachhochschulen der Region. In Zusammenarbeit mit der Bildungsakademie werden Fragestellungen der Berufsausbildung und Weiterbildung bearbeitet, z.B. vermittelt diese Institution Praktikanten an das Unternehmen C. Durch die Kooperation mit diesen Institutionen wird die Gewinnung von Nachwuchskräften vereinfacht.

Im weiteren Interviewverlauf wird deutlich, dass ältere Mitarbeiter die Leistungsträger des Unternehmens darstellen, wie das folgende Zitat belegt:

„Also die Leistungsträger sind im Moment die älteren Arbeitnehmer. Allein schon aus Grund aus Ihrer Berufserfahrung, sie sind eigentlich schon immer in C in diesen Anlagen. Sie sind auch mit diesen Neuinvestitionen von Anfang an, sind sie da dabei gewesen, sind mit den Anlagen gewachsen und haben natürlich die größte Erfahrung. Was ein Außenstehender der jetzt neu dazu kommt auch erstmal lernen muss.“ (Z. C/177ff.).

Ältere Mitarbeiter sind daher die Erfahrungs- und Wissensträger im Unternehmen C. Des Weiteren sind die Fluktuationen bei jüngeren Mitarbeitern höher, als bei ihren älteren³¹ Kollegen. Ältere Beschäftigte werden im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern, durch eine höhere Bindung an das Unternehmen charakterisiert. Des Weiteren wird ihnen eine geringere Risikobereitschaft zugeschrieben (siehe Z. C/225ff.). Demgegenüber sind jüngere Mitarbeiter häufiger bereit das Unternehmen auf Grund besserer Bedingungen in anderen Firmen zu verlassen, da sie weniger persönliche Risiken haben.

Sofern Arbeitskräfte mit den gesuchten Anforderungen nicht auf dem Arbeitsmarkt zu finden sind, weicht das Unternehmen auch auf Bewerber aus, die mit relativ geringem Aufwand qualifiziert werden können (siehe Z. C/240ff.). Hierdurch kann der Bedarf an Fachkräften gedeckt werden. Bei der Besetzung von Stellen treten demnach, im Unternehmen C, bisher keine Probleme auf.

³¹ Ältere sind in hier per Definition, der Interviewpartnerin, über 50 Jahre alt.

Altersgemischte Teams werden im Unternehmen bewusst initiiert. Dafür bestehen jedoch keine demografischen Motive. In der Firma C wurde die Erfahrung gemacht, dass ältere Mitarbeiter häufiger krank werden oder gesundheitliche Probleme haben (siehe Z. C/273ff.). Hierdurch begründet sich unter anderem, dass altersgemischte Teams eingeführt wurden. Des Weiteren spielt der Geschäftsführer eine entscheidende Rolle für die Einführung von altersgemischten Teams, da er diese als wichtige Maßnahme vor dem Hintergrund, der hohen Altersstruktur des Unternehmens sieht (siehe Z. C/289ff.).

Das Unternehmen hat nur positive Erfahrungen mit intergenerativen Teams gemacht. So können durch dieses Instrument Erfahrungsträger ihr Wissen weitergeben. Auch hinsichtlich Konflikte zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern haben sich keine Schwierigkeiten ergeben (siehe Z. C/310ff.). Jüngere Mitarbeiter werden als dynamisch und ältere Mitarbeiter als erfahren charakterisiert, deren Eigenschaften sich in altersgemischten Teams ergänzen. Eine typische Gruppe besteht aus ca. vier älteren und zwei jüngeren Mitarbeitern. Für das Unternehmen C ergeben sich keine Nachteile hinsichtlich altersgemischter Teams. Vielmehr werden die Probleme in Gruppen, die nur aus jüngeren oder nur älteren Personen bestehen, als viel höher eingeschätzt. Mit der Privatisierung des Unternehmens C wurde die Wichtigkeit des Wissensaustausches für die Unternehmensleitung bewusst. Damals sind viele Mitarbeiter ausgeschieden und mit ihnen wichtiges Erfahrungs- und Betriebswissen.

Im weiteren Interviewverlauf wird eine Besonderheit des Unternehmens deutlich. Diese liegt in der Vernetzung der ansässigen Firmen am Unternehmensstandort. Alle Firmen der Branche gehören demselben Industriezweig an. In diesem Rahmen treffen sich Verantwortliche für Personalthemen der Firmen regelmäßig, um gemeinsame Themen zu besprechen. Des Weiteren informieren Arbeitsagenturen, Bildungs- und Fördereinrichtungen über aktuelle Themen. Informell hat sich ebenfalls ein gemeinsamer Arbeitskräftepool herausgebildet (siehe Z. C/419ff.). Die Treffen der Personalleiter sind freiwillig, dabei behält jedes Unternehmen seine Eigenständigkeit. Darüber hinaus erlangt das Unternehmen, über diese Treffen, aktuelle Informationen über Bildungsmaßnahmen und relevante Themen des Standortes. Durch die Vernetzung mit den Firmen am Unternehmensstandort und den Kontakten zu den Bildungseinrichtungen erhält das Unternehmen stets neue Informationen. Ohne diese Kooperation bestände mit großer Wahrscheinlichkeit ein Informationsdefizit. Die Organisation der Verantwortlichen für Personalthemen erfolgt über die Firma am Standort, die für alle infrastrukturellen Leistungen verantwortlich ist. Ziel der Firma ist es, die Bindung der Unternehmen am Standort zu erhalten (siehe Z. C/553ff.).

Derzeitig wird der demografische Wandel noch nicht als Bedrohung für das Unternehmen eingeschätzt, da sich genug Arbeitskräfte beim Unternehmen bewerben. Diese Einschätzung wird in dem folgenden Zitat deutlich:

„Ja also an Arbeitskräften hat es bisher trotz aller ich denke mal das mit diesem demografischen Wandel, das jetzt so beschrien wird, im Moment ist es noch nicht so dramatisch, würde ich jetzt sagen. (...) Aber es kommt dann in den nächsten Jahren. (...) Na, dass schon viel weniger mhm Schüler sind, also zahlenmäßig viel

weniger Schüler sind und uns eben in diesem Rahmen in diesen verschiedenen Veranstaltungen schon gezeigt wurde, wie in unserem Landkreis hier äh die Schülerzahlen abnehmen, wie die Struktur ist, wer geht zum Gymnasium zahlenmäßig äh, wer wird mal ne Berufsschule besuchen und ähnliches und da hat man natürlich diesen Knick schon gesehen, der ist ja schon ja. Und da so ne Ausbildung im Schnitt so dreieinhalb Jahre dauert, zieht sich das natürlich dann in die nächsten fünf bis sechs Jahre hinein. Aber wir sind informiert, wir wissen das, aber wir haben es sagen wir mal auf den heutigen Tag noch nicht ganz so dramatisch festgestellt. Also unsere acht Azubi-Plätze zu besetzen mit ordentlichen ja ich sage mit ordentlichen jungen Menschen ähm, das ist im Moment noch kein Problem, aber das wird kommen, ich denke, das geht dann schon in den nächsten zwei Jahre vielleicht.“ (siehe Z. C/ 568ff.).

Zu Beginn wurde die Bedeutung der demografischen Probleme als hoch eingeschätzt, dies scheint mit diesem Zitat widerlegt. Dadurch wird belegt, dass die Bedeutung demografischer Probleme sich auf die erwachsenen Altersstrukturen des Unternehmens C beziehen und nicht auf den demografischen Wandel in der Gesamtdeutschen Bevölkerung. Jedoch wird der demografische Wandel in diesem Unternehmen in ein paar Jahren erwartet.

5.2 Unternehmen E

5.2.1 Ausgangssituation und Unternehmensdarstellung

Der Kontakt zum Unternehmen E wurde über ein bundesweites Netzwerk hergestellt. Aus Kapazitätsgründen kam der Interviewtermin mit dem Personalleiter Herr Essen erst nach einiger Zeit zustande. Das Interview wurde im Unternehmen E in der Kleinstadt E geführt. Das Familienunternehmen in Niedersachsen, welches in der Branche Metallbau tätig ist und Maschinenhandwerk und –reparaturen leistet, besteht seit mehr als 40 Jahren. Derzeitig werden rund 160 Mitarbeiter am Standort beschäftigt. Die Unternehmensgründer sind vor einigen Jahren in den Ruhestand gegangen und haben die Geschäftsführung an die Söhne übergeben. Beide sind aber weiterhin beratend für das Unternehmen E tätig. Eine Besonderheit sind die informellen Strukturen im Unternehmen (siehe Z. E/ 1176ff.). Kennzeichnend hierfür ist die geringe Distanz der Mitarbeiter zu den Geschäftsführern. Ein weiteres Merkmal des Unternehmens, laut Herrn Essen, ist das hohe soziale Engagement für die Beschäftigten.

5.2.2 Charakteristik

Für das Unternehmen E ist der demografische Wandel „ (...) ein Thema von morgen was heute angegangen werden muss (...)“ (Z. E/2f.). Demzufolge sind die Folgen des demografischen Wandels derzeitig für das Unternehmen E noch nicht spürbar. Herr Essen führt die Information an, dass wichtige Führungskräfte, aus den kaufmännischen und technischen Bereichen, in zehn Jahren aus dem Unternehmen ausscheiden werden. Daher werden frühzeitig Nachfolgeregelungen ergriffen „(...) in Form von Berufsausbildung, in Form von Fortbildungen, in Form von Planungen... weil das Wissen der Leute, natürlich nicht von

einem Monat auf den anderen weitergegeben... werden kann.“ (Z. E/9ff.). Ziel der Maßnahmen ist sowohl die Sicherung des Wissens, als auch die Erhaltung von persönlichen Netzwerken der Führungskräfte, um diese an die Nachfolger weiterzugeben.

Die Berufsausbildung und das duale Studium werden von Herrn Essen als präventive Maßnahmen angeführt, um die Nachfolge dieser Positionen zu sichern. Die betriebliche Ausbildung hat bereits eine lange Tradition im Unternehmen und wurde nicht auf Grund demografischer Probleme initiiert (Z. E/21ff.). Fortlaufend werden durch diese Maßnahmen junge Nachwuchskräfte für das Unternehmen ausgebildet. Zur Sicherung der Nachfolge vakanter Positionen werden weitere Fortbildungen angeschlossen, um die Anforderungen der zukünftigen Positionen erfüllen zu können.

Lediglich die Ausbildung von Nachwuchskräften im dualen Studiengang scheint auf Grund von Nachfolgeregelungen für das Unternehmen erforderlich. Insbesondere im Verwaltungsbereich reicht die berufliche Erstausbildung nicht aus, um die Stellen zu besetzen. Vielmehr bedarf es einer langfristigen Vorbereitung und Einarbeitung. Neben der Berufsausbildung bildet das duale Studium eine weitere wichtige Säule der Nachfolgeregelung. In diesem Studium bildet das Unternehmen Wirtschaftsingenieure und Betriebswirte aus. Für das Unternehmen war es in den vergangenen Jahren schwierig die Ausbildungsstellen zu besetzen. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Probleme nicht auf Grund fehlender junger Menschen im ausbildungsrelevanten Alter, sondern durch die Anforderungen des Studiums entstanden sind. Des Weiteren haben sich die meisten jungen Leute überwiegend auf die Stelle des Betriebswirtes beworben, vermutlich weil diese in der Stellenanzeige zuerst benannt wurde.

Auszubildende können frühzeitig auf das Unternehmensgeschehen vorbereitet werden und erste eigene Erfahrungen im Unternehmen sammeln (Z. E/113ff.). Darüber hinaus betont Herr Essen die geringe Fluktuation von Auszubildenden. Unter dem Aspekt des demografischen Wandels wird die Ausbildung als ein wichtiges Instrument zur Nachwuchssicherung verstanden. Fach- und Führungskräfte können so im eigenen Unternehmen, unabhängig vom externen Arbeitsmarkt, gewonnen werden. Das Unternehmen konzentriert sich allerdings nicht nur auf die Gewinnung von Nachwuchskräften. Im Vordergrund steht auch der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter, damit diese in der Lage sind, bis zum Renteneintritt arbeiten zu können (siehe Z. E/160ff.).

Das Durchschnittsalter im Unternehmen E beträgt 41 bis 42 Jahre. Mit dem erwarteten Ausscheiden von Führungskräften in zehn Jahren, hat das Unternehmen eine Mentorenregelung angedacht, zur langfristigen Begleitung der Nachfolgeplanung (siehe Z. E/175ff.). Ältere Mitarbeiter können so für die Nachfolger als Ansprechpartner fungieren. Diese Regelung wurde bereits bei der Übergabe der Geschäftsführung an die Söhne angewendet. Ziel der Mentorenregelung ist die langfristige Unterstützung und frühzeitige Einarbeitung der Nachfolger, um auftretende Probleme nach Ausscheiden des älteren Mitarbeiters zu kompensieren.

Die zukünftig vakanten Führungspositionen sind den technischen und kaufmännischen Bereichen zuzuordnen, die eine mehrjährige Fortbildung (z.B. Meisterschule) und Einarbeitung erfordern. Für das Unternehmen E bestehen Schwierigkeiten bei der Rekrutie-

rung, welches auf die Unternehmensbranche Metallbau zurückgeführt wird. Die Anwerbung von externen Fachkräften, wie z.B. von Ingenieuren, Konstrukteuren und Schweißern ist problematisch, weil sich diese Fachkräfte bereits in einer Vollzeitbeschäftigung in anderen Unternehmen befinden. Darüber hinaus hat das Unternehmen nur begrenzt zur Verfügung stehende finanzielle Anreize, um Fachkräfte anzuwerben. Die begrenzten finanziellen Anreize resultieren aus der Betriebsgröße und dem internen Gehaltsgefüge, welches ansonsten zerstört werden würde (Z. E/234ff.). Die durchgeführte Werbung mit einem Umzugsservice und finanziellen Anreizen, in Stellenanzeigen, zur Rekrutierung von Mitarbeitern war bisher erfolglos.

Die Altersstrukturen des Unternehmens E sind nicht auf Grund des demografischen Wandels, als externer Einflussfaktor, entstanden, sondern der Mitarbeiterstamm ist über mehrere Jahrzehnte erwachsen. Des Weiteren sind die ersten 30 Mitarbeiter bis heute im Betrieb geblieben. Die lange Betriebszugehörigkeit bildet demnach einen Erklärungsansatz für das vermehrte Ausscheiden der Mitarbeiter in zehn Jahren auf Grund ihres erreichten Rentenalters. Im weiteren Interviewverlauf charakterisiert der Personalleiter, des Unternehmens E, ältere Mitarbeiter, wie aus der folgenden Passage ersichtlich wird:

„(...) dann hat es natürlich auch in den vergangenen Jahren mal Einstellungen gegeben mhm, wo die eingestellten Leute schon älteren Semesters waren. Mhm es ist nicht nur so, dass auf das Alter wert gelegt wird, sondern in erster Linie wird auf/ da wird auch auf die vorhandene Kompetenz ein Auge geworfen. Und gerade da hat sich gezeigt, dass mhm... ja ältere Semester, so will ich sie mal nennen, doch über etwas Ruhe mehr und Weisheit verfügen, anstatt Jungspunde, die mal gerade zwei, drei Jahre ausgelernt sind. ((5 Sek.)). Die Leute mit 40, 45, 50 Jahren haben in der Regel ihre Familienplanung abgeschlossen, haben irgendwo ihre Wohnung und ihr Haus stehen. Sind ruhiger, haben nicht mehr das Bedürfnis irgendwo was Experimentelles zu machen, sondern suchen also in der Regel schon die Firma, wo sie dann halt auch bis zum Rentenalter bleiben können, ja. (...) Also wir haben keine Probleme damit und keine Angst auch damit, wenn wir jetzt eben einen Lageristen suchen, es bewirbt sich jemand der 57 Jahre alt ist.“ (Z. E/320ff.).

Aus dem Zitat wird ersichtlich, dass in den letzten Jahren vermehrt ältere Mitarbeiter im Unternehmen E eingestellt wurden. Begründet wird dies hauptsächlich mit der niedrigeren Fluktuation, als bei jüngeren Personen. Darüber hinaus verfügen ältere Mitarbeiter über ein höheres Erfahrungswissen. Das Ausscheiden der Führungskräfte in den nächsten zehn Jahren ist demzufolge auf die erwachsenen Altersstrukturen und die Einstellungen der letzten Jahre zurückzuführen.

Nicht nur das Ersetzen von Mitarbeitern, sondern auch der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit steht für das Unternehmen E im Vordergrund. Das betriebliche Gesundheitsmanagement bildet eine Maßnahme hierfür. Bestandteile des Gesundheitsmanagements sind das betriebliche Eingliederungsmanagement, welches bei längerer Arbeitsunfähigkeit eines Mitarbeiters greift, um falls erforderlich, eine Ersatzposition im Unternehmen zu suchen. Damit einhergehen Umschulungen und Fortbildungen der Mitarbeiter. Das Unternehmen greift bei Umschulungen auf erfahrene Mitarbeiter zurück, um direkt am Ar-

beitsplatz Wissen zu vermitteln, unter der Berücksichtigung das ältere Mitarbeiter häufig lernentwöhnt sind. (Z. E/448ff.).

Unterstützung bei der Umsetzung von Gesundheitsmaßnahmen erhält das Unternehmen E durch die Partizipation am Netzwerk Y. Mehrmals jährlich nimmt die Geschäftsführung und der Personalleiter an diesen Netzwerktreffen teil (siehe Z. E/464ff.). Durch das Netzwerk Y erschließt das Unternehmen E neue Wissensquellen und holt sich Ideen für neue Maßnahmen. Erst aus den Maßnahmen des Wiedereingliederungsmanagements und den Impfungen hat sich das Gesundheitsmanagement entwickelt. Dazu zählen Maßnahmen wie die Raucherentwöhnung, die Rückenschule und Arbeitsplatzgestaltungsmaßnahmen bei bis zu 50 Arbeitsplätzen. Das Interesse und die Beteiligung der Mitarbeiter sind bedeutend zur Realisierung der Gesundheitsmaßnahmen. Im Fall der Arbeitsplatzanalyse wird deutlich, dass Mitarbeiter diese Maßnahme für unwichtig erachten oder kein Interesse haben. Das erschwert die Realisierung von Maßnahmen. Aus dem folgenden Zitat wird das primäre Motiv für die Durchführung des betrieblichen Gesundheitsmanagement in der Firma ersichtlich:

„Das Ziel ist es, das erklärte Ziel und die Philosophie die dahinter steht ist, dass die Leute, das alle Mitarbeiter gerne zur Arbeit kommen. Man erkennen muss das sie hier in der Mühlenstraße ja fast die Hälfte mhm ihres Tages verbringen. Mit Anreise, Abreise, Pausen kommen ja da schnell zehn Stunden zusammen. (...) Sie sollen sich hier in diesem diesem Ort, wo sie arbeiten und wo sie leben, da sollen sie sich wohlfühlen.“ (Z. E/637ff.).

