

Hochschule Merseburg (FH)
University of Applied Sciences



Fachbereich Wirtschaftswissenschaften
Fachgebiet Personalmanagement

Bachelorarbeit
zur Erlangung des Grades Bachelor of Arts (B. A.)

**Demografieorientiertes Personalmanagement:
Empirische Befunde und Handlungsempfehlungen
am Beispiel Sachsen-Anhalts**

vorgelegt bei

Prof. Ulrich Schindler

Zweitprüfer: Prof. Dr. rer. pol. Jörg Döpke

eingereicht von:

David Zimmermann
Fischgasse 2
06667 Weißenfels

Matrikel: BFBW 12

Matrikelnummer: 19845

Abgabetermin: 04.08.2016

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	II
Darstellungsverzeichnis	III
1 Einführung	1
1.1 Ausgangslage und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage	2
2 Personalmanagement	3
2.1 Definitionen und Erläuterungen	3
2.2 Demografieorientiertes Personalmanagement	4
2.3 Handlungsfelder des Personalmanagements	6
3 Demografischer Wandel	9
3.1 Definition und Erläuterungen	9
3.2 Faktoren der Demografie	9
3.3 Empirische Befunde	11
3.3.1 Gegenwärtige Situation in Sachsen Anhalt	13
3.3.2 Ausblick auf die zukünftige Entwicklung	20
4 Handlungsempfehlungen für den demografischen Wandel	22
4.1 Erhaltung der Arbeitskraft innerhalb des Unternehmens	24
4.2 Nutzung innerbetrieblicher Humanressourcen	32
4.3 Arten der Personalgewinnung	37
5 Fazit	43

Darstellungsverzeichnis

Darst. 1: Das Lörracher Modell_____	5
Darst. 2: Die demografische Entwicklung in Deutschland_____	12
Darst. 3: Altersstruktur der Bevölkerung Sachsen-Anhalts_____	17
Darst. 4: Der Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung_____	35

1 Einführung

1.1 Ausgangslage und Problemstellung

Das Wort Demografie leitet sich von den griechischen Wörtern demos und graphie ab und bedeutet so viel wie die Lehre von der Bevölkerung. Demzufolge untersucht die Demografieforschung also die Zusammensetzung der Bevölkerung. Dabei geht es um Themen wie Altersstruktur, Bevölkerungswachstum, Zu- und Abwanderung oder die Entwicklung von Geburtenraten.¹

Bereits Mitte der 1970er Jahre warnten Bevölkerungswissenschaftler vor den Gefahren, die ein demografischer Wandel für die Bundesrepublik Deutschland mit sich bringen könnte. Über viele Jahre wurden diese Warnungen jedoch größtenteils ignoriert, da durch Zuwanderung die geburtenschwachen Jahrgänge lange Zeit ausgeglichen werden konnten.

Die Herausforderungen durch den Wandel in der Demografie sowohl für den Staat als auch für die Unternehmen werden mit der Zeit jedoch nicht weniger.

Für den Staat steht vor allem die Aufrechterhaltung der sozialen Sicherungssysteme im Vordergrund. Auf der einen Seite steigt die Lebenserwartung der Menschen in Deutschland immer weiter an, auf der anderen Seite sinken bzw. stagnieren die Geburtenraten seit Jahren. Tendenziell werden in Zukunft also immer mehr Bezieher von Altersrenten immer weniger Erwerbstätigen gegenüberstehen.

Für die Unternehmen stehen vor allem Herausforderungen in Bezug auf den Fachkräftemangel, Probleme bei der Nachwuchsrekrutierung und der Umgang mit immer älter werdenden Belegschaften im Vordergrund.

Das Personalmanagement mit seinem strategischen Charakter muss hierfür seine Instrumente wie Personalbeschaffung, Personalentwicklung oder auch die Personalpflege den sich wandelnden Bedingungen anpassen, um dem demografischen Wandel und seinen Herausforderungen zu begegnen.

Das Personalwesen hat die Aufgabe, die Leistungsfähigkeit der Unternehmungen zu sichern. In diesem Zusammenhang stehen die Gewinnung geeigneter Nachwuchskräfte, die Einstellung von qualifizierten Fachkräften sowie der Erhalt der Leistungsfähigkeit, vor allem der älteren Mitarbeiter, im Mittelpunkt.

¹ Vgl. Dockenfuß 2011, S. 4.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

Die vorliegende Arbeit untersucht die Auswirkungen des demografischen Wandels auf das Personalmanagement der Unternehmen mit besonderem Fokus auf das Bundesland Sachsen-Anhalt.

Aufgrund infrastruktureller Nachteile und der vorherrschenden Altersstruktur äußern sich die Folgen des demografischen Wandels in den sogenannten neuen Bundesländern verstärkt.

Im Mittelpunkt der Arbeit steht die Frage, inwieweit die Änderungen in der Bevölkerungsstruktur das strategische Personalmanagement der Unternehmen in Sachsen-Anhalt beeinflussen.

Des Weiteren ist es Ziel der Arbeit, Handlungsempfehlungen für die verschiedenen Bereiche der Personalarbeit zu geben, um den Auswirkungen des demografischen Wandels entgegenzutreten.