Aus diesem Zitat geht hervor, dass das betriebliche Gesundheitsmanagement nur sekundär für die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter eingesetzt wird (Z. E/659ff.). Des Weiteren wird der Kostenaufwand für die Realisierung der Gesundheitsfördermaßnahmen als gering eingeschätzt. Der geringe Aufwand kann durch die Kooperation mit dem Netzwerk Y und damit verbunden mit der Krankenkasse X erklärt werden, da Maßnahmen zur Verfügung gestellt werden. Das Know-how muss also nicht erst durch das mittelständische Unternehmen erarbeitet werden. Durch das Netzwerk Y und die kooperierende Krankenkasse X wurde im Unternehmen ebenfalls das betriebliche Gesundheitsmanagement erst initiiert. Das Netzwerk ist in diesem Zusammenhang als Instrument zur Erschließung neuen Wissens zu bewerten. Auf Basis des gegenseitigen Vertrauens, der Reziprozität der Netzwerkakteure und der Verschwiegenheit bildet das Netzwerk eine Plattform des informellen und formellen Erfahrungsaustausches zwischen den kooperierenden Unternehmen (z.B. durch ein E-Mail-Netzwerk) (Z. E/679ff.). Dabei unterliegt die Steuerung der Netzwerkarbeit einer übergeordneten Institution. Im weiteren Verlauf des Interviews wird die Wichtigkeit des Netzwerkes zur Erschließung neuer Wissensquellen deutlich, wie aus der folgenden Passage ersichtlich wird:

„Es ist nicht der heilige Gral, aber es ist ein sehr wichtiger Bestandteil. Weil das Wichtige ist, dass die Leute auch wirklich sagen, mhm wie ist es bei uns, wie machen wir das, was wir vorhaben. Es ist ja nicht nur so, dass wir erzählen, wie hat man was umgesetzt, sondern richtig welchen Erfolg hatte es. Ist es in die Hose gegangen oder war es der Knaller? Dann mal gucken ,Mensch sag mal, erzähl mir mal

nen bisschen mehr davon.' Man macht sich ein paar Notizen, man schaut wie kann ich bei uns auch, man schaut wie kann ich es bei uns auch/ die haben so einen Erfolg damit gehabt (...)" (Z. E/718ff.).

Tragend für die Netzwerkarbeit ist, dem Zitat zu Folge, der gemeinsame Erfahrungsaustausch zwischen den Netzwerkakteuren zu den verschiedenen Maßnahmen sowie die Bewertung deren Vor- und Nachteile. Aus diesem Austausch werden Anregungen und Hilfestellungen für das Unternehmen E transparent. Ein Nachteil der Arbeit im Netzwerk Y wird in der schnellen Abnutzung durch eine seltene Fluktuation der Netzwerkakteure benannt. Für Herrn Essen wurde das bei einem Netzwerktreffen mit neuen Mitgliedern deutlich (siehe Z. E/837ff.).

Durch das Netzwerk wurden professionelle Instrumente für Planspiele zur Entwicklung der Altersstruktur zur Verfügung gestellt.

„Wir wären ((5 Sek.)) auch auf dem Weg aber ohne das Netzwerk. Aber es wäre wahrscheinlich auf einem anderen. Weil... wir uns auch ohne das Netzwerk damit auseinander gesetzt hätten. Nur durch das Netzwerk, durch die Unterstützung der einzelnen Unternehmen sind es natürlich mhm... ja im Englischen sagt man Tools oder Hilfsmittel angezeigt worden, die wahrscheinlich erst selber hätten suchen müssen, beziehungsweise die wir vielleicht nicht gefunden hätten und dafür auch andere angewendet hätten. (...) Ich denke mal dieses Planspiel von dem ich eben gesprochen hätte, das war unser eigenes, unsere Eigenschöpfung.“ (Z. E/903ff.)

Das Zitat verdeutlicht, dass sich das Unternehmen auch ohne das Netzwerk mit der Altersstruktur der Belegschaft und deren Auswirkungen beschäftigt hätte. In Frage kommende Maßnahmen und Hilfsmittel hätten jedoch erst recherchiert werden müssen. Für das Unternehmen E würde das einen hohen zeitlichen Aufwand bedeuten. Daher ist es fragwürdig, ob die oben dargestellten Problemlösungsmaßnahmen, auch ohne die Netzwerkarbeit, in der Vielfältigkeit durchgeführt worden wären.

In diesem Zusammenhang geht der Personalleiter auf die Thematik der Nachfolgeplanung zurück und hebt die Bedeutung der langjährigen Vorbereitung hervor. Durch Ausbildung und Qualifizierung investiert das Unternehmen in den neuen Mitarbeiter. Es besteht aber auch die Gefahr, dass Mitarbeiter aus persönlichen oder beruflichen Gründen kurzfristig das Unternehmen verlassen (Z. E/927ff.). Trotz dieser Risiken besteht für das Unternehmen E keine andere Alternative zur Nachfolgeregelung.

Vakant sind vier Positionen, bei denen zukünftig Mitarbeiter altersbedingt Ausscheiden werden. Das verdeutlicht, dass sich das Unternehmen langfristig auf die altersbedingten Probleme vorbereitet.

5.3 Unternehmen F

5.3.1 Ausgangssituation und Unternehmensdarstellung

Der Kontakt zum Geschäftsführer kam über ein regionales Netzwerk und in einem weiteren Schritt, über eine Gewerkschaft zustande. Bei der Kontaktaufnahme signalisierte der Geschäftsführer, Herr Freitag, eine hohe Bereitschaft zur Führung des Interviews. Zu-

rückzuführen ist das auf die hohe Bedeutung des demografischen Wandels für das Unternehmen und die geplante Initiierung von Maßnahmen. Ort des Interviews war der Unternehmenssitz in F-Dorf.

Das Unternehmen ist, mit ca. 210 Mitarbeitern, in der Branche Metallverarbeitung einzuordnen. Der Unternehmensstandort befindet sich in einer ländlichen Region Sachsen-Anhalts. Lang bestehende Betriebsstrukturen charakterisieren die Firma. Im Unternehmen F ist ein starkes Abteilungsdenken vorhanden, welches eine Schuldzuweisung der Abteilungen untereinander begünstigt (siehe Z. F/653ff.). Herr Freitag führt das auf die immer noch bestehenden ostdeutschen Unternehmensstrukturen zurück. Der Geschäftsführer ist erst seit einem halben Jahr im Unternehmen. Mit ihm gehen zukünftig Umstrukturierungen in der Firma einher.

5.3.2 Charakteristik

Die Relevanz des demografischen Wandels wird für das Unternehmen als hoch eingeschätzt. Aus diesem Grund erfolgt gegenwärtig eine Analyse der Personalstruktur, um Nachfolgeregelungen zu treffen (siehe Z. F/2ff.). Nachfolgeregelungen werden nicht nur aus demografischen Aspekten getroffen, sondern auch zur Identifizierung von wichtigen Schlüsselpositionen im Unternehmen. Eine Analyse der Personalstruktur wurde bisher im Unternehmen F noch nicht durchgeführt. In diesem Zusammenhang hat der Geschäftsführer, auf Grund der Erfahrungen in seinem vorherigen Unternehmen, einen wichtigen Einfluss auf die gegenwärtig initiierten Maßnahmen. In der vorherigen Firma des Geschäftsführers wurde den Altersstrukturen und der Nachfolgeregelung bereits eine hohe Relevanz beigemessen. Schlussfolgernd bringt er diese Erfahrungen auch in das Unternehmen F ein und initiiert erste Prozessschritte zur Analyse.

Im Unternehmen F ist ein relativ hoher von Auszubildenden vorhanden, so dass die Struktur der jüngeren Altersgruppen relativ gut ausgeprägt ist. Demgegenüber sind die Altersgruppe der 35 bis 50-jährigen stark besetzt (siehe Z. F/40ff.). Die Altersstruktur des Unternehmens ist ein Resultat der Unternehmensgeschichte. Vermutlich sind bei den Insolvenzen junge, gut ausgebildete Mitarbeiter auf Grund der Sozialauswahl zuerst entlassen wurden. Der hohe Anteil der 35 bis 50-jährigen wird, durch den Geschäftsführer, mit der hohen Bindung der Mitarbeiter an die ländliche Region begründet, verursacht durch einen erarbeiteten Lebensstandard in der Region (z.B. ein Haus).

Bei der Einschätzung und Bewertung der Altersstruktur³² des Unternehmens wird deutlich, dass die 36 bis 40-jährigen und die 40 bis 55-jährigen den größten Anteil an der Gesamtbelegschaft darstellen. Sie bilden für das Unternehmen eine „leistungsfähige gute Größe (...) da ist A sehr viel Erfahrung und das ist sehr sehr wichtig“ (Z. F/67ff.). Problematisch erscheint der hohe Anteil der über 50-jährigen, die knapp zehn Prozent der Beschäftigten ausmachen. Hier sind insbesondere die Führungspositionen in allen Unternehmensbereichen betroffen.

³² Die während des Interviews mit eingebrachten Materialien zur Analyse der Altersstruktur werden in der Auswertung des Interviews nicht weiter berücksichtigt.

Die Nachfolgeregelung wird zwar im Zuge des demografischen Wandels benannt, jedoch dient sie primär der Erfassung wichtiger Schlüsselpositionen (siehe Z. F/99ff.). Ziel der Nachfolgeregelung ist die Schaffung von Zuverlässigkeit und Stabilität. Auch innerhalb von Teams sollen feste Regelungen und Verantwortlichkeiten getroffen werden. Fehlende Stellvertreterfunktionen in der Produktionsplanung werden als problematisch erachtet. In diesen Positionen ist das Know-how nur einfach besetzt. Auch hier wird die Entlassung von Mitarbeitern mit Schlüsselpositionen, in Folge der Insolvenz, als Ursache vermutet. Obwohl die Nachfolgeplanung primär nicht aus demografischen Motiven eingeführt wurde, wird sie dennoch in diesem Rahmen als geeignete Problemlösungsmaßnahme bewertet, wie die folgende Passage belegt:

„Demografische Entwicklung, da gibt es A gut mhm dort gezielt gegenzusteuern ist, ein Tool ist eben wie gesagt, dass man dort ne Nachfolgeplanung, dass man rechtzeitig Mitarbeiter ausbildet, heranzieht und äh auch vorbereitet, das ist eine Sache. Die zweite Sache ist eben, dass man handlungsfähig bleibt, dass man Schlüsselpositionen nicht äh es kann sein, durch wegwandern.“ (Z. F/182ff.).

Vor allem durch die rechtzeitige Ausbildung und Vorbereitung können Nachfolgepositionen besetzt werden. Als Ergebnis bleibt das Unternehmen handlungsfähig und kann Mitarbeiterfluktuationen kompensieren, indem Stellvertreter benannt werden.

Im Unternehmen E gibt es eine Personalabteilung. Der Geschäftsführer misst der Personalführung und der Personalentwicklung eine hohe Relevanz bei.

„Nein, das ist das den Fehler sollte man eigentlich nicht machen. Personentwicklung und Personalführung ist sehr sehr wichtig. Das das ist schon systematisch und ähm... und organisiert wird. (...) Das ist Ziel und Zweck, dass man eben Mitarbeiter eben dann gezielt für bestimmte Aufgaben vorbereitet und ausbildet.“ (Z. F/209ff.)

Die systematische Bildung und Förderung der Mitarbeiter ist wichtig zur Besetzung von Positionen, dadurch sollen Überforderungen der Beschäftigten vermieden werden.

Als weitere Maßnahmen angesichts des demografischen Wandels wird die Aufstockung der Auszubildendenzahlen genannt. Darüber hinaus werden Auszubildende mit einem guten Abschluss motiviert, ein Studium aufzunehmen. Bisher besteht eine Ausbildungsquote von zehn Prozent. Neben diesen Gründen bestehen weitere Motive für die Aufstockung in technischen Neuerungen an Maschinen und Anlagen sowie die Anspruchnahme von Förderungen durch das Wirtschaftsministerium. Der Geschäftsführer betont, dass die Ausbildung dem Unternehmen auch ermöglicht, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen (siehe Z. F/289ff.). Zukünftig wird der Ausbildung eine zentrale Rolle nicht nur im Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung, sondern auch im Rahmen der Nachfolgeplanung zu teil. Nachwuchskräfte lernen so das firmenspezifische Know-how kennen und werden gleichzeitig an das Unternehmen gebunden (siehe Z. F/305ff.). Wichtig für die Bindung von Nachwuchskräften ist das Aufzeigen von Karrieremöglichkeiten und Perspektiven im Unternehmen. Hier spielt das duale Studium eine bedeutende Rolle. Bereits zwei ehemalige Auszubildende haben ein duales Studium im Unternehmen aufge-

nommen. Im gewerblichen Bereich stellt die Meisterfortbildung eine Karrieremöglichkeit dar. Zukünftig wird die Besetzung von Ausbildungsplätzen als schwierig erachtet.

Zukünftig wird die Besetzung von Ausbildungsplätzen als schwierig erachtet. Diese Haltung wird in dem folgenden Zitat deutlich:

„Es ist/ Ich habe jetzt feststellen müssen, dass es relativ schwer war, Auszubildende zu finden. Und da war ich ein eigentlich ziemlich überrascht und ähm wenn ich dran denke, dass die geburtenschwache Jahrgänge jetzt erst kommen, dann weiß ich gar nicht wie ich unserer Verpflichtung im nächsten Jahr oder zwei Jahren nachkommen soll.“ (Z. F/329ff).

Demzufolge werden demografische Probleme bei der Suche nach Auszubildenden erst erwartet. Gegenwärtig bestehen noch keine Schwierigkeiten, für das Jahr 2008 konnten alle Ausbildungsplätze besetzt werden. Im Laufe der nächsten Jahre wird die Situation jedoch problematischer eingeschätzt. Es bedarf daher der gezielten Unternehmenswerbung, um sich attraktiv für junge Menschen zu präsentieren.

Der Personalleiter nimmt im weiteren Verlauf des Interviews wieder Rückbezug auf die Nachfolgeplanung. Problematisch ist die Kommunikation von Stellvertreterfunktionen. Häufig werden Stellvertreter von den Mitarbeitern als Konkurrenz wahrgenommen (siehe Z. F/410ff). Der Konkurrenzgedanke bei der Nachfolgeregelung kann nur abgefangen werden, wenn eine klare Kommunikation der Ziele und Motive der Nachfolgeplanung erfolgt. An dieser Stelle betont der Geschäftsführer, dass dies seine Aufgabe ist, dafür Sorge zu tragen, dass Schlüsselpositionen nicht unbesetzt bleiben. Nur durch präventive Maßnahmen kann der Aufwand für Nachfolgeplanungen minimiert werden.

Des Weiteren skizziert der Personalleiter ein Bild von älteren Mitarbeitern in Deutschland, das die folgende Passage wieder gibt:

„Einige Mitarbeiter, viele Mitarbeiter in der Vergangenheit war es, das war so üblich ‚Okay wenn du 60 bist, dann bist du nichts mehr wert, sieh mal zu, dass du hier raus gehst.‘ Das war so eine Einstellung, eine Grundeinstellung und in der gesamten Bundesrepublik war es so und da muss man, da kann man auch gegensteuern. Dass man Leute, äh die oder Mitarbeiter die älter werden, denen gezielt sagen ‚Du bist mir viel wert. Und auch wenn du jetzt deine Zahl 60 hast. Trotzdem hast du noch ne Leistung für unser Unternehmen, die du bringen kannst. Und dann können wir vielleicht darüber reden, okay in welcher Position solltest du oder kannst du bessere Leistungen bringen oder noch Leistung bringen, die eben andere nicht so gut machen können.‘ Und dahin auch muss man Mitarbeiter sehr motivieren und dann auch aufzeigen, dass sie wertvoll sind für ein Unternehmen und sehr wertvoll sein können. Und nicht warten okay, wann kann ich jetzt endlich in Rente gehen, das es macht viele Unternehmen auch falsch. In Klein- und Mittelständischen Unternehmen denke ich mal ist das nicht so, weil oftmals ist es so, dass man dort nicht sehr viele Mitarbeiter hat oder und nicht sehr viele die wenig machen und die wenig zu tun haben. Sondern die eben schon ziemlich stark im Tagesgeschäft mit äh involviert sind.“ (Z. F/531ff.).

Durch diese Interviewpassage wird hervorgehoben, dass bisher eine Frühverrentungspraxis in Deutschland existent war. Motivation und Förderung von älteren Mitarbeitern sind für Herrn Freitag Maßnahmen, um dieser Entwicklung entgegenzusteuern. Insbesondere KMU können demnach nicht auf Mitarbeiter verzichten, da jene stark in das operative Arbeitsgeschäft einbezogen sind. Dennoch wird es im Unternehmen F zukünftig eine Betriebsvereinbarung zur Altersteilzeit geben, die jedoch nur begrenzt gültig ist (siehe Z. F/555ff.). Deutlich wird, dass nicht nur die Geschäftsführung die Mitarbeiter motivieren muss länger zu arbeiten, sondern auch die Bereitschaft des Mitarbeiters vorhanden sein sollte, nicht vorzeitig in den Ruhestand zu gehen. Ältere Mitarbeiter sind für die Firma F wichtig, da deren Erfahrungswissen für KMU als sehr hoch eingeschätzt wird (Z. F/581ff.). Als nächste Schritte sind im Unternehmen die Einführung von Schulungen im Rahmen der Nachfolgeplanung vorgesehen. In jeder Abteilung sollen gezielt Schulungspläne und Ausbildungsmatrizen erstellt werden (siehe Z. F/633ff.).

5.4 Unternehmen H

5.4.1 Ausgangssituation und Unternehmensdarstellung

Der Kontakt zum Unternehmen H ist über ein bundesweites Netzwerk, das sich mit dem demografischen Wandel beschäftigt, zu Stande gekommen. Dadurch war die Bereitschaft des Personalleiters Herr Hahn groß, das Interview zu führen. Das Interview fand am Unternehmensstandort H-Dorf statt.

Das Unternehmen H ist ein Familienbetrieb in der Branche Metallbau in Niedersachsen, mit ca. 350 Mitarbeitern. Die Geschäftsführung zeichnet sich durch ein hohes soziales Engagement für seine Mitarbeiter aus (siehe Z. H/827ff.). Nach Aussagen von Herrn Hahn ist die Mitarbeiterfluktuation gering und dadurch entstehen lange Betriebszugehörigkeiten. Im Unternehmen existiert kein großer Verwaltungsapparat (siehe Z. H/836ff.). Die Führungsebenen im Unternehmen umfassen die Geschäftsführung sowie Bereichs- und Abteilungsleiter. Der informelle Kommunikationsfluss zwischen den Hierarchieebenen ist hoch.

5.4.2 Charakteristik

Für das Unternehmen H hat der demografische Wandel eine wichtige Bedeutung, wie durch das folgende Zitat belegt wird:

„Der hat äh ne große Bedeutung im Fachkräftebereich, mhm im Produktionshilfebereich ist es momentan so, dass wir keine Schwierigkeiten haben, noch nicht, behaupte ich mal so, Leute zu finden. Eine Entwicklung, die sich so jetzt abzeichnet am Arbeitsmarkt, der meiner Meinung nach jetzt schon davon betroffen ist, ist dass die Zeitarbeitsfirmen anfangen keine Leute zu bekommen, die eine Fachausbildung haben. Es ist aus meiner Sicht ein Anzeichen dafür, wie eine Tendenz im Markt ist. (...) Mhm... diese Tendenz wird sich auch letztendlich auf unser Unternehmen übertragen.“ (siehe Z. H/2ff.).

Demzufolge wird der demografische Wandel als externer Einflussfaktor bewertet, der sich zwangsläufig auch auf das Unternehmen auswirken wird. Mit dem demografischen Wandel werden mehr Menschen aus dem Arbeitsmarkt ausscheiden und immer weniger nachkommen, die eine Ausbildung haben. Im Fach- und Führungskräftebereich bestehen bereits Rekrutierungsprobleme auf Grund der geringeren Attraktivität des Unternehmens, im Vergleich zu Großunternehmen.

„Mhm im Fachkräftebereich, Führungskräftebereich mhm ist die Lage schon schärfer, also mhm allgemein wenn man darüber nachdenkt Ingenieure zu bekommen mhm... ist das für ein mittelständisches Unternehmen wie unseres nicht leicht, weil wenn ich mich jetzt über Jobbörsen oder so was bewerben würde, gucke mir einfach mal die ersten 20 Positionen von Siemens an oder Bosch mhm und dann taucht dann irgendwo Unternehmen H in Ort A auf dann äh werden wir es schwer haben Leute aus ner Region, die nicht gerade Ort A ist, hierher zu bringen. Das heißt wir werden nicht bereit sein, mhm entsprechend doppelt so hohe Gehälter zu zahlen, wie ein anderes Unternehmen. Mhm... können damit eben Leute, die keinen Bezug zur Region haben, kaum hierher gewinnen. Das ist meine meine Sichtweise und mhm deshalb auch Erfahrung denke ich, die wir darin haben.“ (Z. H/19ff.).

In der Passage wird, vom Personalleiter, die Region des Unternehmensstandortes als problematisch bewertet. Außerdem führt er an, dass die Mitarbeiterfluktuation im Unternehmen sehr gering ist, so dass häufig keine Bedarfssituationen entstehen. Sofern jedoch ein Bedarf entsteht, werden Mitarbeiter überwiegend regional gesucht.

Das duale Studium bietet für das Unternehmen die Chance, selbst Ingenieure auszubilden. Das Augenmerk liegt auf der regionalen Gewinnung von angehenden Ingenieuren, die eine Bindung zu der Region haben (siehe Z. H/33ff.). Dadurch sollen Fluktuationen im Führungs- und Fachkräftebereich vermieden oder ausgeglichen werden.

Der Unternehmensstandort wird als nicht attraktiv für Fach- und Führungskräfte eingestuft, auf Grund der ländlichen Lage und dem geringen kulturellen Angebot. Ein weiterer Vorteil des dualen Studiums besteht in der Möglichkeit der spezifischen Ausbildung für das Unternehmen, da die Firma H ein Alleinstellungsmerkmal hinsichtlich der Branche und den Unternehmensprodukten hat (siehe Z. H/76ff.). Dadurch benötigt das Unternehmen Ingenieure, die diese Technologien beherrschen. Die sind jedoch selten in dieser Region zu finden. Hieraus können sich zukünftig wieder Rekrutierungsprobleme für das Unternehmen H ergeben.

Der demografische Wandel wird als kein branchenspezifisches, sondern allgemeines Problem charakterisiert. Insbesondere durch die Unternehmensgröße und die Tarifzugehörigkeit ist das Gehaltsniveau im Unternehmen vergleichsweise niedrig. Das erschwert die Gewinnung von qualifizierten Fachkräften (siehe Z. H/92ff.). Die Einstellungen für die fünf vakanten Stellen im Führungskräftebereich sind, durch das duale Studium, bereits erfolgt. Die Vakanz wird erst in fünf Jahren entstehen. Ersichtlich wird, dass das Unternehmen sich präventiv auf den demografischen Wandel vorbereitet. Unter der Bedingung, dass

die Mitarbeiterfluktuation nicht sprunghaft ansteigt, kann somit der Bedarf zukünftig gedeckt werden.

Im weiteren Verlauf des Interviews beschreibt der Personalleiter die Altersstruktur des Unternehmens. Im Unternehmen H schwankt der Altersdurchschnitt in den letzten Jahren um die 43 bis 45 Jahre (siehe Z. H/135ff.). Wobei in den Produktionsabteilungen Bereiche teilweise einen Altersdurchschnitt von über 50 Jahren haben. Auf Grund des relativ hohen Altersdurchschnitts ist das Unternehmen bestrebt, neben dem dualen Ausbildungsstudium zum Bachelor of Engineering und Maschinenbauingenieuren, auch durch die berufliche Erstausbildung Nachwuchskräfte auszubilden. Im Unternehmen H hat die Ausbildung bereits eine lange Tradition, sowohl im kaufmännischen als auch im technischen Bereich. Das Unternehmen hat keine Probleme bei der Besetzung der Ausbildungsplätze und bildet sogar über Bedarf aus (siehe Z. H/169ff, H 222 ff.). Die folgenden Aspekte stehen bei der betrieblichen Ausbildung im Vordergrund: die Erlangung von Betriebswissen, geringere Kosten bei der Rekrutierung, die persönliche Eignung und eine höhere Bindung an das Unternehmen (siehe Z. H/191ff.). Demgegenüber besteht „(...) eine gewisse Betriebsblindheit (...)“ (Z. H/213ff.), da die Erfahrungen der auszubildenden Mitarbeiter bisher nur auf das Unternehmen bezogen sind. Diese Gefahr wird auch beim dualen Studium gesehen. Jedoch in einem geringen Ausmaß, da in der Berufsakademie (BA) ein Austausch der Studierenden über die Zusammenarbeit in Gruppen erfolgt (siehe Z. H/317ff.).

Eine Maßnahme, im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung, ist das Gesundheitsmanagement, welches ein Bewusstsein für längere Lebensarbeitszeiten der Beschäftigten schaffen soll (siehe Z. H/330ff). Damit einhergehen Gesundheitsmaßnahmen, wie Gymnastikkurse, Rückenurse und Arbeitsplatzanalysen. Das Gesundheitsmanagement wird jedoch nicht nur positiv bewertet, wie z.B. das folgende Zitat verdeutlicht:

„Die Gesundheits/ eigentlich ist es ein Punkt, bei dem man sagen muss, da müssten die Interessen vom Mitarbeiter und Unternehmen ganz genau in die gleiche Richtung gehen. Mhm für die meisten Mitarbeiter mhm kommt aber das Gefühl der Bevormundung dabei. Also mhm... wenn es um die eigene Gesundheit geht, fühlen sich Mitarbeiter mhm sehr sehr schnell bevormundet und sagen ‚Das ist mein Bereich, lasst mich in Ruhe.‘ (...) Mhm... ja wir versuchen eben mit Gesundheitsförderungsmaßnahmen, die Gesundheit der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen, das ist aber aus heutiger Sicht ein Tropfen auf dem heißen Stein. Es wird eine Mitarbeiterbefragung gemacht zur Mitarbeiterzufriedenheit und mhm... zu Dingen die das fördern können. Wir haben mittlerweile drei Befragungen gemacht, mhm dann kommen dann mhm immer viele Wünsche und Anregungen raus... mhm beispielsweise irgendwelche Gymnastikkurse oder Kurse auch wenn man sagt, das sind ja ist irgendwie nur sehr einfache und kurzfristige Methoden, um da was zu machen. Man dann die entsprechenden gewünschten Dinge anbietet, hat man trotzdem fast keine Resonanz.“ (Z. H/347ff.).

Gesundheitsmaßnahmen werden von dem Personalleiter, im Zuge der demografischen Entwicklungen als nicht ausreichend bewertet. Ein Erklärungsansatz, für die geringe Resonanz ist, dass das Thema Gesundheit als Teil der Privatsphäre empfunden wird. Des

Weiteren hebt der Personalleiter hervor, dass viele Mitarbeiter völlig sportentwöhnt sind, daher kam auch die Initiierung eines Lauffreiffs nicht zustande (Z. H/420ff.). In diesem Zusammenhang werden die Mitarbeiter als sehr passiv eingeschätzt, die nicht realisiert haben, dass sie länger bis zum Renteneintritt, mit 67 Jahren, arbeiten müssen.

In Kooperation mit der Krankenkasse X wird das Gesundheitsmanagement im Unternehmen H realisiert. Die Krankenkasse unterstützt dabei durch Mitarbeiterbefragungen, Altersstrukturanalysen und Gesundheitsmaßnahmen. Trotz dieser Unterstützung mit professionellen Instrumenten ist der Erfolg der Gesundheitsmaßnahmen für das Unternehmen nur schwer messbar (siehe Z. H/509ff.). Der Erfolg und der Nutzen der Gesundheitsförderung wird nicht sofort ersichtlich. Auch eine geringere Fehlzeitquote kann nicht ohne weiteres auf Gesundheitsprojekte zurückgeführt werden. Darüber hinaus wird das Konzept „(...) so schnell von Gegnern angreifbar gemacht. So nach dem Motto ‚Müssen wir dafür so viel Geld ausgeben oder müssen wir das nicht?‘“ (Z. H/532ff.). Trotz dieser Probleme steht der Personalleiter dennoch hinter dem Gesundheitsmanagement und versucht es lebendig zu halten. Im weiteren Verlauf des Interviews führt Herr Hahn eine weitere Gesundheitsmaßnahme, die Rückenschule an. Auch hier sind die Kosten für das Unternehmen hoch, aber die Teilnahmequote mit acht Personen niedrig.

Durch die Partizipation am Netzwerk Y³³ holt sich das Unternehmen Anregungen und Ideen von anderen Firmen. Nach einiger Zeit kommt es jedoch dazu, „(...)“, dass es sich, mhm dass es sich im gewissen Maße natürlich auch abnutzt und mhm... mit zunehmender Häufigkeit der Treffen dann eben nicht mehr so viel Gewinnbringendes dazu kommt.“ (siehe Z. H/696ff.). An dieser Stelle ist jedoch zu betonen, dass das Unternehmen bereits seit zehn Jahren an dem Netzwerk Y partizipiert. Dies scheint ein Erklärungsansatz für die Abnutzung des Netzwerkes Y darzustellen.

Im weiteren Verlauf des Interviews benennt der Personalleiter die Senkung des Krankenstandes und die Gesundheitsfürsorge als Motive für die Partizipation am Netzwerk Y, jedoch nicht demografische Gesichtspunkte (Z. H/816ff.). Obwohl er die demografischen Aspekte mittlerweile als eine wichtige Thematik erachtet.

Ausgenommen vom Fachkräftebereich hat der demografische Wandel noch keine Auswirkungen auf das Unternehmen H. Maßnahmen die ergriffen werden sind präventiv, um sich auf die Auswirkungen vorzubereiten oder andere Effekte, wie z.B. die Senkung des Krankenstandes durch die Gesundheitsfürsorge, zu erzielen.

5.5 Unternehmen J

5.5.1 Ausgangssituation und Unternehmensdarstellung

Über ein regionales Netzwerk für KMU und anschließend über eine Gewerkschaft kam das Interview mit dem Unternehmen J zustande. Die Bereitschaft der Personalleiterin Frau Jahnel zur Führung des Interviews war hoch. Vor dem Interview im Unternehmenssitz am

³³ Die Ausführungen zur Teilnahme wurden vom Interviewpartner kurz und allgemein ausgeführt. Es entstand, für die Autorin dieser Magisterarbeit, der Eindruck, dass er die Kooperation mit dem Netzwerk nicht bewerten wollte.

Standort Kleinstadt J erfolgte die Einladung zu einer Betriebsveranstaltung, bei der die Altersstruktur des Unternehmens vorgestellt wurde.

Das Unternehmen J ist im Bereich Maschinenbau, mit ca. 400 Mitarbeitern, in Sachsen-Anhalt tätig. Die Firma besteht seit langem am Standort und war bereits mehrmals insolvent. Das Unternehmen J zeichnet sich durch flache Hierarchien und der Zugehörigkeit zu einer internationalen finanzkräftigen Mutterfirma aus (siehe Z. J/1072ff). Dadurch ist das Unternehmen in der Lage am Markt zu bestehen. Die Mitarbeiter werden von der Personalleiterin Frau Jahnel als das Kapital des Unternehmens betrachtet.

5.5.2 Charakteristik

Für das Unternehmen E hat der demografische Wandel eine hohe Relevanz. Dabei wird der demografische Wandel als externer Einflussfaktor betrachtet, durch den weniger arbeitsfähige Personen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden, wie das folgende Zitat verdeutlicht:

„Mhm, ich messe diesem diesem Thema eine sehr große Bedeutung bei, denn mhm allgemein erkennbar ist ja schon dieser Fachkräftebedarf, der nicht nur in Sachsen-Anhalt mhm statt findet oder herrscht, sondern auch grundsätzlich, merke ich als Personalverantwortliche, wie schwer es eigentlich auch fällt, mhm geeignete Fachkräfte zu finden und wenn man sich überlegt demografischer Wandel, was heißt das denn eigentlich? Das heißt im Klartext unsere Leute werden immer älter, es kommt eigentlich das, was nachkommen müsste an jungen Leuten, erstmal rein biologisch nicht nach. Demzufolge fehlt dann auch noch eine bestimmte Anzahl von arbeitsfähigen Mitar/ arbeitsfähigen Menschen (...)" (Z. J/3ff.).

Problematisch für das Unternehmen E ist die Akquirierung von Fachkräften. Die Interviewpartnerin bewertet das Abwerben von Fachkräften aus anderen Firmen, durch finanzielle Anreize als „wildern“ und betont, dass es der Region kein Nutzen bringen würde (siehe Z. J/31ff.). Zwar bestehen keine Probleme bei der Rekrutierung von Auszubildenden (hier kommen 20 Bewerber auf eine Stelle) jedoch fehlen der Region junge Fachkräfte (Z. J/42ff.). Als Ursachen werden weder der Unternehmensstandort, noch dessen Infrastruktur erachtet. Auch das Unternehmen J, mit einer internationalen Mutterfirma, wird als attraktiv eingeschätzt. Als Ursprung des Problems bei der Rekrutierung von jungen Fachkräften wird der demografische Wandel angeführt.

Positiv bewertet die Personalleiterin, dass in den letzten fünf Jahren wieder vermehrt junge Menschen Maschinenbau studieren (siehe Z. J/91ff.). Daher werden diese Studenten bereits im Vorfeld, durch Vorverträge an das Unternehmen gebunden.

Grundsätzlich wird die Branche des Unternehmens, der Maschinenbau, als vom demografischen Wandel betroffen erachtet. Allerdings ist die Branche nach Einschätzung der Personalleiterin auf Grund der Attraktivität nicht in einem so starken Ausmaß betroffen. Es spiegelt sich im Unternehmen ebenso ein umgekehrter Altersbaum, mit immer mehr älteren und immer weniger jüngeren Menschen, wider (siehe Z. J/113ff.).

Im Zuge des demografischen Wandels ist „(...) das erste kleine Pflänzlein (...)" (Z. J/127ff.) die betriebliche Ausbildung. Mit der Insolvenz des Unternehmens J im Jahr 2006 wurden

alle Auszubildenden entlassen, erst seit dem letzten Jahr ist die betriebliche Ausbildung wieder aufgestockt wurden. Durch die Entlassungen hat das Unternehmen Nachwuchskräfte einbüßen müssen.

Neben der Ausbildung wird das duale Studium als eine weitere Maßnahme im Unternehmen J benannt. Nachwuchskräfte sind durch diese komprimierte Ausbildung für das Unternehmen früher verfügbar bzw. einsetzbar. Des Weiteren werden Praktika zur Bindung von jungen Ingenieuren an das Unternehmen genutzt, um frühzeitig Vorverträge abzuschließen. Der Fokus der Problemlösungsmaßnahmen liegt bisher stark auf der Gewinnung von Nachwuchskräften. Ersichtlich wird im Interview der präventive Einsatz dieser Maßnahmen. Sowohl das duale Studium als auch die Ausbildung werden vorbeugend eingesetzt, um demografische Probleme zu lösen (siehe Z. J/204ff.). Die Personalleiterin des Unternehmens J bewertet diese Maßnahmen zur Lösung demografisch bedingter Probleme, nur als bedingt erfolgreich. Vielmehr bildet die unternehmenseigene Ausbildung ein Element zur nachhaltigen Lösung demografischer Entwicklungen. Dennoch überwiegen für das Unternehmen die Vorteile der Ausbildung. Zum einem können Defizite, die durch das Schulsystem entstanden sind, durch ausbildungsergänzende Maßnahmen kompensiert werden. Zum anderen identifizieren sich die jungen Mitarbeiter mit der Firma. Weitere Vorteile bestehen in der Aneignung von bestimmten Grundwerten sowie dem Kennenlernen der Schwächen und Stärken der jeweiligen Person (Z. J/209ff.).

Durch die betriebliche Ausbildung und das duale Studium sollen zukünftig altersbedingte Austritte von Mitarbeitern kompensiert werden. Hier besteht insbesondere in den produktiven Bereichen Handlungsbedarf. Darüber hinaus werden auch junge Leute durch Schulpraktika und Ferienarbeit an das Unternehmen gebunden. Nach dem Schulabschluss bewerben sich ein Viertel der Praktikanten um eine Ausbildungsstelle, davon werden ca. 50 Prozent eingestellt.

Durch die Einstiegsqualifizierung werden insbesondere Frauen in das Unternehmen J integriert. Im Vordergrund steht dabei die Ausschöpfung des Erwerbspotenzials von Frauen in technischen Berufen. Die Einstiegsqualifizierung erfolgte in Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit für insgesamt ca. 40 Personen (Z. J/451ff.). Fragwürdig ist, ob diese Maßnahme für andere Unternehmen realisierbar ist, da der Aufwand für die Erstellung einer Bildungskonzeption zur Qualifizierung aufwendig sein kann. Jedoch bildet diese Maßnahme eine Möglichkeit der Weiterqualifizierung und demzufolge der umfassenden Nutzung von Erwerbspotenzialen.