Als Basis hierfür werden empirische Befunde herangezogen. Unter anderem werden dafür beispielsweise Untersuchungen und Statistiken des Bundesministeriums des Innern, der Bertelsmann Stiftung oder des Statistischen Landesamtes Sachsen-Anhalt herangezogen.

2 Personalmanagement

2.1 Definition und Erläuterungen

Unter Management versteht man gemeinhin die zielorientierte Steuerung, Entwicklung und Gestaltung eines Unternehmens. Dies gilt sowohl für die sach- als auch für die personenbezogene Dimension der Organisation. Als Personal bezeichnet man Menschen, die als abhängig Beschäftigte, also sowohl alle Mitarbeiter als auch alle Führungskräfte, in Organisationen tätig sind und eine gewisse Arbeitsleistung gegen Entgelt erbringen.²

Die Kombination der beiden Begriffe zeigt deutlich, dass die Haupttätigkeit des Personalmanagements die zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung sämtlicher Bereiche umfasst, die das Personal in der Organisation betreffen.

Der Personalbereich der Unternehmen und damit auch das Personalmanagement wurden früher als eher unwichtiges aber notwendiges Anhängsel angesehen.

Die Personalabteilungen waren dadurch fast ausschließlich mit administrativen Verwaltungstätigkeiten betraut. Aufgaben wie Gehaltsabrechnungen, das Führen von Arbeitszeitkonten oder auch die Regelung vertraglicher Angelegenheiten standen im Mittelpunkt der Personalarbeit. Im Laufe der Jahre jedoch hat sich der Bürokratiecharakter hin zu einer stärkeren Dienstleistungsorientierung der Personalarbeit gewandelt. Es geht nicht mehr in erster Linie um Verwaltung, vielmehr ist es zur Aufgabe geworden Personalstrategien an die Absatz- oder Produktstrategien des Unternehmens anzupassen, kontinuierliche personalwirtschaftliche Bedarfsanalysen durchzuführen oder beispielsweise auch die in den Mitarbeitern schlummernden Potenziale für das Unternehmen zu entwickeln und nutzbar zu machen.³

In diesem Zusammenhang ist in den letzten Jahren zunehmend der Begriff des Humankapitals in die öffentliche Wahrnehmung gerückt.

Als Humankapital wird die Gesamtheit des Personals eines Unternehmens bezeichnet. Wie bei anderen Kapitalformen auch, so ist es auch beim Humankapital essenziell, dass es durchdacht und strategisch geplant eingesetzt wird, damit es erfolgreich für das Unternehmen wirken kann. Die volle Entfaltung des im Unternehmen vorhandenen Humankapitals zu gewährleisten ist eine der Hauptaufgaben des Personal-

² Vgl. Schindler 2011, S. 8.

³ Vgl. Schindler 2011, S. 9.

managements, gerade in Hinblick auf die mit dem demografischen Wandel verbundenen Herausforderungen.⁴

2.2 Demografieorientiertes Personalmanagement

Durch den Wandel des Verständnisses der Personalarbeit von bloßen Verwaltungstätigkeiten hin zur Dienstleistungsorientierung zum Zweck der Unterstützung bei der Umsetzung von Unternehmensstrategien, hat sich eine immer stärker strategisch angelegte Arbeitsweise in den Personalbereichen durchgesetzt.

Dieser Entwicklung folgend beschrieb Schuler bereits im Jahr 1992 das strategische Personalmanagement als Gesamtheit aller Aktivitäten, die sich auf das Verhalten von Individuen in ihren Anstrengungen beziehen strategische Unternehmensziele zu definieren und zu erreichen.⁵

Damit diese strategischen Unternehmensziele durch zielorientierte Maßnahmen zum Aufbau, zur Nutzung und zur Erhaltung der Humanressourcen erreicht werden können, ist es notwendig das Personalmanagement im Prozess der Strategieformulierung zu positionieren.

Nach Thom und Nadig existieren vier Möglichkeiten die Personalstrategie an die Unternehmensstrategie anzupassen.

Einerseits kann die Personalstrategie unabhängig von der Unternehmensstrategie existieren. Aufgabe des Personalmanagements ist es hier, lediglich ein günstiges Klima zur Umsetzung der Strategie des Unternehmens zu schaffen.

Die Personalstrategie kann andererseits auch der Unternehmensstrategie folgen. Das bedeutet, dass die Maßnahmen und Handlungen der Personalabteilung aus der Unternehmensstrategie abgeleitet werden.