Des Weiteren wird eine Form des „Coaching“ in der Firma angewendet, bei dem ältere erfahrene Beschäftigte neue Mitarbeiter einarbeiten. Problematisch ist jedoch die Bereitschaft der erfahrenen Mitarbeiter, die neuen Kollegen einzuweisen, wie das folgende Zitat belegt:

„(...) wir haben, wir haben junge Leute gehabt, die waren meinerwegen ein halbes Jahr mit bei jemanden an der Maschine, aber der Facharbeiter hat den gar nicht richtig eingearbeitet und wenn wir der dann seine eigene Maschine hatte, haben wir festgestellt, der produziert ja nur Ausschuss. Was ist denn da passiert? Aber die Ursache lag nicht in diesem neuen Mitarbeiter, sondern der alte Mitarbeiter

hat sich um den Neuen nicht gekümmert. (...) Und es ist uns also nicht anders gelungen, zu sagen nen modernes Coaching. ‚Nimm ihn mit, zeig ihm was.‘ Weil auch so diese Denkweise so immer noch in in den in den Köpfen der Älteren so ist, mhm der darf nicht besser sein als ich. Und wenn ich dem was sage, schmeißt man mich weil ich alt bin vielleicht raus.“ (Z. J/499ff.).

Zur Lösung der fehlenden Einarbeitungsbereitschaft hat die Firma ein Prämiensystem eingeführt, welches einen Anreiz bietet Auszubildende oder Anzulernende einzuarbeiten. Bei diesem System wird die Produktivität des neuen Mitarbeiters als Prämie für den einarbeitenden Mitarbeiter angerechnet. Erzielt wurde damit eine Produktivitätssteigerung von ca. 18 Prozent (Z. J/492ff.). Es bestehen zwar keine demografischen Motive für diese Maßnahme, allerdings wird deutlich, dass das Wissen und die Erfahrung älterer Mitarbeiter bereits genutzt werden.

Im Unternehmen J existieren altersgemischte Teams, wobei deren Einführung als ein schwieriger Prozess bewertet wird. Eine Ursache für die auftretenden Probleme ist die Entwicklung der Führungskräfte der mittleren Ebene, die bereits seit 1969 im Unternehmen J arbeiteten. Diese sind durch Qualifizierungsmaßnahmen plötzlich zum Vorgesetzten geworden. Die daraus resultierenden Auswirkungen werden in der folgenden Passage deutlich.

„Dann waren die bis dahin alle gleich alt, die sind, die haben hier gelernt und gleich alt geworden. Und da haben wir versucht, neue Mitarbeiter einzustellen, natürlich junge Mitarbeiter, jüngere Mitarbeiter... Und dann gab es so, die jungen wilden Einsamen und die alten Verschworenen. Und das konnte einfach nicht gut gehen, weil die waren allein gelassen. Die die Alten haben ihren alten Stil weiter gemacht, dass ging bis dahin, dass die Alten den Jungen die Werkzeuge nicht gegeben haben. So nach dem Motto ‚Das ist meins.‘ Mhm und da musste man einfach da mal so nen Stückchen zwischen hauen und jetzt ist es so, dass der alte Meister, der ist glaub ich 66, dass der jetzt mhm so so mischen musste.“ (Z. J/541ff.).

Aus diesem Grund wurden altersgemischte Teams im Unternehmen initiiert, um vor allem sicher zu stellen, dass junge Auszubildende von den älteren Mitarbeitern lernen. Altersgemischte Teams sind dabei vorwiegend in den Produktionsbereichen vorzufinden. Für die Personalleiterin war der Erfolg erst nach einigen Jahren erkennbar. Jedoch haben einige Führungskräfte die Führung von altersgemischten Teams nicht umsetzen können (siehe Z. J/558ff.). Insgesamt konnte der alte Mitarbeiterstamm durch die altersgemischten Teams aufgebrochen werden.

Die Personalleiterin führt die Information ein, dass der demografische Wandel für die meisten Führungskräfte nicht von Bedeutung ist (Z. J/574ff.). Sichtbar wird diese Einstellung in der folgenden Passage:

„Äh auch so diesen diesen ganzen Aspekt Gesundheitsmanagement. Ähm ernte ich immer so ein bisschen süffisantes Lächeln, ich halte das schon für für ein wichtigen Punkt, das auch zu tun, gerade in diesen/ unter diesen unter dieser großen Überschrift. Aber in den Köpfen ist da noch nicht angekommen. Also das ist auch

schwierig für mich, dann den Mitarbeitern also den Führungskräften der mittleren Führungsebene, äh das einfach mal klar zu machen und zu sagen ‚Pass auf, wenn wir da jetzt nicht was tun, mhm sieht es um uns ganz schlecht aus.‘“ (Z. J/578ff.).

Offensichtlich ist, dass die Führungskräfte einen wesentlichen Einfluss auf den Erfolg der Maßnahmen im Unternehmen J haben. Sie könnten andernfalls ebenso als Barriere für das Gesundheitsmanagement wirken.

Ein weiterer Einflussfaktor auf die Relevanz des demografischen Wandels für das Unternehmen J, ist die Einstellung des Geschäftsführers (siehe Z. J/601ff.). Der Geschäftsführer steht hinter den initiierten Maßnahmen im Unternehmen (wie z.B. der Altersstrukturanalyse), was die Einführung weiterer Maßnahmen für die Personalleiterin erleichtert. Er ist sich ebenfalls der sozialen Verantwortung für die Zukunft des Unternehmens bewusst.

Prozesse und Instrumente, die jetzt im Unternehmen erarbeitet werden (z.B. Stellenbeschreibungen, Mitarbeitergespräche) hat es vorher im Unternehmen J nicht gegeben. Hier ist die Personalleiterin als ein Impulsgeber zu verstehen, die das Ziel hat die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern (siehe Z. J/615ff.). Als Instrumente zur Förderung der Mitarbeiterzufriedenheit wurden die betriebliche Altersvorsorge und Lebensarbeitszeitkonten realisiert. Obwohl das einen hohen Kostenaufwand bedeutet, hat der Geschäftsführer zugestimmt, was seinen dargestellten sozialen, mitarbeiterorientierten Charakter unterstreicht. Bewusst ist der Personalleiterin, dass sie durch Lebensarbeitszeitkonten demografische Probleme nicht lösen kann. Für sie steht jedoch die Zufriedenheit des Mitarbeiters im Vordergrund sowie die Schaffung von Möglichkeiten für Mitarbeiter unter Umständen früher in den Ruhestand zu gehen (siehe Z. J/657ff.).

Durch eine Altersstrukturanalyse hat das Unternehmen J einen Überblick über seine Altersverteilung erhalten. Das Durchschnittsalter im Unternehmen liegt bei 43 bis 47 Jahren und wird, im Bezug zum Renteneintrittsalter von 67 Jahren, als relativ gesund bewertet. Im Produktionsbereich beträgt das durchschnittliche Alter 40 Jahre. Handlungsbedarf besteht im Verwaltungsbereich bei der mittleren Führungsebene, die mit durchschnittlich 56 Jahren überaltert ist. Als Ursache für die Überalterung in diesem Bereich werden die Insolvenzen des Unternehmens angeführt, wodurch 90 Prozent der Mitarbeiter im Verwaltungsbereich der Firma geblieben sind (siehe Z. J/684ff.). Des Weiteren erfolgten in diesen Abteilungen keine Einstellungen.

An dieser Stelle wird deutlich, dass altersbedingte Probleme aus der Unternehmensvergangenheit und den damit erwachsenen Strukturen resultieren. Darüber hinaus bilden fehlende Neueinstellungen eine weitere Ursache. Für vakante Positionen werden bereits Nachfolgeregelungen getroffen. Eine Konsequenz aus der Altersstrukturanalyse ist die Aufstockung der betrieblichen Ausbildung. Im Verwaltungsbereich wird die verstärkte Akquirierung von Diplomanden und Praktikanten angedacht. Signifikant ist, dass der Fokus der geplanten Maßnahmen wieder stark auf die Gewinnung von jungen Nachwuchskräften gerichtet ist. Ein weiteres Motiv hierfür ist, das allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, welches als hemmend empfunden wird, da es verbietet in Stellenanzeigen vorwiegend nach jungen Mitarbeitern zu suchen (siehe Z. J/740.).

Im Zuge demografischer Probleme wird die Qualifizierung im Sinne eines lebenslangen Lernens, als eine weitere Maßnahme benannt. Als Motive für die Qualifizierung der Mitarbeiter werden technische Neuerungen an den Maschinen und Anlagen benannt. Der Aspekt der Lernentwöhnung von Mitarbeitern führt zum Einsatz arbeits- und praxisnaher Inhalte der Weiterbildung, das heißt „Learning by doing“ (siehe Z. J/772ff.). Durch Qualifizierung wird betrieblich-notwendiges Wissen erhalten. Des Weiteren können Mitarbeiter durch eine Qualifizierung höherwertige Aufgaben übernehmen. Darüber hinaus lässt sich die Weiterbildungsbereitschaft nach Altersgruppen charakterisieren, wie in dem folgenden Zitat deutlich wird:

„Und da muss man sagen, gibt es so für mich zwei ganz große Gruppen. Das sind die ganz Jungen, die so richtig wild danach sind, immer noch mehr ähm wissen zu wollen und die die fast Älteren. Das Mittelfeld ist so ein bisschen ‚Ach ich bin toll, ne ich bin 35 mhm ich bin klasse.‘ Aber so die Älteren merken, die wollen nicht abgekoppelt werden.“ (Z. J/790ff.).

Entgegen dem bisher verbreiteten und widerlegten Defizitmodell aus der Wissenschaft wollen die älteren Mitarbeiter des Unternehmens an Qualifizierungsmaßnahmen partizipieren (vgl. Kapitel 3.1). Das impliziert eine tendenzielle Weiterbildungsbereitschaft der älteren Belegschaften.

„Learning by doing“ hat einen Widererkennungswert für die Mitarbeiter, wobei die Qualifizierung nicht direkt am Arbeitsplatz erfolgt, sondern bei einem externen Weiterbildungsträger. Hier werden an identischen Maschinen und Vorrichtungen Aufgaben simuliert. Nach Auffassung der Personalleiterin gewinnen die Mitarbeiter dadurch an Übung und Sicherheit. Derzeitig werden überwiegend die Mitarbeiter des Fertigungsbereiches (20 Prozent) qualifiziert. In den anderen Bereichen ist die Einführung von Qualifizierungsmaßnahmen geplant.

Im Nachfrageteil des Interviews wird nochmals Bezug zur geplanten Einführung des Gesundheitsmanagements genommen (siehe Z. J/869ff.). Ein Motiv für die Einführung war ein Vorschlag aus dem betrieblichen Vorschlagswesen, da der Anteil der jungen Leute, die unter Stress leiden bereits sehr hoch ist. Obwohl der finanzielle Aufwand für das Gesundheitsmanagement als hoch eingeschätzt wird, soll dies durch die Senkung des Krankenstandes kompensiert werden, wodurch es für die Firma J zu Einsparungen kommt. An dieser Stelle wird wieder deutlich, dass die Einführung des Gesundheitsmanagements nicht im Zusammenhang mit dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter steht, sondern zur Erzielung von finanziellen Vorteilen durchgeführt werden soll. Im weiteren Verlauf des Interviews wird nochmals auf altersgemischte Teams und das „Coaching“ Bezug genommen, welche als wichtige Instrumente des Wissenstransfers und -austausches bewertet werden. Durch diese Form des Wissenstransfers kann, nach Ansicht der Personalleiterin, bereits frühzeitig Wissen weitergegeben werden (Z. J/930ff.). Dabei wird diese arbeitsintegrierte Maßnahme höher eingeschätzt als der klassische Frontalunterricht. Ziel ist es, „(...) die Jungen lernen von den Alten und auch umgekehrt (...)“ (siehe Z. J/1011ff.). Altersgemischte Teams beinhalten durch die Zusammenarbeit von verschiedenen Altersgruppen Vorteile, wie zum Beispiel die Heranführung der Älteren an

moderne Techniken durch jüngere Mitarbeiter. Dadurch können ältere Beschäftigte ihre Berührungängste vor Schulungen für moderne Techniken verlieren (Z. J/1012ff.).

Das Unternehmen J hat viele Maßnahmen um seine Mitarbeiter auszubilden, zu qualifizieren und zu fördern. Demgegenüber besteht die Gefahr das andere Unternehmen gut qualifizierte Arbeitskräfte abwerben. Dieser Nachteil wird jedoch geringer gewichtet als die Vorteile, die sich daraus ergeben.

5.6 Überblick über die Gemeinsamkeiten und Unterschiede

Im Folgenden soll herausgestellt werden, wie die Ergebnisse der untersuchten Unternehmen im Vergleich aussehen. Anhand einer Themenmatrix wird ersichtlich, dass in allen Interviews ähnliche Themenblöcke benannt wurden. Dies ist resultiert aus dem vordefinierten Interviewleitfaden.

Aus der Grundgesamtheit der geführten Interviews (siehe Kapitel 4.3) wurden die Unternehmen ausgewählt, für die der *demografische Wandel eine Bedeutung hat*. Die Frage nach der Bedeutung des demografischen Wandels wird gestellt, um zu erfassen, inwieweit den Unternehmen die Folgen des demografischen Wandels bewusst sind. Denn es stellt einen Unterschied dar, ob Unternehmen für die Folgen des demografischen Wandels sensibilisiert sind und vermutlich Antwortstrategien initiieren oder nicht. Die Experten aller Unternehmen (C, E, F, H und J) sind sich über die Folgen des demografischen Wandels der deutschen Bevölkerung bewusst. In den Interviews hat sich teilweise herauskristallisiert, dass alternde Belegschaften und fehlende Nachwuchskräfte nicht immer auf den demografischen Wandel als externen Einflussfaktor, zurückzuführen sind. Des Weiteren ist festzustellen, dass der Altersdurchschnitt bei allen Firmen bei über 40 Jahren liegt. Schlussfolgernd wird deutlich, dass die Firmen ihre Altersstrukturen, das heißt die Verteilungen der Altersgruppen und Altersdurchschnitte weitestgehend kennen. Fast alle Unternehmen (E, F, H und J) haben hierfür eine Altersstrukturanalyse durchführen lassen. Die *Bedeutung des demografischen Wandels* resultiert in den Unternehmen C, E und F aus dem Ausscheiden wichtiger Führungskräfte, aus altersbedingten Gründen, in den nächsten Jahren. Demgegenüber wird der demografische Wandel, im Unternehmen H und J, als externer Einflussfaktor beschrieben, durch den es gegenwärtig und zukünftig problematisch wird, Fachkräfte zu rekrutieren.

Die Frage nach der *Betroffenheit der Branche* vom demografischen Wandel dient der Erfassung des möglichen Einflusses auf das Unternehmen. Nicht einschätzbar ist für die Unternehmen C, F und H der Einfluss der Branche auf die demografische Thematik. Nur in den Firmen E und J erfolgt eine Bewertung der Branche. In Einzelfall zeigen sich die Probleme wie folgt: im Unternehmen E wird die Problematik der Branche durch die Schwierigkeit charakterisiert, Fachkräfte, wie zum Beispiel Schweißer zu finden. Demgegenüber kompensiert die Attraktivität des Maschinenbaus, für das Unternehmen J, die Auswirkungen des demografischen Wandels.

Die Frage nach der *Bewertung der Region* dient der Erschließung von Problematiken, die sich aus dem Unternehmensstandort ergeben und die die Attraktivität der Unternehmen unter Umständen einschränkt. Die Unternehmen C, E, F und J haben keine Schwierigkei-

ten, die sich aus der *Region des Unternehmensstandortes* ergeben. Vielmehr benennen die Unternehmen E und F die ländliche Region, als einen Einflussfaktor für die höhere Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen. Lediglich das Unternehmen H hat Probleme bei der überregionalen Anwerbung von Fach- und Führungskräften, auf Grund der geringen Attraktivität des ländlichen Unternehmensstandortes. Die geringe Attraktivität der Region wird auf ein geringes kulturelles Angebot zurückgeführt. Daher erfolgt die Rekrutierung von Nachwuchskräften überwiegend regional, weil die Fluktuation als geringer eingeschätzt wird.

Der Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit auf die Relevanz des demografischen Wandels und die Initiierung von Problemlösungsmaßnahmen tritt in den Unternehmen C, F und J in den Vordergrund. In den Interviews wird der Einfluss des Geschäftsführers auf die Relevanz des demografischen Wandels als hoch eingeschätzt. Des Weiteren wird im Unternehmen C deutlich, dass die Unternehmerpersönlichkeit die Auswahl von Personalinstrumenten mit beeinflusst. Demnach sind für die Bewertung der Maßnahmen, die Annahmen und Ansichten des Geschäftsführers entscheidend.

Mit Hilfe der Frage nach Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen, im Zuge des demografischen Wandels, sollten die Schritte erfasst werden, die die Unternehmen bereits in diese Richtung eingeleitet haben. In fast allen Unternehmen (E, F; H und J) werden solche Maßnahmen präventiv eingesetzt. Im Unternehmen C werden keine expliziten Maßnahmen im Rahmen des demografischen Wandels durchgeführt, dennoch wird dieses Interview als Nebenfall betrachtet, da es wichtige Aspekte im Bezug auf die Forschungsfragen beinhaltet. Bei der genaueren Betrachtung der genannten Maßnahmen wird schnell klar, dass diese nicht immer eindeutig dem Bereich der Personal- und Organisationsentwicklung zugeordnet werden können, so wie in dem Fall der beruflichen Erstausbildung (siehe Tabelle 7). Die Unternehmen führen die Maßnahmen nicht primär aus demografischen Motiven durch, sondern sie werden in den KMU aus anderen Motiven angewendet. Dennoch werden sie als geeignete Instrumente angesichts der demografischen Entwicklungen benannt.

Alle fünf Unternehmen führen die *betriebliche Ausbildung* als eine Methode an, um den Bedarf an Nachwuchskräften zu decken. Auffällig ist, dass die unternehmenseigene Ausbildung einen hohen Stellenwert einnimmt bzw. eine lange Tradition in den Unternehmen hat. In diesem Kontext tritt eine weitere Gemeinsamkeit auf: es bestehen, auf Grund demografischer Entwicklungen, keine Probleme bei der Besetzung der Ausbildungsstellen. Darüber hinaus wird in fast allen Unternehmen (E, F, H, und J) die Ausbildung in Zusammenhang mit der Nachfolgeplanung benannt. Ziel ist es, langfristig Mitarbeiter zu qualifizieren und zu entwickeln, um so altersbedingte Austritte zu kompensieren.

Im Unternehmen E, F, H, und J wird im Rahmen des *dualen Studiums* ausgebildet. Während die Ausbildung zur Rekrutierung von Nachwuchskräften im Allgemeinen dient, bietet das duale Studium die Möglichkeit unternehmenseigene Fachkräfte heranzuziehen, wie z.B. Wirtschaftsingenieure. Auf diese Weise erreichen die Unternehmen eine Unabhängigkeit von dem externen Arbeitsmarkt und dem drohenden Fachkräftemangel. Mit dem dualen Studium sind die Unternehmen in der Lage Nachfolgeregelungen im Voraus

zu treffen und die Studierenden auf Fach- und Führungskräftepositionen vorzubereiten. In allen Unternehmen bestehen keine Schwierigkeiten auf Grund der demografischen Entwicklungen die Studienplätze zu besetzen.