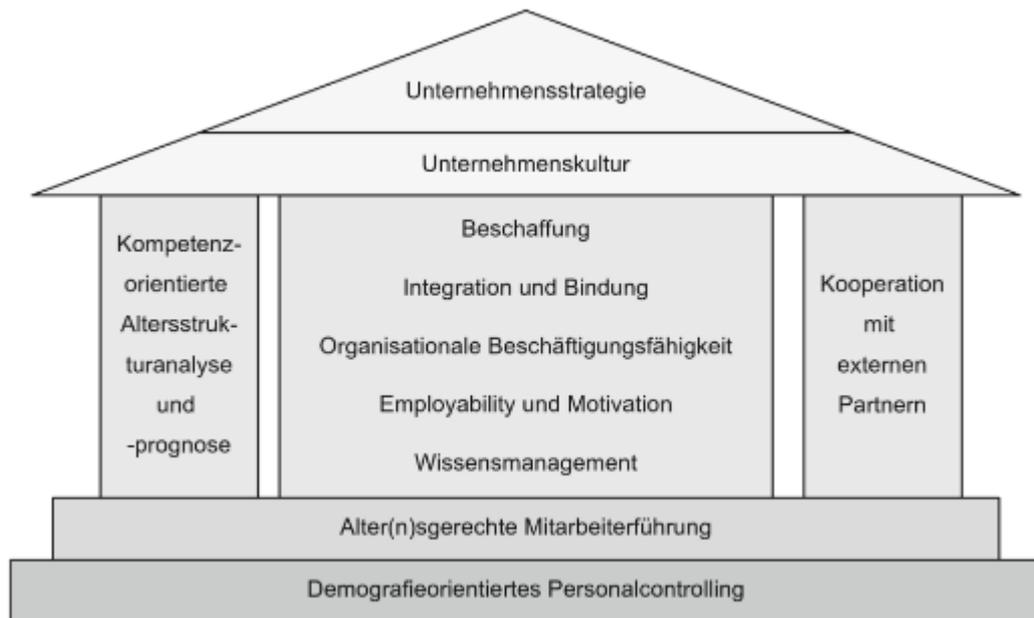
Die dritte Möglichkeit beinhaltet, dass sich die Unternehmensstrategie an der Personalstrategie orientiert. Hierbei wird angenommen, dass das Humankapital im Unternehmen ein knappes Gut ist, ja sogar einen Engpass darstellt. Dieser Überlegung folgend wird die Unternehmensstrategie an die vorhandene Personalausstattung angepasst.

⁴ Vgl. Haubrock/Oehlschlegel-Haubrock 2009, S. 15.

⁵ Vgl. Gohm 2010, S.4.

Die von Thom und Nadig bevorzugte Möglichkeit der Verbindung zwischen Personalstrategie und Unternehmensstrategie ist Variante vier. Hierbei ist die Personalstrategie integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie.

Gerade vor dem Hintergrund des demografischen Wandels ist es von zentraler Bedeutung, die Personalarbeit in die strategische Ausrichtung des Unternehmens zu integrieren, um den langfristigen Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur, den älter werdenden Belegschaften und dem Nachwuchsmangel begegnen zu können.⁶



Darst. 1: Das Lörbacher Modell (Quelle: Schirmer 2016, S.19)

Diesem Ansatz folgend fordert das „Lörbacher Modell demografieorientiertes Personalmanagement“ von Schirmer die Unternehmen auf, alle wichtigen Handlungsfelder des Personalmanagements in einer Art Baukastensystem zu analysieren und im Sinne der Unternehmensstrategie in die Unternehmenskultur zu integrieren.

Dabei erkennt man zudem, dass ausgehend von einem demografieorientierten Personalcontrolling und einer altersgerechten Führungen neben zentralen Personalmanagementaufgaben wie Personalbeschaffung, -bindung oder -motivation auch Alterstrukturanalysen und –prognosen, sowie Kooperationen mit externen Partnern in die Unternehmenskultur einfließen sollen.

Neben der zunehmenden Heterogenität des Personals durch eine größer werdende Alters-Diversität, trägt das demografieorientierte Personalmanagement auch zunehmend den Veränderungen in der Mitarbeiterstruktur Rechnung. Die Belegschaften

⁶ Vgl. Jahn, 2003, S. 15f.

werden durch die Globalisierung und den Wertewandel in der Gesellschaft deutlich „bunter“ und weiblicher. Schließlich spielen im demografieorientierten Personalmanagement nicht nur das Alter der Belegschaft, sondern die generelle Zusammensetzung der Mitarbeiterstruktur eine Rolle.

2.3 Handlungsfelder des Personalmanagements

Wie eingangs der Arbeit erwähnt haben sich die Aufgaben, die das Personalmanagement zu bewältigen hat, in den letzten Jahrzehnten deutlich geändert.

Neben klassischen Verwaltungstätigkeiten wie Gehaltsabrechnungen oder dem Führen von Arbeitszeitkonten spielen Personalbeschaffung, Personalentwicklung, Personalpflege, Personalfreisetzung aber auch Personalbindung und die Personalbedarfsplanung eine bedeutende Rolle.