Praktikanten werden lediglich im Unternehmen C, H und J beschäftigt. Bei der genaueren Betrachtung setzen nur die Unternehmen C und J diese Maßnahme zur Bindung von Nachwuchskräften ein. Darüber hinaus bietet das Unternehmen J Ferienarbeit an und sucht nach Diplomanden. Auf diese Weise sollen junge Menschen für das Unternehmen gewonnen werden. Das Unternehmen H stellt Praktikanten nur bei Bedarf ein.

Die Firmen E, F und J benennen die *Nachfolgeplanung* als eine weitere Problemlösungsmaßnahme, um langfristig Mitarbeiter auf diese Positionen vorzubereiten. Vor allem durch die betriebliche Ausbildung, das duale Studium und die Meisterfortbildung. Insbesondere das Unternehmen F analysiert die Personalstrukturen, um die Identifizierung von Schlüsselpositionen und deren Nachfolge zu sichern. Die Motive für die Nachfolgeplanung sind in diesem Fall nicht demografischer Natur, sondern zur Verhinderung das Schlüsselpositionen nicht nur einfach besetzt werden. Im Unternehmen E und J sollen durch die Nachfolgeregelung langfristig altersbedingte Austritte geplant und begleitet werden. Dennoch messen die Experten der drei Unternehmen diesem Instrument im Zuge des demografischen Wandels eine wichtige Bedeutung bei, da die Alternativen zur Nachfolgeplanung begrenzt erscheinen.

Altersgemischte Teams werden im Unternehmen C und J eingesetzt, auch hier werden keine demografischen Motive benannt. Während im Unternehmen C der Geschäftsführer altersgemischte Teams als wichtig erachtet, erfolgte im Unternehmen J die Initiierung der Teams auf Grund der Unternehmensstrukturen. In diesem Fall J wurde so die Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen dem älteren, integrierten Mitarbeiterstamm und den jüngeren, neuen Mitarbeitern verbessert. Des Weiteren begrenzen beide Unternehmen altersgemischte Teams auf die Produktionsbereiche. Beide Interviewpartnerinnen bewerten altersgemischte Teams als wichtiges Instrument des Wissensaustausches und Wissenstransfers zwischen den verschiedenen Altersgruppen des Unternehmens.

Das *Gesundheitsmanagement* wird im Unternehmen E und H als Maßnahme im Rahmen des demografischen Wandels benannt, aber auch hier sind dies nicht die primären Motive. Während im Unternehmen E das Gesundheitsmanagement das Ziel hat, die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern, sind die Motive im Unternehmen H die Schaffung des Bewusstseins für längere Lebensarbeitszeiten und die Senkung des Krankenstandes. Die durchgeführten Maßnahmen in den Unternehmen ähneln sich, wie zum Beispiel die Rückenschule und Arbeitsplatzanalysen. Unterschiede ergeben sich hinsichtlich der Betrachtung der Vor- und Nachteile des Gesundheitsmanagements. Für den Personalleiter der Firma E beinhaltet Gesundheitsmanagement überwiegend positive Aspekte, wie der geringe Aufwand und der Rückgang der Unfallzahlen. Nur ein geringer Anteil der Mitarbeiter beteiligt sich an den betrieblichen Maßnahmen. Der Personalleiter des Unternehmens H bewertet das nicht sehr Interesse der Mitarbeiter am Gesundheitsmanagement als Barriere. Nicht nur die Schaffung des Bewusstseins für Gesundheit, bei den Mitarbeitern,

wird als schwierig erachtet, sondern auch die Problematik der Messbarkeit des Erfolges von Gesundheitsmaßnahmen.

Beide Unternehmen realisieren das Gesundheitsmanagement in Zusammenarbeit mit dem *Netzwerk Y* und kooperieren hier mit der Institution Krankenkasse X. In den beiden Fällen kam der Eintritt nicht auf Grund des demografischen Wandels zustande, sondern im Fall E auf Einladung durch das Netzwerk Y und im Fall H mit dem Ziel den Krankenstand zu senken. Sowohl das Unternehmen E als auch die Firma H bewerten die Netzwerkarbeit als positiv, um neues Wissen zu erschließen und sich mit anderen Unternehmen auszutauschen. Jedoch betonen die Personalleiter ebenfalls die rasche „Abnutzung“ von Netzwerken. In beiden Fällen konnten jedoch durch die Kooperation mit dem Netzwerk neue Personalinstrumente und -maßnahmen erschlossen werden. Auch im Unternehmen C zeigt sich eine Form der Vernetzung, durch die Kooperation mit den Unternehmen am Standort C, in Form von Personalrunden. Unterstützt wird die Organisation durch ein Unternehmen, welches für den Standort infrastrukturelle Leistungen erbringt. Wobei der Institutionalisierungsgrad niedriger ist als beim Netzwerk Y. Dennoch können dem Unternehmen somit Informationen und ein informeller Arbeitskräftepool zugänglich gemacht werden.

Im Unternehmen E, H und J wird die *Qualifizierung und Fortbildung* als geeignete Maßnahme im Zuge des demografischen Wandels benannt. Die Qualifizierung in der Firma E dient der Realisierung der Nachfolgeplanung, um sich auf altersbedingte Austritte vorzubereiten. Auf externe Maßnahmen wird, auf Grund der Lernentwöhnung von vielen Mitarbeitern, wenn möglich verzichtet, sofern Mitarbeiter vorhanden sind, die über die erforderlichen Erfahrungen verfügen und die Mitarbeiter einarbeiten können. Im Unternehmen J werden neue Mitarbeiter, durch eine Art „Coaching“, ebenfalls durch erfahrene Mitarbeiter eingearbeitet. Ein Prämiensystem wurde als Anreiz eingeführt, um die Bereitschaft zur Einarbeitung bei den älteren Arbeitnehmern zu erhöhen. Demografische Fortbildungsmaßnahmen aus gesundheitlichen Gründen beziehen sich im Unternehmen E auf Arbeitsplatzwechsel. Im Unternehmen J wird die Qualifizierung im Sinne des lebenslangen Lernens benannt, um betrieblich-erforderliches Wissen zu erhalten und den qualitativen Sprung zu höheren Positionen zu realisieren. Dabei wird bei der Fortbildung das „Learning by doing“ präferiert. Im Unternehmen H wird die Fortbildung im Zusammenhang mit der Ausbildung benannt. Sie ist weitestgehend nicht auf demografische Maßnahmen bezogen.

Im Unternehmen J werden darüber hinaus die *betriebliche Altersvorsorge und Lebensarbeitszeitkonten* benannt, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern und längere Lebensarbeitszeiten zu kompensieren.

Thema	Unternehmen C	Unternehmen E	Unternehmen F	Unternehmen H	Unternehmen J
Bedeutung des demografischen Wandels für das Unternehmen	Demografische Probleme resultieren aus den erwachsenen Altersstrukturen des Unternehmens.	Demografische Probleme resultieren aus den erwachsenen Altersstrukturen des Unternehmens.	Bedeutung des demografischen Wandels auf Grund der Erfahrungen des Geschäftsführers.	Demografischer Wandel wird als externer Einflussfaktor betrachtet, durch den die Rekrutierung von Fachkräften als problematisch erscheint.	Demografischer Wandel wird als externer Einflussfaktor betrachtet, durch den jung und gut ausgebildete Fachkräfte in der Region des Unternehmensstandortes fehlen.
Altersdurchschnitt	42,7 Jahre	42 Jahre	46-50 Jahre	43-44 Jahre	44-43 Jahre
Einfluss der Branche auf den demografischen Wandel	nicht einschätzbar	Schwierigkeiten Fachkräfte zu erhalten mit spezieller Ausbildung	nicht einschätzbar	nicht einschätzbar	Attraktivität des Maschinenbaus vermindert die Auswirkungen des demografischen Wandels
Bereiche mit einem hohen Anteil älterer Mitarbeiter	Insb. Produktions- und Instandhaltungsbereiche	Produktion, Fertigung und Montage, Bauleitung	Führungspositionen in allen Bereichen	Angestelltenbereich (Fachkräfte)	Verwaltungsbereich
Einfluss der Region des Unternehmensstandortes auf den demografischen Wandel	wird nicht als problematisch betrachtet	hohe Bindung der Mitarbeiter an die Region	starke Regionale Gebundenheit der ansässigen Mitarbeiter	Region nicht als unattraktiv eingeschätzt (z.B. kulturelle Angebote)	Unternehmensstandort und Infrastruktur werden nicht als Ursache angesehen
Rolle des Geschäftsführers auf den demografischen Wandel	hoch, bei der Einführung altersgemischter Teams	kein Einfluss benannt	hoch	kein Einfluss benannt	hoch
Maßnahmen zum Entgegenwirken des demografischen Wandels					
Berufliche Erstausbildung	*	*	*	*	*
Duales Studium		*	*	*	*
Nachfolgeplanung		*	*	*	*
Altersgemischte Teams	*				*
Gesundheitsmanagement		*		*	in Planung
Netzwerkkooperation		*		*	*
Praktika/ Diplomarbeiten	*				*
Ferienarbeit					*
Qualifizierung u. Fortbildung		*		*	*
Altersstrukturanalyse		*	*	*	*

Tabelle 7: Übersicht über die Themen der Interviews

5.7 Generalisierung von Themenfeldern

In diesem Teilkapitel werden aus den Einzelfallcharakteristiken und der Betrachtungen der Unterschiede und Gemeinsamkeiten zentrale Themenfelder generiert, die einen Einfluss auf den demografischen Wandel in kleinen und mittleren Unternehmen haben. Diese Themenfelder spiegeln die Hauptthemen der untersuchten Interviews wider.

5.7.1 Externer Einflussfaktor Demografischer Wandel oder alternde Belegschaften des Unternehmens?

Im theoretischen Teil dieser Magisterarbeit wurde herausgestellt, dass der demografische Wandel mit einer Alterung und Schrumpfung der deutschen Bevölkerung einhergeht, wodurch es zukünftig weniger Nachwuchskräfte und einen höheren Anteil älterer Menschen auf dem Arbeitsmarkt geben wird (siehe Kapitel 1). Im Rahmen der betrachteten Interviews wurde deutlich, dass der demografische Wandel im Fachkräftebereich spürbar ist. Jedoch resultieren die demografischen Probleme auch aus den erwachsenen Altersstrukturen der Unternehmen (z.B. in Form von altersbedingten Austritten). Die folgenden Passagen der Interviews belegen diesen Sachverhalt.

„Das heißt, dass die Leute, die hier arbeiten, schon von der Basis her relativ alt sind und mhm jetzt, so sag ich mal, die Alten in Anführungsstrichen privatisierten Mitarbeiter sind jetzt so in der Regel um die 50, 55 (...)“ (Z. C/10ff.)

„Wir werden in cirka zehn Jahren eine Schwelle erreichen, wo Leistungsträger, wo Führungskräfte in ein Alter kommen, wo sie ja in die Rente gehen oder wo sie unter Umständen aus welchem Grund auch immer nicht mehr zur Verfügung stehen.“ (Z. E/2ff.)

Die Altersstruktur der Unternehmen hat demnach einen Einfluss, ob dem demografischen Wandel eine Bedeutung beigemessen wird. Des Weiteren ist das Einstellungsverhalten der Unternehmen ebenfalls ausschlaggebend. Schlussfolgernd bedeutet dies, dass nicht nur die demografische Entwicklung der deutschen Bevölkerung zukünftig eine Alterung verursachen kann, sondern als problematisch ist ebenso ein Mitarbeiterstamm zu bewerten, sofern dieser überwiegend aus älteren Beschäftigten besteht. Die Gründe hierfür resultieren häufig aus den Unternehmensstrukturen, wenn der Mitarbeiterstamm über mehrere Jahrzehnte erwachsen ist und die Mitarbeiterfluktuationen eher gering sind. Das heißt die Mitarbeiter sind im Unternehmen miteinander alt geworden. Verstärkt wird dieser Effekt, wenn neu eingestellte Mitarbeiter ebenfalls älter sind, wie z.B. die folgenden Zitate belegen.

Insolvenzen können ebenfalls zu einem Anstieg des Durchschnittsalters führen, wenn auf Grund der Sozialauswahl vorwiegend junge Menschen entlassen werden. Insbesondere in den ostdeutschen Unternehmen F und H war dies der Fall.

„(...) die Firma selber war auch insolvent 2000 und daher hat man das sicherlich auch so gemacht, dass dann die erfahrenen Mitarbeiter im Unternehmen geblieben sind und äh dann eben die anderen Mitarbeiter haben das Unternehmen verlassen und sind woanders hingegangen.“ (Z. F/37ff.)

„(...) allerdings im Verwaltungsbereich eher überaltert sind (...) Ist aber wohl auch der Tatsache geschuldet, dass nach der Insolvenz 200/ äh 1994 und 2000 im Verwaltungsbereich 90 Prozent der Mitarbeiter, die heute im Verwaltungsbereich sind, waren schon 94 hier und 2000 hier. Und die sind natürlich von 94 bis jetzt mhm ne auch ein Stückchen ein Stückchen älter geworden, dass hier in der Verwaltung kaum Einstellungen erfolgt sind.“ (Z. J/682ff.)

Schlussfolgernd hieraus kann festgestellt werden, dass die interviewten Unternehmen noch nicht in ausgeprägter Form von den Auswirkungen des demografischen Wandels betroffen sind, aber dennoch für diese Thematik sensibilisiert sind. In diesem konkreten Fall, bedeutet es, dass den Verantwortlichen bewusst ist, dass immer weniger junge Menschen im ausbildungsfähigen Altern in den nächsten Jahren dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden. Es besteht dabei ein Bewusstsein für den Wandel und seine Konsequenzen. Das verdeutlicht auch der überwiegend präventive Einsatz von Maßnahmen. Der demografische Wandel als externer Einflussfaktor ist mit seinen Auswirkungen weitestgehend noch nicht in kleinen und mittleren Unternehmen angekommen. Das zeigt sich auch darin, dass Ausbildungsstellen und duale Studienplätze derzeit in den befragten Unternehmen besetzt werden können. Spürbar sind alternde Belegschaften in KMU auf Grund interner demografischer Probleme, die aus den eigenen Alters- und Unternehmensstrukturen resultieren.

5.7.2 Unternehmerpersönlichkeiten und Führungskräfte als Barrieren?

Im Kapitel 2 dieser Magisterarbeit wird der Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit ausführlich betrachtet. In den untersuchten Unternehmen zeigt sich der Einfluss von Geschäftsführern und Führungspersönlichkeiten in unterschiedlicher Weise.

Die Ansichten und Einschätzungen des Geschäftsführers spiegeln sich in der Auswahl von Personalinstrumenten wider, wie z.B. beim Unternehmen C im Fall von altersgemischten Teams:

„Ja, das ist die, wie soll ich sagen, das ist die Ansicht unseres Geschäftsführers der das schon immer so gemacht hat. Also unsere Firma gibt es jetzt seit... 14 Jahren, 15 Jahren so in der Drehe und äh er hat das von Anfang so aufgezogen, also da war ja das noch gar nicht so offensichtlich, da waren ja Heere von Arbeitslosen, da standen ja auf jeden Job, was weiß ich, 50 Bewerber. Das hat er schon von Anfang an so gesehen, er hat immer gesagt ‚Wir werden hier nicht mehr jünger‘ und das müssen wir das von Anfang an und auch so durchziehen.“ (Z. C/289ff.)

Der Erfahrungshintergrund der Geschäftsführung hat ebenfalls einen zentralen Einfluss auf die Einstufung der Relevanz des demografischen Wandels für die Firma, wie die folgende Passage verdeutlicht:

„Und wir sind jetzt erst gerade dabei sämtliche Daten aufzunehmen. Das wurde in der Vergangenheit nicht gemacht und äh ich habe das jetzt vor einigen Wochen angestoßen und zwar weil ich erst seit cirka erst ein halbes Jahr hier im Unternehmen bin. Und in meiner alten Firma war es ein wichtiges Thema und äh da haben wir eigentlich ganz intensiv uns damit beschäftigt und besser auch versucht

diese Schwachstellen Stellen auszuloten, bestimmte Altersstrukturen oder äh fehlende Nachfolgeregelungen zu kompensieren.“ (Z. F/15ff.).

Der Geschäftsführer wird so zum Impulsgeber für die Beschäftigung mit den eigenen Unternehmensstrukturen und den Folgen für das Unternehmen. Das Führungsverständnis der Unternehmerpersönlichkeit beeinflusst die Offenheit für das Thema Demografie, wie das folgende Zitat belegt:

„Ja ja, äh Herr Hoffmann als Geschäftsführer ist für mich ein mhm neben der Tatsache, dass er ein Technik verliebter Mensch ist, es ist es ist für mich einmal ein sehr sozialer Geschäftsführer und jemand der also sehr offen solchen Dingen gegenüber steht. Also auch Wandlungsprozessen steht er also ganz ganz offen gegenüber und Demografie ist für ihn ein Thema, weil er ist 50 Jahre alt und der sagt sich natürlich auch mhm 'Ich, ich habe die die soziale Verantwortung dafür Sorge zu tragen, dass es hier auch noch in 50 Jahren äh läuft und gut läuft.' (...) Das finde ich klasse und da äh hat er also ein offenes Ohr, das macht mir mhm die Arbeit hier natürlich auch viel viel leichter.“ (Z. J/603ff.).

Durch die Unterstützung des Geschäftsführers kann das Angehen der Problematik des demografischen Wandels begünstigt werden. Wahrscheinlicher ist demnach auch, der resultierende Einsatz von Problemlösungsmaßnahmen.

In fast allen Interviews (E, F, H und J) haben die Personalleiter bzw. Geschäftsführer dem demografischen Wandel eine Bedeutung beigemessen. Sie haben sich daher für die Einführung von präventiven Maßnahmen oder die Verstärkung bereits vorhandener Maßnahmen eingesetzt. Wenn die Thematik noch nicht in den Köpfen der Führungskräfte angekommen ist, besteht der einfache kausale Zusammenhang, dass keine Problemlösungsmaßnahmen initiiert werden würden.

Die Unternehmerpersönlichkeit und Führungskräfte entscheiden in den Unternehmen, welche Personalmaßnahmen zu tragen kommen. Geschäftsführer sind durch ihre Ansichten, Einschätzungen und Bewertungen als Promotoren für Personalentscheidungen zu betrachten. Sowohl die Unternehmerpersönlichkeit als auch die Führungskräfte haben einen Einfluss auf die Sensibilisierung für das Thema des demografischen Wandels. Jedoch ist dabei die Rolle der Unternehmerpersönlichkeiten höher zu gewichten, da diese finale Entscheidung treffen und somit über die Initiierung von Maßnahmen festlegen. In den Interviews wurde dies deutlich, weil die Personalleiter bzw. Assistenz der Geschäftsführung abschließend Prozesse stets mit den Geschäftsführern abstimmen mussten. Unternehmenspersönlichkeiten können somit sowohl Impulsgeber, als auch eine Barriere für demografische Problemlösungsmaßnahmen darstellen.

5.7.3 Nachfolgeplanung durch unternehmenseigene Ausbildung

In allen Unternehmen wurde die betriebliche Ausbildung benannt, um junge Nachwuchskräfte zu rekrutieren. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Nachwuchssicherung nicht nur aus demografischen Aspekten erfolgt. Durch die betriebliche Ausbildung können für die Unternehmen mehrere Vorteile erzielt werden: das Kennenlernen des Unternehmensgeschehens und des betrieblichen Know-how, die höhere Bindung und Identifizie-

rung mit dem Unternehmen zur Vermeidung von Fluktuationen, die Möglichkeit die Stärken und Schwächen der Auszubildenden einzuschätzen. Die berufliche Erstausbildung wird in allen Unternehmen als Instrument zur Akquirierung von Nachwuchskräften verstanden.

Obwohl die Ausbildung als ein wichtiges Element angesehen wird, ist den Unternehmen ebenfalls bewusst, dass zukünftig weniger Personen im ausbildungsrelevanten Alter dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen werden, wie aus den folgenden Zitaten ersichtlich wird:

„Es ist/ Ich habe jetzt feststellen müssen, dass es relativ schwer war, Auszubildende zu finden. Und da war ich ein eigentlich ziemlich überrascht und ähm wenn ich dran denke, dass die geburtenschwache Jahrgänge jetzt erst kommen, dann weiß ich gar nicht wie ich unserer Verpflichtung im nächsten Jahr oder zwei Jahren nachkommen soll.“ (Z. F/329ff.).

„(...) es kommt eigentlich das, was nachkommen müsste an jungen Leuten, erstmal rein biologisch nicht nach. Demzufolge fehlt dann auch noch eine bestimmte Anzahl von arbeitsfähigen Mitar/ arbeitsfähigen Menschen (...)“ (Z. J/10ff.)

Bis auf das Unternehmen C bilden alle Firmen Fachkräfte im dualen Studiengang aus. Die Notwendigkeit erschließt sich aus den bereits vorhandenen Schwierigkeiten Fachkräfte zu rekrutieren und schafft die Voraussetzung, unabhängig vom externen Angebot des Arbeitsmarktes agieren zu können.

„Das wir solche Stellen überhaupt besetzen können. Auch zukünftig besetzen können, ohne irgendwelche... unglaublichen Top-Zuschläge zahlen zu müssen. Auch bei den Ingenieuren wird es, das was ich eingangs gesagt habe mhm oder wird es im besonderen Maße ja so sein, dass äh sie stark gesucht werden und dementsprechend das Preisniveau steigt und dann haben wir eben die Chance bei Leuten die einen Bezug zu unserem Unternehmen haben und gerne hier arbeiten und hier ja auch fördernde Arbeit hier haben, diese für verhältnismäßig wenig Geld diese beschäftigen zu können und damit unter Markteinkaufspreisen liegen.“ (Z. H/302ff.)

Darüber hinaus bildet ein duales Studium für die Unternehmen die Möglichkeit Auszubildenden Perspektiven zu eröffnen. Per se bietet das duale Studium jedoch keine Garantie für die erfolgreiche Ausbildung von Fachkräften, wie z.B. aus dem folgenden Zitat ersichtlich wird:

„Wir haben zwei Maschinenbauer, wir haben... wir hatten einen Mechatroniker, der aber nicht mehr da ist und es schlichtweg nicht geschafft hat.“ (Z. H/256ff.)

Durch die betriebliche Ausbildung und das duale Studium sind die Unternehmen in der Lage langfristig Nachfolgeregelungen für Fach- und Führungspositionen zu schaffen. Mittels frühzeitigen Nachfolgeregelungen können altersbedingte Austritte kompensiert werden. Sowohl die betriebliche Erstausbildung als auch das duale Studium bieten den KMU, die Möglichkeiten langfristig Nachwuchs auf Positionen hin zu entwickeln. Das allein ist jedoch keine Garantie, da Mitarbeiterfluktuationen immer gegeben sind. Es besteht immer die Gefahr, dass Mitarbeiter aus privaten oder beruflichen Gründen das Unterneh-

men verlassen, obwohl die Firmen viel Geld und Zeit in die Ausbildung investieren. Dennoch weichen die Unternehmen nicht von der Nachfolgeplanung ab, wie zum Beispiel das folgende Zitat belegt:

„Nein, denn es gibt ja keine Alternative. Ich finde es im Gegenteil besser, so früh wie möglich, sich mit diesem/ auf diesen Weg zu begeben.“ (Z. E/1072ff).

Daher erfolgt in den Unternehmen die Rekrutierung von Nachwuchskräften überwiegend regional, weil Fluktuationen durch die regionale Verbundenheit als geringer eingeschätzt werden. Beide Formen der Ausbildung haben für KMU den Vorteil, dass der Organisationsaufwand relativ gering ist, da ohnehin Mitarbeiter hätten rekrutiert werden müssen. Der Schritt zur Einführung eines dualen Studiums bedeutet aber auch einen Organisationsaufwand, unter anderem mit Berufsakademien. Zukünftig werden beide Instrumente der Ausbildung an ihre Grenzen geraten, sofern die demografischen Prognosen eintreten, wird sich der Anteil der jungen Menschen im ausbildungsrelevanten Alter erheblich verringern.

5.7.4 Altersgemischte Teams als Instrument für einen intergenerativen Erfahrungsaustausch?

Altersgemischte Teams sind in den Unternehmen C und J in den vergangenen Jahren eingeführt worden. In den Unternehmen differiert die Zusammensetzung und Organisation der Teams, wie aus den folgenden Beispielen ersichtlich wird:

„Wir haben jetzt also dort drei Gruppen gebildet und die sind altersmäßig gemischt. Dass wir gesagt haben Junge und alte Erfahrene. (...) Also das das ist toll, dass es hat eben auch sehr sehr lange gedauert, von vor fünf Jahren an kann man sagen ab Januar diesen Jahres haben wir diese Dreiteilung, dass ist einmal so die Baugruppen, da wird alles erst mal zusammengebaut, dann gibt es Montage I und Montage II und da haben wir dann entsprechend der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter, haben wir sie altersgemischt beachtet, ähm dann jeweils dieses Gruppen zugeordnet. Und das ist okay, das ist gut.“ (Z. J/560ff.).

„Sagen wir mal vier ältere Arbeiter und zwei Jüngere so im Schnitt würde ich sagen.“ (Z. C/329ff.)

Entsprechend der Fähigkeiten und Fertigkeiten und unter Beachtung der Komponente des Alters werden die Teams in den Produktionsbereichen gemischt. Die Bedeutung des Erfahrungsaustausches zeigt das folgende Zitat:

„Ich habe gesagt, erst war ich dafür und habe gesagt ‚Machen sie doch mal ein ‚Future-Team‘, einfach mal so, dass wir sagen, wir geben den Jungen mal ne Aufgabe und lassen sie darin sich abarbeiten. Bis zu dem Punkt, wo sie nicht mehr weiterkommen und sagen ‚Meister, ich brauch hier Hilfe.‘ Das mhm das ist in der einen Abteilung sehr gut gelungen, das ist uns in der in der E., da war das ganz toll. Der ist auch so alt und der hat sich hier dieses pädagogische Experiment eingelassen und schwärmt (...).“ (Z. J/550ff.).

Wesentlich ist die Bereitschaft der älteren Mitarbeiter, Wissen an die jüngeren Kollegen weiterzugeben. Nur wenn ältere Beschäftigte, die jüngeren Mitarbeiter nicht als Konkur-

renz verstehen, kann ein Wissens- und Erfahrungsaustausch erfolgen. Altersgemischte Teams werden in den folgenden Passagen als Instrument für den Erfahrungsaustausch zwischen den Mitarbeitern bewertet:

„Also für den Erfahrungsaustausch ist es wichtig, jüngere Leute sind ja auch oft körperlich mehr belastbarer, die sind nicht immer so schnell strapaziert, sondern sagen kann man, dass die Jüngeren können die Dynamik rein bringen und die Älteren mehr die Erfahrung. Das hat sich sehr gut bei uns bewiesen in den ganzen Jahren.“ (Z. C/312ff.).

„Für mich, wissen Sie, für mich war das eigentlich schon immer ne ne die die beste Form überhaupt, weil es kann nicht sein, dass so viele Wissensträger mit ihrem Wissen weggehen. (...) Da habe ich gesagt ‚Pass mal auf, das muss eigentlich nicht sein.‘ Du musst nicht warten, bis jemand das Unternehmen verlässt ne, die Festplatte ist ja voll voll gesogen, sondern du musst gucken, dass du diesen Wissenstransfer schon vorher hinkriegst.“ (Z. J/930ff.)

Wissensverluste durch vermehrte altersbedingte Austritte können somit kompensiert werden. Ältere Mitarbeiter werden charakterisiert als Erfahrungs- und Wissensträger, die durch altersgemischte Teams Wissen an jüngere Mitarbeiter weitergeben sollen. In Gang gesetzt wird so ein beiderseitiger Lernprozess, die Jungen lernen von den Alten und umgekehrt. Unabhängig vom demografischen Wandel sind altersgemischte Teams in den befragten Unternehmen partiell vorhanden. Grundlage für diesen Prozess, ist die Bereitschaft der Mitarbeiter zusammen zu arbeiten und Wissen weiterzugeben. Diese Organisationsentwicklungsmaßnahme wird als ein wertvolles Instrument des Erfahrungsaustausches eingeschätzt, welches in mittelständischen Unternehmen gut realisiert werden kann.

5.7.5 Gesundheitsmanagement – Chance oder Risiko für kleine und mittlere Unternehmen?

Das Gesundheitsmanagement wird als eine Maßnahme benannt, welche die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter erhalten kann. Es vermag ein Bewusstsein für längere Lebensarbeitszeiten bei den Beschäftigten zu schaffen. In den Unternehmen E und H wird das Gesundheitsmanagement mit der Kooperation der Krankenkasse X im Netzwerk Y realisiert, daher ähneln sich die Maßnahmen in beiden Interviews. Für alle Mitarbeiter, unabhängig von den Unternehmensbereichen, ist das Gesundheitsmanagement gedacht. Ein Problem des Gesundheitsmanagements ist sowohl das mangelnde Interesse als auch die meist geringe Akzeptanz der Mitarbeiter an den Maßnahmen, welches durch die folgenden Interviewpassagen belegt wird:

„Wir haben mittlerweile drei Befragungen gemacht, mhm dann kommen dann mhm immer viele Wünsche und Anregungen raus... mhm beispielsweise irgendwelche Gymnastikkurse oder Kurse auch wenn man sagt, das sind ja ist irgendwie nur sehr einfache und kurzfristige Methoden, um da was zu machen. Man dann die entsprechenden gewünschten Dinge anbietet, hat man trotzdem fast keine Resonanz. (...) Mhm... und wir kommen dann von 350 Beschäftigten auf eine

Teilnahmequote von von zehn Mitarbeitern oder so was und damit werden wir demografisch noch nicht ganz viel umreißen können.“ (Z. H/374ff.).

„So es ist immer schon angeboten wurden, aber man kann halt immer nur aktiv werden, wenn die Mitarbeiter auch mitspielen und sagen hier das ne. (...) Dann hatten wir einen Berater, unter dem Motto als Aktion, Schulung am Arbeitsplatz. Der war einfach nur da, der Krankenkassen X Mann und jeder der wollte, aber nur der wollte und sich auch angemeldet hat. Dann waren auch ein paar dabei, die das als Quatsch abgetan haben, die gesagt haben ‚Gesundheitsförderaktionen hat es vor 30 Jahren auch nicht gegeben, brauch ich nicht. Quatsch!‘“ (Z. E/573ff.)

Die eigene Gesundheit wird als privater Bereich empfunden, wodurch die Resonanz auf die Gesundheitsmaßnahmen fortwährend gering ist, was in den folgenden Textbeispielen deutlich wird:

„Mhm das ist, mhm nö da kann ich Ihnen auch schwer was zu sagen. Wir haben wie, wenn wir einen Kurs haben für zehn Abenden mhm bei dem jetzt, bei dem letzten bei Station Rückenkurs, den wir gemacht haben, Rücken fit, da hatten wir zwei. Da hatten wir 25 Interessierte. Der erste Kurs, die Kurse liefen dann nacheinander, mit zehn Leuten noch voll geworden. Durchschnittliche Teilnahme acht, mhm der zweite Kurs mhm ist Fo/Form halber noch voll geworden, da haben wir noch zehn Leute aus den insgesamt 25 noch mal zusammen gekriegt. (...)Konnten bei dem zweiten Kurs auch Leute aus dem ersten Kurs als Nachrückgang mitnehmen, das ging vorher nicht, weil es aufbauende Belastungen waren. Mhm und hatten da noch eine durchschnittliche Teilnehmezahl von knapp über fünf gehabt.“ (Z. H/592ff.).

Im Gegensatz zum Unternehmen E geht das Unternehmen H mit der Organisation der Rückenschule anders um:

„Dann haben wir als mhm Gesundheitsfördermaßnahme Rückenschule. Klassische Rückenschule sieht ja so aus... heute um 17 Uhr treffen wir uns, in dem und dem Raum und machen ein bisschen Rückenschule. Konnten wir keinen Menschen für interessieren. Wir haben eine Wechselschicht, wir haben Männer, wir hatten Frauen. Wir haben hier verschiedene soziale Gefüge, das bringt es alles nicht. Was haben wir also gemacht? Wir haben Gutscheine für Rückenschulen verteilt, jeder kann da hingehen wo er möchte. (...) Hat wunderbar geklappt, also wesentlich mehr Leute mit erreicht, als wenn man starr gesagt hätte, so jetzt zehn Termine jeden Dienstag. So die können sich das einteilen, die können ihre Be-suche da so koordinieren wie es vom Privatem her auch passt, haut hin.“ (Z. E/530ff.).

Durch die freie Wahl der Institution und zeitlichen Organisation haben mehr Mitarbeiter an den Gesundheitsmaßnahmen teilgenommen. Ein weiterer Erklärungsansatz für das Desinteresse wird in der völligen Sportentwöhnung der Mitarbeiter gesehen.

Die Effektivität des Gesundheitsmanagements, im Zuge demografischer Probleme, wird auf Grund des mangelnden Interesses als gering eingeschätzt. Es mangelt an der Nachhaltigkeit der Gesundheitsmaßnahmen. Anhand der dargestellten Problematiken stellt sich für das Unternehmen H die Frage, ob sich der Aufwand dafür lohnt, da die Unternehmen

die Kosten für die Mitarbeiter tragen. Demgegenüber betont das Unternehmen E, den Einsatz von verhältnismäßig wenig Mitteln und Kosten für die Gesundheitsmaßnahmen. Ein weiteres Kernproblem ist die Messbarkeit des Erfolgs der Maßnahmen. Der Erfolg von Gesundheitsfördermaßnahmen kann nicht ohne weiteres auf die Senkung des Krankenstandes oder die Verlängerung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zurückgeführt werden, wie das folgende Zitat belegt:

„Also weder bei der mhm Fehlzeitquote oder so was kann man jetzt genau sagen, das führen wir mal auf Gesundheitsmanagementmaßnahmen zurück. Mhm... noch eben, dass wir sagen können, deswegen können die Leute auch länger arbeiten. Das Problem, wann zeigt sich der Erfolg von irgendwelchen Maßnahmen?“ (Z. H/517ff.).

Obwohl die benannten Maßnahmen in den Unternehmen vielfältig sind, hat sich doch heraus kristallisiert, dass das Gesundheitsmanagement Schwachstellen hat. Neben dem Nutzen von Gesundheitsmaßnahmen überwiegen die oben dargestellten Probleme der Gesundheitsförderung, insbesondere durch die fehlende Resonanz auf die Maßnahmen. Des Weiteren ist mit der Einführung von Gesundheitsmaßnahmen ein hoher Organisationsaufwand verbunden. Wer nicht mit Krankenkassen kooperieren möchte, muss Maßnahmen in Eigenleistung entwickeln. Ein grundsätzliches Problem, welches das Gesundheitsmanagement anfällig macht, ist in diesem Fall die fehlende Messbarkeit des Erfolgs. In den Unternehmen wird das Gesundheitsmanagement diskrepant bewertet. Gesundheitsmanagement kann eine Chance für KMU bieten, indem die Gesundheit der Mitarbeiter gefördert und die Beschäftigungsfähigkeit, insbesondere in Produktionsbereichen, erhalten wird. Aber es bestehen auch Barrieren bei der Durchführung, auf Grund fehlender Resonanz von Seiten der Mitarbeiter, die zu hohen Kosten führen können.

5.7.6 Netzwerke – Langzeitlösung für Wissenszugewinne?

Im Theorieteil dieser Magisterarbeit wurden Netzwerke als eine Form dargestellt, um neues Wissen und betriebliches Know-how zu erlangen. Sofern die befragten Unternehmen an Netzwerken beteiligt waren, haben sie durch das Netzwerk neues Wissen erschlossen. Darüber hinaus wurden Personalinstrumente durch die Netzwerkarbeit dazu gewonnen, wie zum Beispiel Planspiele oder Gesundheitsmaßnahmen.

Für eine gelungene Kooperation zwischen den Netzwerkakteuren, bestehen wichtige Grundregeln für die Zusammenarbeit:

„Das Netzwerk dem wir ja angehören, da kommen Firmen zusammen, aus allen Bereichen... der Wirtschaft. (...) Und wir haben unser Motto stehen, wir sind nach innen offen und keine Geheimnisse, aber nach außen verschlossen. Denn es soll nur daraus Nutzen ziehen wer auch beteil/ mit einbringen wird, das ist ein Geben und ein Nehmen.“ (Z. E/680ff.).

Vertrauen und Reziprozität sind in diesem Zusammenhang wichtige Voraussetzungen für die Arbeit im Netzwerk. Nur so können gegenseitige Beziehungen und Austauschprozesse entstehen. Zu Beginn war das Netzwerk für die Unternehmen sehr gewinnbringend, diese Haltung wird in dem folgenden Zitat deutlich:

„Also ein Netzwerk mhm schafft erst mal Kontakte zu zu Leuten, mit denen man sich zum Teil relativ gut versteht, wenn man mhm gute zusätzliche Gesprächs- und Informationsrunden ermöglicht. Das ist ein sehr positiver Aspekt, Netzwerke selbst bringen zu Anfang auf jeden Fall auch noch viel.“ (Z. H/672ff.).

Durch den Austausch von Erfahrungen, Einschätzungen und Bewertungen von Maßnahmen können insbesondere KMU wichtiges Know-how dazu gewinnen. Auch „erste Hilfe“ bei Problemen kann durch ein E-Mail-Netzwerk realisiert werden. Mit der Dauer der Zugehörigkeit wird der Wissenszugewinn geringer, welches auf die Zusammenarbeit bestimmter Netzwerkakteure über einen längeren Zeitraum zurückzuführen ist, wie die folgenden Passagen belegen:

„Weil, die Fortschritte sehr gering sind, wenn man sich dann immer trifft. Das macht es nicht schlecht, sondern man muss sich darüber im Klaren sein, dass es sich, mhm dass es sich im gewissen Maße natürlich auch abnutzt und mhm... mit zunehmender Häufigkeit der Treffen dann eben nicht mehr so viel Gewinnbringendes dazu kommt. Dass man eben dann sagen muss, fahr ich dahin mhm oder nutze ich die Arbeitszeit jetzt für was anderes.“ (Z. H/695ff.).