Durch die mehr und mehr strategisch angelegte Personalarbeit kommt der Personalbedarfsplanung eine zentrale Bedeutung zu. Die Planung des Personalbedarfs bezieht sich direkt auf die Unternehmensziele und stützt sich dabei vor allem auf Absatz-, Leistungs-, Beschaffungs- und Finanzpläne. Um den zukünftigen Erfolg eines Unternehmens zu sichern ist eine langfristig angelegte Personalbedarfsplanung unabdingbar. Schließlich wird dadurch festgelegt, wie viele Führungskräfte und Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen benötigt werden um die Unternehmensziele zu erreichen.⁷

Direkt mit der Personalbedarfsplanung verbunden ist die Personalgewinnung. In Zeiten des demografischen Wandels, der zumeist als Synonym für einen Fachkräfte- und Nachwuchsmangel verwendet wird, sehen sich Unternehmen zusehends einem „War for Talents“ gegenüber. Nur durch eine systematische Personalgewinnung kann es den Unternehmen gelingen, ihre wirtschaftlichen Ziele zu erreichen und am Markt zu bestehen. Schließlich ist das Vorhandensein von geeignetem Personal, sowohl in qualitativer als auch quantitativer Hinsicht, von entscheidender Bedeutung dafür.⁸

Nicht immer ist es jedoch notwendig oder möglich geeignetes Personal extern zu rekrutieren. In diesen Fällen kommt ein weiteres Handlungsfeld des Personalmanagements ins Spiel – die Personalentwicklung.

⁷ Vgl. Stock-Homburg 2013, S. 94.

⁸ Vgl. Stock-Homburg 2013, S. 130.

Unter Personalentwicklung versteht man alle Maßnahmen, die geeignet sind die aus den Unternehmenszielen abgeleiteten Anforderungen mit den Potenzialen, Fähigkeiten und Leistungen der Mitarbeiter in Einklang zu bringen. Da der Prozess der Personalentwicklung von der Personalbedarfsanalyse, über Potenzialanalysen der Mitarbeiter bis hin zu erfolgreich durchgeführten Personalentwicklungsmaßnahmen ein mitunter sehr langwieriger ist, hat folglich auch die Personalentwicklung einen strategischen Charakter.⁹

Ein weiteres immer mehr an Bedeutung gewinnendes Handlungsfeld des Personalmanagements ist die Personalpflege. „Unter Personalpflege sind alle personenbezogenen Programme, Maßnahmen und Methoden in Organisationen zu verstehen, die der Gesundheit des arbeitenden Menschen dienen. Ihr Anliegen ist, Erkrankungen vorzubeugen sowie die Erhaltung und Förderung der Gesundheit.“¹⁰

Vor allem in Zeiten, in denen die Belegschaften in den Unternehmen in Deutschland und speziell in Sachsen-Anhalt im Schnitt immer älter werden, ist es notwendig, dass seitens des Personalmanagements Wert darauf gelegt wird, die Arbeitskraft der Mitarbeiter und Führungskräfte zu erhalten.

Neben diesen Bereichen des Personalmanagements gibt es noch weitere Handlungsfelder.

Unter Personalfreisetzung versteht man alle Maßnahmen, die durchgeführt werden können, um Überkapazitäten zu vermeiden, beziehungsweise abzubauen. Dies gilt sowohl für Führungskräfte, als auch für Mitarbeiter. Personalfreisetzung wird oft als Synonym für Personalentlassungen verwendet. Allerdings zählt zu den Instrumenten der Personalfreisetzung unter anderem auch der langfristige Personalabbau durch Einstellungsstopps oder die Einführung von vorübergehender Kurzarbeit. Das Personal ist die wichtigste Ressource der Unternehmen und Personalentscheidungen haben immer auch eine starke Auswirkung auf die Umwelt des Unternehmens. Deshalb sollten Freisetzungstätigkeiten sehr umsichtig und strategisch geplant durchgeführt werden, weil dadurch das Arbeitgeberimage stark beeinflusst wird.¹¹

Der Begriff der Personalbindung, oder auch Retentionmanagement genannt, ist ein meist noch wenig beachteter Aspekt der Personalarbeit. Gerade vor dem Hintergrund des weiter oben genannten „War for Talents“ und eines sich abzeichnenden

⁹ Vgl. Rosenberger 2014, S. 211.

¹⁰ Rudow 2007, S. 8.

¹¹ Vgl. Stock-Homburg 2013, S.280.

Nachwuchskräftemangels ist es jedoch wichtig, die im Unternehmen beschäftigten Mitarbeiter zu halten und an das Unternehmen zu binden.

Grundlage hierfür ist die gelebte Unternehmenskultur. Haben die Mitarbeiter den Eindruck, dass sie im Unternehmen nur als Kostenverursacher und flexibel einsetzbare Kostengrößen gesehen werden, so wird sich bei den Mitarbeitern keine innere Verbundenheit zum Unternehmen aufbauen und die Mühen und Ausgaben des Unternehmens zur Personalbindung werden früher oder später umsonst sein.¹²

¹² Vgl. Flato/ Reinbold-Scheibe 2008, S.74.

3 Demografischer Wandel

3.1 Definition und Erläuterungen

Zu Beginn der Arbeit wurde erläutert, dass der Begriff Demografie als Lehre von der Bevölkerung zu verstehen ist. Die Demografieforschung setzt sich dementsprechend mit der Zusammensetzung der Bevölkerung und deren vergangener und zukünftiger Entwicklung auseinander.