„(...) das war wirklich mal wieder der Vorteil, es waren neue Leute wieder da, die Menschen die wir schon seit vier, fünf Jahren auf den Treffen immer sehe, das ist sowieso immer dasselbe, da weiß ich was die tun, da kennt man sich irgendwo.“ (Z. E/838ff.)

Netzwerke verursachen einen Organisations- und Vorbereitungsaufwand. Dies steht der Ressourcen- und Kapazitätsknappheit von kleinen und mittleren Unternehmen entgegen. Auch wenn dies als Barriere bewertet werden könnte, überwiegen für die interviewten Firmen die Vorteile.

Im Zuge des demografischen Wandels ermöglichen Netzwerke eine Plattform des Wissens- und Erfahrungsaustausches zwischen Unternehmen. Auf Grund der schnellen Abnutzung des Inputs bei der Netzwerkarbeit ist in Frage zu stellen, ob Netzwerke eine langfristige Lösung für Wissenszugewinne sind. Hier spielt die dauerhafte Zusammensetzung der Mitglieder eine wichtige Rolle sowie die Vorbereitung der Mitglieder auf die einzelnen Sitzungen. Das heißt, durch die Aufarbeitung von Themen und Problematiken können sie selbst neues Wissen beisteuern. Darüber hinaus schaffen Netzwerke Kontakte und informieren über Instrumente und Maßnahmen, die für KMU wahrscheinlich so nicht erschließbar gewesen wären. Sie bieten kleinen und mittleren Unternehmen daher eine Möglichkeit der Professionalisierung ihres Personalwesens. Probleme, wie der demografische Wandel, können gemeinsam im regionalen Verbund leichter angegangen und gelöst werden.

5.7.7 Externe Weiterbildung oder arbeitsintegrierte Maßnahmen?

Die Anwendung von Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen differiert in den Unternehmen im Bezug auf die Themenfelder, Zielgruppen und der Ausgestaltung. Grundsätzlich wurden in der Untersuchung keine altersbedingten Unterschiede bei Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen erfasst. In dem Sinne, dass jüngere Beschäftigte häu-

figer an Weiterbildung partizipieren als ältere Mitarbeiter. Erfasst werden Weiterbildungsbedarfe häufig in Qualifizierungsmatrizen.

Kennzeichnend ist, dass die Qualifizierung und Fortbildung im Zuge der Nachfolgeplanung, der Ausbildung und des Gesundheitsmanagements benannt wird. Die Qualifizierung und Fortbildung ergänzt somit diese Maßnahmen. Eine Besonderheit stellt die Organisation der Qualifizierung und Fortbildung in den untersuchten Unternehmen dar, wie die folgende Passage belegt:

„(...) die werden, die werden bedarfsgerecht gemacht. Das Simpelste ist mhm ja... wir haben eine Maschine, da ist jemand dran, der arbeitet schon zehn Jahre dran, da brauch ich nicht jemanden externes kommen lassen. Dann nehme ich den Betroffenen, stell die beiden zusammen, mach die beiden bekannt, die kennen sich in der Regel auch schon. ‚Bring ihm das bei, hast ein halbes Jahr Zeit‘. Dann ist das dann dann... Andere Sache wiederum EDV-mäßig zum Beispiel, Software irgendeiner Anwendersoftware, da muss jemand kommen, weil das in der Regel so komplex ist und solche Gedankengänge sind, dass man auch schon auf nen Lehrer oder Moderator angewiesen ist, weil sonst so so Probleme macht. Die Zeit und die Ruhe reicht dann dafür nicht.“ (Z. E/1140ff.).

Wenn es möglich ist, wird auf externe Weiterbildungsmaßnahmen verzichtet. Falls jedoch externes Know-how gefragt ist, über welches die Unternehmen nicht verfügen, werden externe Weiterbildungen durchgeführt. Dies ist auf die Ressourcen- und Kapazitätsknappheit in den Unternehmen zurückzuführen. Ansonsten arbeiten erfahrene Mitarbeiter neue Mitarbeiter ein, wie im Fall J, bei dem durch eine Art „Coaching“ Wissen an neue Mitarbeiter weitergegeben wird, nachdem diese eine Einstiegsqualifizierung absolviert haben.

Der Aspekt der Lernentwöhnung von älteren Mitarbeitern wird in der Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen berücksichtigt.

„So dass wir also auch ganz viel in Qualifizierung investieren. Stück weit problematisch ist dieser Prozess ‚Ich habe schon 20 Jahre gearbeitet, jetzt soll ich mich auf die Schulbank setzen.‘ Und wir machen ganz speziell so ‚Learning by doing‘. Weil wir merken, das ist viel viel besser geht. Wir machen teilweise während der Arbeitszeit.“ (Z. J/772ff.)

Durch „Learning by doing“ hat der Lernende auch einen Wiedererkennungswert, durch die reale Verrichtung von Tätigkeiten, wobei häufig externe Weiterbildungsträger die Mitarbeiter durch die Simulation von arbeitsplatznahen Aufgaben fortbilden.

Insgesamt kann festgestellt werden, dass die Unternehmen zwar arbeitsintegrierte Qualifizierung und Fortbildung bevorzugen, aber auf externe Weiterbildungsträger, die ihre Expertise zur Verfügung stellen, kann oftmals nicht verzichtet werden, da betriebliches Know-how, Ressourcen und Kapazitäten nicht ausreichen. Obwohl bis auf das Unternehmen C alle Firmen eine eigene Personalabteilung besitzen, kann die eigene Entwicklung von Qualifizierungsmaßnahmen nicht erbracht werden. Nachweislich sind so externe Weiterbildungsmaßnahmen für KMU unumgänglich, jedoch wird auch auf die Erfahrungen und das Wissen von Beschäftigten zurückgegriffen, um Mitarbeiter fortzubilden.

Wenn es möglich ist, werden so arbeitsintegrierte Maßnahmen realisiert. Externe Weiterbildungsmaßnahmen schließen aber informelle, arbeitsintegrierte Maßnahmen nicht aus.

6 Schlussbetrachtungen

6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Mit Hilfe der Einzelfallbetrachtung der Interviews und der fallübergreifenden Analyse konnten gemeinsame Themenfelder bezüglich der Bedeutung des demografischen Wandels in KMU und den eingesetzten Problemlösungsmaßnahmen dargestellt werden. Die Interviews spiegeln wider, dass der demografische Wandel in neun von den zwölf befragten Unternehmen eine Bedeutung hat (siehe Kapitel 4.3, Tabelle 8). Mit der Sensibilisierung für die Folgen des Wandels geht jedoch nicht der gleichzeitige Einsatz von Antwortmaßnahmen einher. Im Fall von zwei Unternehmen (C und G) werden, trotz der bewussten Wahrnehmung der Thematik in den Unternehmen, keine Antwortstrategien eingeleitet. Schlussfolgernd hieraus bedeuten vorhandene demografische Schwierigkeiten in KMU nicht automatisch die Initiierung von Problemlösungsmaßnahmen.

Obwohl bei der Auswahl der Unternehmen absichtlich auf eine breite Streuung nach der Mitarbeiteranzahl geachtet wurde, lässt sich kein Zusammenhang zwischen der Betriebsgröße und der Sensibilisierung für den demografischen Wandel feststellen. Darüber hinaus ist ebenfalls keine Verbindung zwischen der Unternehmensgröße und dem Einsatz von Problemlösungsmaßnahmen gegeben. Die Hypothese 1³⁴ kann aus den Interviewergebnissen heraus nicht bestätigt werden. Größenabhängige Handlungsvoraussetzungen, resultierend aus den Organisationsstrukturen, konnten für Unternehmen, die bis zu 100 Mitarbeiter haben festgestellt werden, in denen überwiegend keine Personalabteilungen vorhanden sind. In der Regel obliegen dann der Geschäftsleitung die Personalangelegenheiten. Dementsprechend sind in diesen Unternehmen keine formalisierten Instrumente der Personalführung existent.

Die Bedeutung des demografischen Wandels für kleinere und mittlere Unternehmen resultiert zum einem aus der Alterung und Schrumpfung der gesamtdeutschen Bevölkerung, wodurch dem Arbeitsmarkt ein geringerer Anteil an jungen Personen, im ausbildungsrelevanten Alter, zur Verfügung steht. Zum anderen entstehen demografische Probleme aufgrund interner Altersstrukturen. Insbesondere in den ehemaligen ostdeutschen Betrieben des Samples sind alternde Belegschaften gegenwärtig, welches auf die erwachsenen Unternehmensstrukturen zurückzuführen ist. Viele Beschäftigte sind nach der Wende in den Unternehmen geblieben. Auch durch Insolvenzen wurden in den Unternehmen, auf Grund der Sozialauswahl, vorwiegend gut ausgebildete junge Arbeitskräfte entlassen. Alternde Belegschaften sind in diesen Fällen nicht das Ergebnis des demografischen Wandels, als ein externer Einflussfaktor auf KMU.

Aus den Interviews kann geschlussfolgert werden, dass fehlende Nachwuchskräfte fast ausschließlich im Fachkräftebereich zu verorten sind. Bei der Besetzung von Auszubildendenstellen und dualen Studienplätzen bestehen keine Schwierigkeiten. Demnach sind die Konsequenzen des demografischen Wandels auf der betrieblichen Ebene

³⁴ Hypothese 1: *Vermutlich sind sich KMU den Folgen des demografischen Wandels kaum bewusst. Je größer das Unternehmen, desto wahrscheinlicher ist die Sensibilisierung für die Folgen des demografischen Wandels sowie der Einsatz von Antwortstrategien.*

noch nicht bei Personen im ausbildungsrelevanten Alter spürbar. Im Fachkräftebereich hingegen ist ein Defizit zu verzeichnen, insbesondere mangelt es in den meisten Unternehmen, des Metall- und Maschinenbaus, an Ingenieuren. Als eine Folge entstehen erhebliche Probleme bei altersbedingten Austritten von Fach- und Führungskräften. Diese Probleme können aus Sicht der Unternehmen nur durch eine langfristige Nachfolgeplanung gelöst werden.

Ein wesentliches Merkmal, welches die betrieblichen Handlungsalternativen von kleinen und mittleren Unternehmen beeinflusst, ist die Unternehmerpersönlichkeit bzw. die Unternehmensleitung. Geschäftsführer haben einen Einfluss auf die Einstufung der Wichtigkeit des demografischen Wandels. Ihre Erfahrungen, Einschätzungen und Bewertungen entscheiden über die Auswahl von Problemlösungsmaßnahmen mit. Daher kann die Hypothese 2³⁵ aus den Interviewergebnissen heraus bestätigt werden. Die Unternehmerpersönlichkeit und die Führungskräfte entscheiden darüber, welche Problemlösungsmaßnahmen zum Einsatz kommen und welcher Altersgruppe sie zu Teil werden. Das heißt, ob der Fokus der Antwortstrategien auf den älteren oder jüngeren Mitarbeitern liegt. In den Interviews ist eine starke Fokussierung auf Maßnahmen zur Gewinnung von Nachwuchskräften typisch. Daraus ableitend lässt sich jedoch der Einfluss der Unternehmenskultur auf die Wahrnehmung und dem Umgang mit Älteren nicht eindeutig nachweisen. Die Hypothese 4 kann daher nicht eindeutig bestätigt werden³⁶. Dennoch konnte belegt werden, dass das Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiter als hoch eingeschätzt wird. In KMU mit überwiegend älteren Mitarbeitern sind sie häufig die Leistungsträger, da sie über viel Wissen und Berufserfahrungen verfügen. Des Weiteren wird ihnen eine höhere Bindung an das Unternehmen, im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern, nachgesagt. Demgegenüber sind jüngere Beschäftigte flexibler und bringen neue Innovationen in das Unternehmen ein. Das bedeutet nicht, dass die befragten Unternehmen ältere Mitarbeiter durch eine geringe Lernbereitschaft charakterisiert haben, denn diese wollen häufig nicht von Weiterbildungsmaßnahmen abgekoppelt werden. Die Bereitschaft bis zum Renteneintritt zu arbeiten, bedarf dennoch einer spezifischen Unterstützung, wie z.B. im Hinblick auf die Förderung des Bewusstseins für längere Lebensarbeitszeiten. Denn zukünftig zählt jeder Mitarbeiter, insbesondere in KMU, wo Mitarbeiter ein breites Aufgabenspektrum bearbeiten.

Herauskristallisiert hat sich, dass die Mehrheit der Unternehmen, die sich vom demografischen Wandel betroffen sehen, auch Maßnahmen eingeleitet bzw. benannt haben. Zwar bestehen die Motive für den Einsatz häufig nicht primär in demografischen Motiven, jedoch werden die benannten Maßnahmen sekundär, als geeignete Instrumente zur Lösung demografischer Probleme benannt. Das zeigt, dass in diesem Untersuchungssample ab einer Unternehmensgröße von ca. 100 Mitarbeitern, vorwiegend perspektivische Entwick-

³⁵ Hypothese 2: *Der Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit und der Führungskräfte auf die Initiierung von demografischen Problemlösungsmaßnahmen ist als hoch einzustufen.*

³⁶ Hypothese 4: *Es ist anzunehmen, dass ein Zusammenhang zwischen der Unternehmenskultur und der Bildung und Förderung älterer Mitarbeiter besteht. Vermutlich werden Unternehmen mit einer jugendzentrierten Unternehmenskultur dazu geneigt sein, überwiegend jüngere Mitarbeiter einzustellen und zu fördern, dies trifft insbesondere auf junge Start-Up Unternehmen zu.*

lungsstrategien existent sind, wie zum Beispiel in Form der Nachfolgeplanung. Die Hypothese 3³⁷ kann dennoch nicht aus den Interviewergebnissen heraus eindeutig belegt werden, da die Fallzahl der Unternehmen mit unter 100 Mitarbeitern relativ gering ist. Vielmehr resultieren Problemlösungsstrategien, aus dem Ausmaß der demografischen Probleme.

Die kleinen und mittleren Unternehmen des konstruierten Samples haben gezeigt, dass Maßnahmen im Zuge des demografischen Wandel hauptsächlich auf die Gewinnung von Nachwuchskräften abzielen. Die betriebliche Ausbildung und das duale Studium dienen als Instrumente, um junge Menschen für das Unternehmen auszubilden und somit altersbedingte Austritte zu kompensieren. Das duale Studium bietet den Unternehmen die Möglichkeit, selbst Fachkräfte auszubilden und somit einen Zuwachs an gut ausgebildeten Mitarbeitern zu gewährleisten. Die Ausbildung hat meist eine lange Tradition in den Unternehmen und demzufolge sind Erfahrungswerte überwiegend positiv. Im Rahmen des demografischen Wandels stellt die unternehmenseigene Ausbildung somit ein Instrument dar, welches für Unternehmen gut zu realisieren ist. Der alleinige Einsatz der unternehmenseigenen Ausbildung, zum Entgegenwirken demografischer Probleme, sollte jedoch vermieden werden, da sich zukünftig weniger Personen im ausbildungsfähigen Alter auf dem Arbeitsmarkt bewegen werden.

Es gilt somit auch die Beschäftigungsfähigkeit der Älteren zu erhalten. In den kleinen und mittleren Unternehmen wurde zur Realisierung dieses Aspektes, sowohl die Qualifizierung und Fortbildung als auch das Gesundheitsmanagement benannt. Obwohl arbeitsintegrierte Maßnahmen als geeigneter Ansatz für KMU dargestellt wurden, können KMU nicht auf externe Weiterbildungsmaßnahmen verzichten. Sie bilden die Möglichkeit fehlendes betriebliches Wissen zu ersetzen sowie den Kenntnisstand der Mitarbeiter zu erhalten und zu aktualisieren. Aber die Zugangsbarrieren zu externen Weiterbildungsmaßnahmen sind hoch, da die Unternehmen häufig nicht über entsprechende Angebote informiert sind. In diesem Kontext bilden Netzwerke unter anderem eine Möglichkeit Zugang zu Wissens- und Informationsquellen zu erhalten. Durch Netzwerke konnten die Unternehmen eine Professionalisierung hinsichtlich der eingesetzten Instrumente erzielen, die ihnen sonst nicht zugänglich gewesen wären. Des Weiteren unterstützt die Netzwerkarbeit eine Bewusstseinsstärkung für demografische Probleme. Aber auch hier gilt es für die Unternehmen Zugangsbarrieren zu bewältigen.

Nachwachskräfte, die Innovationen in das Unternehmen einbringen, sind für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen äußerst wichtig. Dennoch gilt es, einen Wissensaustausch zwischen den Mitarbeitern zu gewährleisten, um sowohl altersbedingte Austritte als auch Nachfolger auf die Positionen vorzubereiten. Altersgemischte Teams und die Einarbeitung neuer Mitarbeiter durch erfahrene Mitarbeiter, sind Maßnahmen die in kleinen und mittleren Unternehmen bereits stattfinden. Sie beinhalten zwar einen Organisationsaufwand bei der Einführung, aber sie können insbesondere in den Produktionsbereichen der untersuchten Unternehmen gut umge-

³⁷ Hypothese 3: *Je kleiner das Unternehmen ist, desto wahrscheinlicher ist der kurzfristige Einsatz von Problemlösungsmaßnahmen im Zuge des demografischen Wandels.*

setzt werden. In den Verwaltungsbereichen haben diese Maßnahmen bisher noch keine Verbreitung. Diese Instrumente fördern einen intergenerativen Erfahrungsaustausch, der aber häufig nicht ohne weitere Probleme realisiert werden kann. Die Führung der Mitarbeiter durch Vorgesetzte bildet für den Erfolg dieser Maßnahmen eine wichtige Voraussetzung. Des Weiteren dürfen junge Mitarbeiter nicht als Konkurrenz verstanden werden. Das mindert die Bereitschaft der erfahrenen und in der Regel älteren Mitarbeiter, Wissen weiterzugeben. In Produktionsbereichen von KMU sind daher Anreizsysteme durch Prämien denkbar. Auch wenn unter langfristigen Aspekten die Gefahr von Mitarbeiterfluktuationen besteht, sollten sich KMU nicht scheuen, langfristig in ihre Mitarbeiter zu investieren. Die Hypothese 4³⁸ kann grundsätzlich aus den Interviewergebnissen heraus bestätigt werden. Neben arbeitsintegrierten Maßnahmen stellen jedoch auch externe Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen einen wichtigen Bestandteil dar, um neues Wissen zu erschließen.