Dem „Handbuch Weltbevölkerung“ folgend ist Demografie die wissenschaftliche Untersuchung von Bevölkerungen. Dabei werden Faktoren wie Größe, Dichte, Wachstum, Verteilung, Altersentwicklung und andere Eigenschaften der Bevölkerungen analysiert.¹³

Der demografische Wandel, der heutzutage in aller Munde ist und als Schreckgespenst für die zukünftige Bevölkerungsentwicklung in Deutschland und insbesondere in den neuen Bundesländern gesehen wird, lässt sich also als fortschreitende Veränderung der Bevölkerungsstruktur - im Sinne einer zunehmenden Überalterung - bezeichnen.

Die offensichtlichsten Faktoren, die die demografische Entwicklung in Deutschland im Allgemeinen und in den neuen Bundesländern im Besonderen beeinflussen sind sinkende Geburtenraten, eine steigende Lebenserwartung und ein damit verbundener steigender Anteil älterer Menschen an der Bevölkerung.

3.2 Faktoren der Demografie

Beschäftigt man sich mit der Entwicklung der Lebenserwartung in Deutschland, so wird deutlich, dass diese im Laufe des 20. Jahrhunderts um gut 30 Jahre gestiegen ist.

Lag die Lebenserwartung von Männern vor 100 Jahren noch bei ca. 45 Jahren, erhöhte sich diese im Verlauf des letzten Jahrhunderts auf ca. 75 Jahre. Bei den Frauen stieg die durchschnittliche Lebenserwartung sogar von 48 auf rund 80 Jahre an. Es wird davon ausgegangen, dass die Lebenserwartung bis zum Jahr 2060 bei Männern auf gut 85 Jahre und bei Frauen auf ca. 89 Jahre steigen wird.¹⁴

Dadurch, dass die Lebenserwartung der Bevölkerung immer weiter gestiegen ist und auch weiter steigen wird, hat sich auch das Durchschnittsalter der Menschen erhöht.

¹³ Vgl. Janowicz 2008, S. 148.

¹⁴ Vgl. Statistisches Bundesamt 2015, S.8.

War die Bevölkerung Deutschlands im Jahr 1900 im Durchschnitt 27 Jahre alt, hat sich das durchschnittliche Alter bis Mitte der 2000er-Jahre auf 43 Jahre erhöht.¹⁵

Das bedeutet für die Unternehmen im Umkehrschluss, dass auch die Belegschaften innerhalb der Organisationen immer älter werden. Die Personalabteilungen der Unternehmen müssen also lernen, mit immer älter werdendem Personal umzugehen, dessen Bedürfnisse zu berücksichtigen und Personalmanagementaktivitäten langfristig anzulegen.

Ein weiterer Faktor, der den demografischen Wandel scheinbar unaufhaltsam vorantreibt und die Unternehmen vor eine große Herausforderung stellt, sind die sinkenden Geburtenraten in Deutschland.

Die Geburtenrate, oder auch Fertilität genannt, ist in der Bundesrepublik seit den frühen 1970er-Jahren stark rückläufig.

War die Bundesrepublik Deutschland im Jahr 1970 mit 2,5 Geburten pro Frau bereits am unteren Ende des Spektrums der länderspezifischen Kurve angesiedelt, so ist die Fertilität bis heute noch weiter gesunken. Aktuelle Untersuchungen gehen davon aus, dass die Geburtenrate mittlerweile nur bei 1,4 Kindern pro Frau liegt.¹⁶

Experten glauben, dass diese Zahl in Zukunft noch weiter sinken wird. Schließlich ist mit den sinkenden Geburtenraten der letzten Jahrzehnte auch die Zahl potenzieller Mütter immer weiter gesunken.

Für die Unternehmen stellen diese sinkenden Geburtenzahlen eine der größten Herausforderungen überhaupt dar. Da immer weniger Kinder geboren wurden und werden stehen die Firmen bereits heute vor dem Problem des Nachwuchskräftemangels. Die Unternehmen konkurrieren nun nicht mehr nur auf den Absatzmärkten miteinander, auch auf dem Arbeitsmarkt wird der Wettbewerb immer größer.

Der Mangel an geeignetem Nachwuchs in Verbindung mit einer immer älter werdenden Belegschaft macht es für die Unternehmen unumgänglich, sämtliche Instrumente des Personalmanagements so langfristig und demografieorientiert auszugestalten, dass die Unternehmensziele auch in Zukunft erreicht werden und zukünftige Entwicklungen eingeplant werden können.

¹⁵ Vgl. Busch/ Flüter-Hoffmann 2009, S. 15.

¹⁶ Vgl. Link 2008, S. 4.

Neben den Geburtenraten und Sterbefällen haben auch Bevölkerungsbewegungen über die Landesgrenzen hinaus, die sogenannte Außenwanderung, einen Einfluss auf die Bevölkerungsstruktur eines Staates. Ausschlaggebend für die künftige Bevölkerungszahl und –struktur ist dabei der Wanderungssaldo, also die Differenz zwischen Zu- und Fortgängen. Im Gegensatz zu Geburten- und Sterberaten lässt sich aus dem Wanderungssaldo allerdings keine zukünftige Entwicklung ableiten.¹⁷

Führt man sich die aktuelle Flüchtlingskrise vor Augen, so wird deutlich weshalb sich zum Beispiel aus internationalen Wanderungssaldi keine Entwicklungen ableiten lassen.

Internationale Wanderungsbewegungen werden meist durch einschneidende politische, wirtschaftliche oder ökologische Veränderungen in den Herkunftsländern beeinflusst, deren Auftreten und Auswirkungen meist nicht vorhersehbar sind.

3.3 Empirische Befunde

Wie weiter oben im Text erwähnt stellt der demografische Wandel alle Teile der Gesellschaft vor eine Vielzahl von Herausforderungen. Für die Unternehmen im Land stellt sich vor allem die Frage, wie die Betriebe ihre Leistungsfähigkeit auch in Zukunft erhalten, beziehungsweise steigern können, indem dem Fachkräfte- und Nachwuchskrätemangel durch Maßnahmen des demografieorientierten Personalmanagements entgegengewirkt wird.

Der Staat muss sich vor allem mit den negativen Auswirkungen der aktuellen demografischen Entwicklung auf die sozialen Sicherungssysteme auseinandersetzen. Dadurch, dass die Menschen in der Bundesrepublik immer älter werden und die Geburtenraten seit Jahrzehnten sinken werden die sozialen Sicherungssysteme immer stärker belastet, da immer weniger Beitragszahlern immer mehr Bezugsberechtigte gegenüberstehen. Durch Zuwanderung alleine wird dieser Trend nicht aufzuhalten sein.

Für die privaten Angelegenheiten der Bevölkerung stehen eher Fragen nach der Altersvorsorge und der Pflege älterer Familienangehöriger im Mittelpunkt. Dadurch, dass die Bevölkerung im Schnitt immer älter wird, besteht natürlich auch ein höherer und längerer Pflegebedarf bei den Menschen.

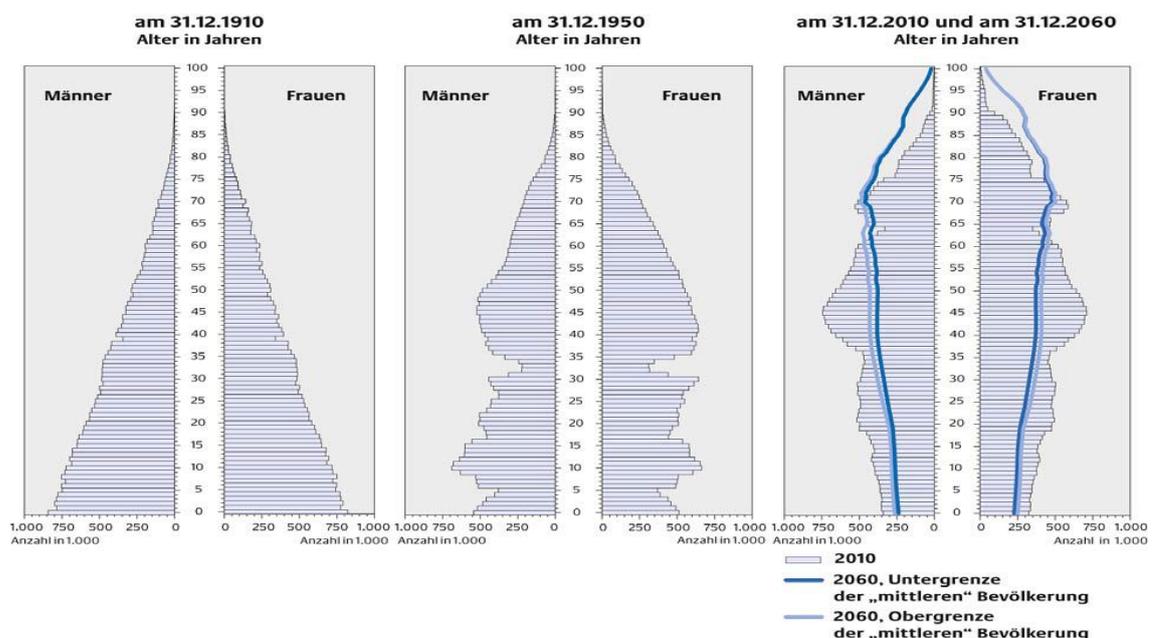
¹⁷ Vgl. Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt 2013, S. 5.

Um über die zukünftige Entwicklung der Bevölkerungsstruktur genaue Prognosen treffen zu können haben sich eine Vielzahl sowohl staatlicher als auch privater Institutionen der Demografieforschung verschrieben.

Natürlich ergeben sich bei verschiedenen Institutionen auch Unterschiede hinsichtlich der Prognosen und Datenerhebungen. Was alle Arbeiten zum Thema Demografie jedoch gemeinsam haben ist die Kernaussage, dass sich die Bevölkerungsstruktur immer mehr von der eigentlich angestrebten Pyramidenform entfernt, bei der ein breites Fundament an jüngeren Menschen die älteren Bevölkerungsgruppen in der Spitze stützt.¹⁸

Heute sind vor allem die mittleren Altersgruppen numerisch stark vertreten. In Zukunft wird sich dieser Trend weiter fortsetzen und die zahlenmäßig stark vertretenen Altersgruppen weiter nach oben verschieben.