6.2 Ausblick

Diese Magisterarbeit hat das Ziel durch die Untersuchung von KMU sowohl die Besonderheiten von KMU zu identifizieren als auch relevante Einflussfaktoren zu berücksichtigen, um geeignete Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung im Zuge des demografischen Wandels zu generieren. Bereits in den theoretischen Vorbetrachtungen wurde herausgearbeitet, dass die bedarfsgerechten Maßnahmen im Zuge des demografischen Wandels in KMU ein Schattendasein im Vergleich zu Großunternehmen fristet.

In der Untersuchung wurden für die fünf untersuchten Unternehmen zunächst Einzelfallcharakteristiken erstellt, weil jedes Unternehmen gänzlich andere Voraussetzungen hat. Auch in kleineren und mittleren Unternehmen variieren die organisatorischen Handlungsvoraussetzungen. Zu beachten ist jedoch, dass jedes Unternehmen auf Grund seiner Geschichte, Größe, Struktur und Kultur seine eigenen Problemlösungsmaßnahmen finden sollte und an diese Bedingungen dementsprechend anpassen sollte.

Erst in einem zweiten Schritt wurden die Ergebnisse im Vergleich zueinander betrachtet. Ein Vergleich konnte durch den gemeinsamen Gegenstand und den Interviewleitfaden erreicht werden. Im Ergebnis sind die Unternehmen für den demografischen Wandel weitestgehend sensibilisiert, dieser ist jedoch in kleinen und mittleren Unternehmen, im Sinne von alternden Belegschaften und gänzlich fehlenden Nachwuchskräften noch nicht angekommen. Alternde Belegschaften resultieren überwiegend aus der Geschichte und den Strukturen der Unternehmen selbst. Fehlende Nachwuchskräfte sind bisher lediglich im Fachkräftebereich spürbar.

³⁸ Hypothese 5: *Aufgrund der Ressourcen- und Kapazitätsknappheit sowie der hohen Intensität der sozialen Beziehungen, als auch dem geringen Formalisierungsgrad der Organisationsstrukturen in KMU könnten informelle und arbeitsintegrierte Formen der Personal- und Organisationsentwicklung geeignete Ansätze für die Bewältigung demografischer Herausforderungen sein.*

Grundsätzlich kann herausgestellt werden, dass Nachwuchskräfte eine hohe Bedeutung für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen haben. Die zukünftige Abnahme von Nachwuchskräften, durch den demografischen Wandel wird von KMU als problematisch erachtet. Aber auch ältere Mitarbeiter sind für die Unternehmen, als Wissens- und Erfahrungsträger, von hoher Bedeutung.

Diese Magisterarbeit gibt einen Überblick über die demografischen Problemlösungsmaßnahmen von KMU. Anschließende Arbeiten, die sich mit diesem Thema beschäftigen, sollten sich mit den Modalitäten der Initiierung von Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumenten auseinandersetzen, um jene in den Unternehmen zu realisieren. Insbesondere die Realisierung von altersgemischten Teams bedarf einer näheren Untersuchung, da sie in den untersuchten Unternehmen bisher nur in den Produktionsbereichen, aber nicht in den Verwaltungsbereichen verbreitet sind. Dabei sollten die größenabhängigen Handlungsvoraussetzungen, wie z.B. der Institutionalisierungsgrad der Personalarbeit, Beachtung finden. Darüber hinaus sollten die vorwiegend informellen Kommunikationssysteme und der daraus resultierende hohe Grad an sozialen Beziehungen innerhalb von kleinen und mittleren Unternehmen in Problemlösungsmaßnahmen genutzt werden. Im Bezug auf die Einarbeitung neuer Mitarbeiter hat sich herausgestellt, dass das Wissen erfahrener Mitarbeiter genutzt wird, um dieses im direkten Dialog an den neuen Mitarbeiter weiterzugeben. Häufig kann so, auf Grund der Anwendung dieser Maßnahme, auf externe Weiterbildung verzichtet werden. Kleine und mittlere Unternehmen sollten diese Möglichkeiten verstärkt in Betracht ziehen und struktureller gestalten.

Im Bezug auf den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern wird in den Unternehmen das Gesundheitsmanagement eingesetzt. Hier Bedarf es der Untersuchung, inwiefern Mitarbeiter motiviert werden können, an diesen Maßnahmen zu partizipieren. Des Weiteren ist die Messbarkeit des Erfolges der Gesundheitsmaßnahmen für die Unternehmen problematisch. Anschließende Arbeiten sollten sich kritisch mit der Nachhaltigkeit der Maßnahmen auseinandersetzen und ob diese im Zuge des demografischen Wandels einen Nutzen erbringen.

Darüber hinaus wurde festgestellt, dass Fachkräfte-Initiativen in Sachsen-Anhalt erst seit den letzten Jahren initiiert werden und kaum verbreitet sind. Angesichts der Interviewergebnisse wurde deutlich, dass alternde Belegschaften in ostdeutschen Unternehmen bereits vorhanden sind. Interne demografische Probleme in den Unternehmen können sowohl durch den demografischen Wandel der deutschen Bevölkerung, als auch durch höhere Abwanderungstendenzen in den ostdeutschen Regionen verstärkt werden. Kleine und mittlere Unternehmen können durch die Unterstützung von Netzwerken oder Landesinitiativen Handlungshilfen erhalten. Dies erscheint erforderlich, um geeignete Instrumente für Problemlösungsmaßnahmen hinzuzugewinnen. Die regionale Vernetzung von Firmen ist denkbar, um einen Erfahrungs- und Informationsaustausch für KMU zu gewährleisten. Netzwerke sollten unter dem Aspekt der „schnellen Abnutzung“ temporär angelegt sein, zur Bearbeitung von jeweils verschiedenen Themenstellungen. An dieser Stelle ist hervorzuheben, dass aber auch die Unternehmen die Bereitschaft zeigen müs-

sen, sich mit dem demografischen Wandel und den Konsequenzen für die betriebliche Ebene ausein-anderzusetzen. Der herausgestellte Einfluss der Unternehmerpersönlichkeit auf die Wichtigkeit des demografischen Wandels sollte von Netzwerken und Initiativen genutzt werden, um insbesondere Geschäftsführer gezielt anzusprechen und zu informieren.

Anhang

Angeführte Problemlösungsmaßnahmen der untersuchten Unternehmen auf Grund demografischer Probleme

(eigene Darstellung)

Maßnahme	Unternehmen								
	C	D	E	F	G	H	J	K	L
Berufliche Erstausbildung	*		*	*		*	*	*	*
Duales Studium			*	*		*	*	*	
Nachfolgeplanung			*	*			*		
Altersgemischte Teams	*						*		
Gesundheitsmanagement		1	*			*	1		*
Netzwerkkooperation			*			*			*
Praktika/ Diplomarbeiten	*						*	*	
Ferienarbeit							*		
Qualifizierung u. Fortbildung		*	*			*	*		
Beratertätigkeit Rentner (ehemalige Führungskräfte)					*				
Altersstrukturanalyse			*	*		*	*		*

¹ geplante Maßnahmen

Literaturverzeichnis

- Astor, M./ Jasper, G. (Hrsg.) (2001): Demographischer Wandel als Wachstumschance? Innovations- und Personalstrategien in den neuen Bundesländern, Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart
- Bea, F.X./ Göbel, E. (2002): Organisation, Lucius & Lucius, Stuttgart
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne, Suhrkamp Verlag, Frankfurt am Main
- Becker, M. (2008): Optimistisch altern. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde demographiefester Personalarbeit für altersgemischte Belegschaften, Rainer Hampp Verlag, München und Mering
- Becker, M. (2005): Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Schäffer Poeschel Verlag, Stuttgart.
- Behrends, T./ Albert, M. (2005): Betriebsbedingte Unterschiede in der Personalarbeit von Unternehmen, in: Schulte, R. (Hrsg.) (2005): Ergebnisse der Mittelstandsforschung, LIT-Verlag, Berlin-Hamburg-Münster, S. 151-176
- Behrends, T./ Jochims, T. (2006): Personalstrategien in kleineren und mittleren Unternehmen, in: Martin, A. (Hrsg.) (2006): Managementstrategien in kleineren und mittleren Unternehmen, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, S. 145-169
- Bellmann, L./ Kistler, E./ Wahse, J. (2003): Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern, in: Bundeszentrale für politische Bildung (2003): Beilage zur Wochenzeitung das Parlament: Aus Politik und Zeitgeschichte, Heft 20/2003, S. 26-42
- Bellmann, L./ Kistler, E./ Wahse, J. (2007): Demographischer Wandel. Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen, in: IAB Kurzbericht 21, Nürnberg.
- Bellmann, L./ Leber, U. (2008): Weiterbildung für Ältere in KMU, in: Sozialer Fortschritt: unabhängige Zeitschrift für Sozialpolitik, Ausgabe 57/2008, Heft 2, S. 43-48
- Brandenburg, U./ Domschke, J.P. (2007): Die Zukunft sieht alt aus. Herausforderungen des demographischen Wandels für das Personalmanagement, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Deutscher Bundestag (Hrsg.) (1980): Bericht über die Bevölkerungsentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland. 1. Teil: Analyse der bisherigen Bevölkerungsentwicklung und Modellrechnung, Bundestagsdrucksache 08/4437
- Deutscher Bundestag (Hrsg.) (1984): Bericht über die Bevölkerungsentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland. 2. Teil: Analyse Auswirkungen auf die verschiedenen Be-reiche von Staat und Gesellschaft, Bundestagsdrucksache 10/863
- Delbrouck, I. (2000): Besonderheiten von KMU, in: Jutzi, K./ Delbrouck, I./ Müller, H. (2000): Lernen kleine Unternehmen anders? Rainer Hampp Verlag, München und Mering, S. 17-21
- Dienel, C. (2005) (Hrsg.): Abwanderung, Geburtenrückgang und regionale Entwicklung. Ursachen und Folgen des Bevölkerungsrückganges in Ostdeutschland, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Dörner, O. (2006): Umgang mit Wissen in betrieblicher Praxis. Dargestellt am Beispiel kleiner und mittelständischer Unternehmen aus Sachsen-Anhalt und der Region Bern, Julius Klinkhardt Verlag, Bern
- Evers, M. (1998): Strategische Führung Mittelständischer Unternehmensnetzwerke, Rainer Hampp Verlag, München und Mering

- Fischer, J. /Gensior, S. (1995): Einleitung: Netz-Spannungen, in: Fischer, J./ Gensior, S. (1995): Netz-Spannungen. Trends in der sozialen und technischen Vernetzung von Arbeit, Edition Sigma, Berlin, S. 11-48
- Geißler, R. (2002): Die Sozialstruktur Deutschlands. Die gesellschaftliche Entwicklung vor und nach der Vereinigung, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden
- Gläser, J./ Laudel, G. (2004): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Holz, M./ Da-Cruz, P. (Hrsg.) (2007): Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderungen für die strategische Personalplanung, Gabler Verlag, Wiesbaden
- Kowatsch, B. (2005): Erfolgsfaktor Netzwerke. Neue Perspektiven für kleine und mittelständische Unternehmen, VDM Verlag Dr. Müller, Berlin
- Lamnek, S. (1993): Qualitative Sozialforschung. Band 1 Methodologie, Beltz Verlag, Weinheim
- Lamnek, S. (1995): Qualitative Sozialforschung. Band 2. Methoden und Techniken, Beltz, Psychologie Verlags Union, Weinheim
- Länge, T./ Menke, B. (Hrsg.) (2007): Generation 40 plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt., W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld.
- Martin, A. (Hrsg.) (2006): Managementstrategien in kleineren und mittleren Unternehmen. Rainer Hampp Verlag, München und Mering
- Mayring, P. (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Beltz Verlag, Weinheim und Basel
- Mecker, I./ Herzig, V. (2006): Innovationen sichern durch Altersdiversity-Management, Arbeitspapier 1 der Hochschule Magdeburg-Stendal (FH)
- Meuser, M./ Nagel, U. (2005): ExpertInneninterviews-vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion, in: Bogner, A./ Littig, B. (2005): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden
- Mugler, J./ Schmidt, K. (1995) (Hrsg.): Klein- und Mittelunternehmen in einer dynamischen Wirtschaft, Duncker & Humblot GmbH, Berlin
- Nolte, B. (2007): Berücksichtigung demografischer und gesellschaftlicher Aspekte in der Nachfolgeplanung deutscher Unternehmen, in: Schöning, S./ Richter, J./ Wetzel, H./ Nissen, D. (Hrsg.) (2007): Kleine und mittlere Unternehmen: Unternehmensnachfolge und Innovationspotenzial: Forschungsbeiträge, Lang Verlag, Stuttgart, S. 17-30
- Prezewowsky, M. (2007): Demografischer Wandel und Personalmanagement. Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung, Deutscher Universitätsverlag, Wiesbaden
- Reinhold, G. (2000): Soziologie-Lexikon, Oldenbourg Verlag, München
- Regnet, E. (2005): Karriereentwicklung 40 plus. Weitere Perspektiven oder Endstation? Beltz Verlag, Weinheim und Basel
- Rump, J. (2003): Alter und Altern: Die Berücksichtigung der Intergenerativität und der Lebensphasenorientierung, in: Wächter, H./ Vedder, G./ Führung, M. (Hrsg.) (2003): Personelle Vielfalt in Organisationen, Rainer Hampp Verlag München und Mering
- Rump, J./ Eilers, S. (2007): Employability Management - lebenslange Beschäftigungsfähigkeit als Antwort auf den demografischen Wandel, in: Loebe, H./ Geldermann/ B. u.a. (2007): Demografischer Wandel und Weiterbildung. Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld
- Schein, E. (1995): Unternehmenskultur, Campusverlag, Frankfurt, New York
- Schulte, R. (Hrsg.) (2005): Ergebnisse der Mittelstandsforschung, LIT-Verlag, Berlin-Hamburg-Münster

- Staudt, E. (Hrsg.) (1998): Organisatorische Erscheinungsformen von Klein- und Mittelbetrieben. Ansätze für eine Organisationstypologie, Innovation: Forschung und Management Band 12, Bochum
- Stiefel, R. (2006): Personalentwicklung KMU, Rosenberger Fachverlag, Leonberg
- Wächter, H./ Sallet, D. (Hrsg.) (2006): Personalpolitik bei alternder Belegschaft, Rainer Hampp Verlag München und Mering
- Weinmann, B. (2006): Alters-Diversity als Unterschiedlichkeit in Wissen und Erfahrung, in: Becker, M./ Seidel, A. (Hrsg.) (2006): Diversity Management. Unternehmens- und Personalpolitik der Vielfalt. Schäfer-Poeschel Verlag Stuttgart, S. 309-329
- Weyer, J. (2001): Soziale Netzwerke, R. Oldenbourg Verlag, München
- Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement, Lucius & Lucius Verlag, Stuttgart
- Windeler, A. (2001): Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturierung, West-deutscher Verlag, Wiesbaden
- Winkels, R. (2007): Demografischer Wandel und die Herausforderungen und Chancen für Personalentwicklung und betriebliche Weiterbildung, LIT Verlag, Berlin
- Zander, E. (1997): Führung in Klein- und Mittelbetrieben, Rudolf Haufe Verlag, Freiburg

Internet

- Backes-Gellner, U./ Freund, W./ Kay, R./ Kranzusch, P. (2000): Wettbewerbsfaktor Fachkräfte. Rekrutierungschancen und –probleme von kleinen und mittleren Unternehmen, IfM-Materialien, Nr. 85 NF, Wiesbaden. Online im Internet: <http://www.ifm-bonn.org/assets/documents/85-NF.pdf> (Stand: 01.03.2009)
- Brussig, M. (2005): Altersübergangs-Report. Die „Nachfrageseite des Arbeitsmarktes“: Betriebe und die Beschäftigung Älterer im Lichte des IAB Betriebspanels 2002. Online im Internet: <http://www.iatge.de/auem-report/2005/2005-02/auem2005-02.pdf> (Stand: 30.01.2009).
- Eurostat (2008): Bevölkerung, Demografie. Online im Internet: http://epp.eurostat.ec.europa.eu/portal/page?_pageid=1996,45323734&_dad=portal&_schema=PORTAL&screen=welcomeref&open=/t_popula/t_pop/t_demo_nup&language=de&product=REF_TB_population&root=REF_TB_population&scrollto=255 (Stand: 17.12.2008)
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (2002): IfM Bonn Mittelstandsdefinition. Online im Internet: <http://www.ifm-bonn.de/index.php?id=89> (Stand: 24.07.2008)
- Kay, R./ Kranzusch, P./ Suprinovič, O. (2008): Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels. Herausforderungen und Reaktionen, IfM-Materialien 183. Online im Internet: <http://www.ifm-bonn.org/-assets/documents/IfM-Materialien-183.pdf> (Stand: 01.03.2009)
- Statistisches Bundesamt (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnungen, Wiesbaden. Online im Internet: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2006/Bevoelkerungsentwicklung/bevoelkerungsprojektion2050,property=file.pdf> (Stand: 22.12.2008)
- Statistisches Bundesamt (2007): Bevölkerung Deutschlands nach Bundesländern bis 2050. Ergebnisse der 11. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung nach Ländern. Online im Internet: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/Content75/Bevoelkerungsentwicklung2050Laender,property=file.pdf> (Stand: 05.04.2009)

- Statistisches Bundesamt (2008a): Datenreport 2008, Bundeszentrale für politische Bildung. Online im Internet: http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis-Internet/DE/Navigation/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/Datenreport_downloads,templateId=renderPrint.psm1__nnn=true (Stand 01.03.2009)
- Statistisches Bundesamt (2008b): Durchschnittliche Kinderzahl je Frau. Zusammengefasste Geburtenziffer. Online im Internet: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Bevoelkerung/GeburtenSterbefaelle/Tabellen/Content50/GeburtenZiffer,templateId=renderPrint.psm1> (Stand: 27.09.2008)
- Statistisches Bundesamt (2008c): Statistisches Jahrbuch 2008 für die Bundesrepublik Deutschland. Online im Internet: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis-Internet/DE/Content/Publikationen/Querschnittsveroeffentlichungen/StatistischesJahrbuch/JahrbuchDownload,templateId=renderPrint.psm1> (Stand: 01.04.2009)
- Statistisches Bundesamt (2008d): Wanderungen. Wanderungen zwischen Deutschland und dem Ausland zwischen 1991 bis 2007. Online im Internet: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Bevoelkerung/Wanderungen/Tabellen/Content50/WanderungenInsgesamt,templateId=renderPrint.psm1> (Stand: 17.09.2008)
- Trier, M./ Baltin, M./ Brödel, R. u.a. (2003): Lernen im sozialen Umfeld: Organisationen – Netzwerke – Intermediäre. Kompetenzentwicklung beim Aufbau regionaler Strukturen, QUEM-Report, Heft 77/2003, Berlin. Online im Internet: http://www.abwf.de/main/publik/frame_html1885.html?ebene2=report&ebene3=2003 (Stand: 01.07.2008)
- Vereinte Nationen (2000): Bestandserhaltungsmigration: Eine Lösung für abnehmende und alternde Bevölkerungen? New York. Online im Internet: <http://www.un.org/esa/population/publications/migration/execsumGerman.pdf> (Stand: 13.04.2009)