Auf dem folgenden Schaubild wird diese Entwicklung, die ihren Lauf in den letzten 100 Jahren genommen hat besonders deutlich. Einerseits wird offensichtlich, dass sich die Spitze der Altersgruppen seit 1920 deutlich nach oben geschoben hat.



Darst. 2: Die demografische Entwicklung in Deutschland

(Quelle: Bundesministerium des Innern 2011, S.11)

Andererseits kann man erkennen, dass man vor 100 Jahren noch von der klassischen Bevölkerungspyramide sprechen konnte, bei der zudem der Anteil von Frauen und Männern nahezu identisch war.

¹⁸ Vgl. Bundesministerium des Inneren 2011, S. 12.

Bereits 50 Jahr später kann man erkennen, schon nicht mehr von einer Bevölkerungspyramide gesprochen werden kann und sich diese Entwicklung bis 2060 verschärfen wird.

Bedingt durch die beiden Weltkriege war die Zahl der Frauen in den 1950er-Jahren bedeutend höher, als die der Männer. Allerdings wird sich dieses Verhältnis bis zum Jahr 2060 komplett umkehren und mehr Männer als Frauen in Deutschland leben. Die Zahl der potenziellen Mütter wird also fortlaufend kleiner werden, was automatisch sinkende Geburtenraten zur Folge haben könnte.

3.3.1 Gegenwärtige Situation in Sachsen-Anhalt

Da alle Teile der Gesellschaft von der demografischen Entwicklung betroffen sind beschäftigt sich eine Vielzahl von staatlichen und privaten Institutionen mit deren Auswirkung.

Aus diesem Grund wurde im Jahr 2011 durch den Landtag von Sachsen-Anhalt beschlossen, eine eigens für das Bundesland angefertigte Untersuchung des demografischen Wandels in Auftrag zu geben, welche in Form des Demografieberichts im Jahr 2013 veröffentlicht wurde.

Im Vergleich zu den sogenannten alten Bundesländern verlaufen die demografischen Entwicklungen in den neuen Bundesländern verhältnismäßig einheitlich, unterscheiden sich aber deutlich von den Entwicklungen in den westdeutschen Flächenländern.¹⁹

Wirken sich die Folgen des demografischen Wandels beispielsweise in Brandenburg oder Sachsen weniger negativ aus, so sind die Auswirkungen in Mecklenburg Vorpommern und vor allem Sachsen-Anhalt deutlich stärker zu spüren. Die negativen Folgen des demografischen Wandels werden in Sachsen und Brandenburg allerdings stark von demografischen Wachstumsinseln wie Dresden, Leipzig oder dem Berliner Umland verdeckt.

Die negativen Entwicklungen des Wandels in der Demografie Sachsen-Anhalts werden grundsätzlich von drei unterschiedlichen Saldi beeinflusst.

Der sogenannte natürliche Saldo errechnet sich aus der Differenz von Geburtenrate und Sterbefällen.

¹⁹ Vgl. Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt 2013, S. 5.

Der Binnenwanderungssaldo ist die Differenz aus inländischen Zu- und Fortzügen, wohingegen sich der internationale Saldo aus länderübergreifender Ein- und Auswanderung errechnet. Zwei dieser drei Saldi waren für Sachsen-Anhalt in den vergangenen Jahren bzw. Jahrzehnten seit der Wiedervereinigung 1990 negativ. Lediglich der internationale Saldo war positiv, was den Schwund der Bevölkerung jedoch nicht bremsen konnte.²⁰

So hat das Bundesland von 1990 bis 2011 gut ein Fünftel seiner Bevölkerung verloren. Dies entspricht einem jährlichen Bevölkerungsrückgang von 0,9 Prozent, was bedeutet, dass Sachsen-Anhalt das Bundesland mit dem höchsten Bevölkerungsrückgang Deutschlands ist.

Aktuell ist dieser Trend in den alten Bundesländern noch nicht in diesem Maße zu beobachten. Lediglich das Saarland und der Stadtstaat Bremen verzeichnen mit 6% bzw. 3% im oben genannten Zeitraum einen Rückgang der Bevölkerung.

Durch die für Gesamtdeutschland sinkenden Geburtenraten werden in den kommenden Jahren und Jahrzehnten jedoch alle Bundesländer einen Bevölkerungsschwund verkraften müssen. Am meisten werden dies allerdings die neuen Bundesländer zu spüren bekommen, für die ein Bevölkerungsrückgang von im Schnitt über einem Drittel vorhergesagt wird.²¹

Fast zwangsläufig stellt sich die Frage, weshalb gerade die ostdeutschen Bundesländer und insbesondere Sachsen-Anhalt so stark vom demografischen Wandel und dem damit verbundenen Fachkräfte- und Nachwuchsmangel betroffen sind.

Vor der Wiedervereinigung war das heutige Sachsen-Anhalt das industrielle Herz der ehemaligen DDR und beherbergte mit dem Bezirk Halle das Gebiet mit der höchsten Bruttoproduktion der gesamten Republik. Vor allem in der Chemischen Industrie und im Bergbau waren zehntausende Menschen beschäftigt.

Besonders die Braunkohleförderung, die dazu diente gut 90% der Energieversorgung der DDR abzudecken, hatte eine wirtschaftlich enorme Bedeutung. Die rücksichtslose Ausbeutung der natürlichen Ressourcen, ohne auf die ökologischen Auswirkungen für den Menschen und seinen Lebensraum zu achten, brachten jedoch erhebliche negative Folgen mit sich. Als Beispiel sei hier allein der sogenannte Silbersee in Bitterfeld-Wolfen genannt, auf dessen Grund sich noch heute eine bis zu 12 Meter dicke Schicht kontaminierten Schlammes befindet.

²⁰ Vgl. Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt 2013, S. 5.

²¹ Vgl. Bundesministerium des Inneren 2011, S. 37.

Umweltverschmutzung ,sowie Luft- und Wasserverunreinigung waren keine sonderlich attraktiven Anreize für westdeutsche oder internationale Unternehmen, um nach der Wiedervereinigung in den Wirtschaftsstandort Sachsen-Anhalt zu investieren, womit viele der damaligen Betriebe einfach vom Markt verschwanden.

Die, vor allem in den Jahren nach der Wiedervereinigung, stattfindende De-industrialisierung Sachsens-Anhalts hatte den Verlust tausender Arbeitsplätze zur Folge. Der Rückgang der Beschäftigung, im Schnitt 36 Prozent in den neuen Bundesländern, war im Land Sachsen-Anhalt mit 46 Prozent sogar noch viel gravierender.²²

Nach der Wende wurden die nach 1990 weiterbestehenden, ehemaligen Volkseigenen Betriebe der DDR reprivatisiert. Im Zuge dieses Vorgangs fand zunächst eine Frühverrentungswelle statt, bei der die älteren Mitarbeiter über Vorruhestandsregelungen aus den Betrieben ausschieden, um die Personalkosten in den Unternehmen zu senken. Auf diese Weise ging den Unternehmen viel Wissen und Know-how verloren. Der Senkung der Personalkosten fielen auch jüngere, noch wenig qualifizierte Mitarbeiter und eine hohe Zahl an Lehrstellen zum Opfer, sodass in den Unternehmen ziemlich einheitliche, mittelalte Altersstrukturen zurückblieben, wodurch die Belegschaften seitdem gemeinsam altern.²³

Ein weiterer Grund, weshalb die Betriebe in Sachsen-Anhalt heute mit den Folgen des demografischen Wandels besonders schwer zu kämpfen haben ist in den Merkmalen der Planwirtschaft zu finden. Die Anzahl an Lehrstellen, der Fachkräftebedarf oder Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter wurden maßgeblich vom Plan bestimmt, der den Unternehmen von der politischen Führung vorgegeben wurde.

Mit der Erarbeitung von personalwirtschaftlichen Strategien wie einer Personalentwicklungsstrategie, einer Personalbedarfsplanung oder einer gezielten Personalbeschaffungsstrategie waren viele Unternehmen nach der Wiedervereinigung schlichtweg überfordert. Diese Strategiekompetenzen mussten erst über Jahre aufgebaut werden. In der Zeit nach 1990, die vor allem durch Personalabbau gekennzeichnet war, war für eine langfristig angelegte Nachwuchssicherung zudem wenig Platz.

Durch den Rückgang der Wirtschaftskraft und der Beschäftigung nach der Wiedervereinigung in den ostdeutschen Bundesländern lassen sich auch die direkt nach der Wende stark abgefallenen Geburtenraten erklären.

²² Vgl. Kröhnert/ van Olst/ Klingholz 2005, S. 54f.

²³ Vgl. Espig/ Geithner 2012, S. 69.

In Zeiten von wirtschaftlicher Unsicherheit, einer ungewissen Zukunft und einer teilweisen Perspektivlosigkeit sinkt die Fertilität zwangsläufig.

Waren die Geburtenraten in der damaligen DDR bereits seit den 1960er Jahren leicht rückläufig, so brachen sie direkt nach der Wiedervereinigung dramatisch ein.

Konnte das Bundesland im Jahr 1985 noch 40.037 Geburten verzeichnen, so fiel die Zahl der Neugeborenen nur fünf Jahre nach der Wende auf das historische Tief von 14.568 Geburten.²⁴

Diese stark gesunkenen Geburtenraten tragen natürlich einen Großteil dazu bei, dass die Bevölkerung in den neuen Bundesländern und damit auch in Sachsen-Anhalt in den letzten Jahren immer weiter geschrumpft ist.

Im Jahr 1966 betrug die Einwohnerzahl Sachsen-Anhalts noch ca. 3,2 Millionen. Durch einen dauerhaft negativen natürlichen Saldo, sowie einen negativen Binnenwanderungssaldo ist die Bevölkerungszahl des Bundeslandes bis zum Jahr 2014 um rund eine Million Einwohner auf ca. 2,2 Millionen gesunken. Prognosen gehen davon aus, dass im Jahr 2023 zum ersten Mal die „magische“ Marke von zwei Millionen Einwohnern unterboten wird.²⁵

Die sinkenden Geburtenraten einerseits und der negative Binnenwanderungssaldo andererseits sorgen in Kombination dafür, dass die Bevölkerung Sachsen-Anhalts immer älter wird.

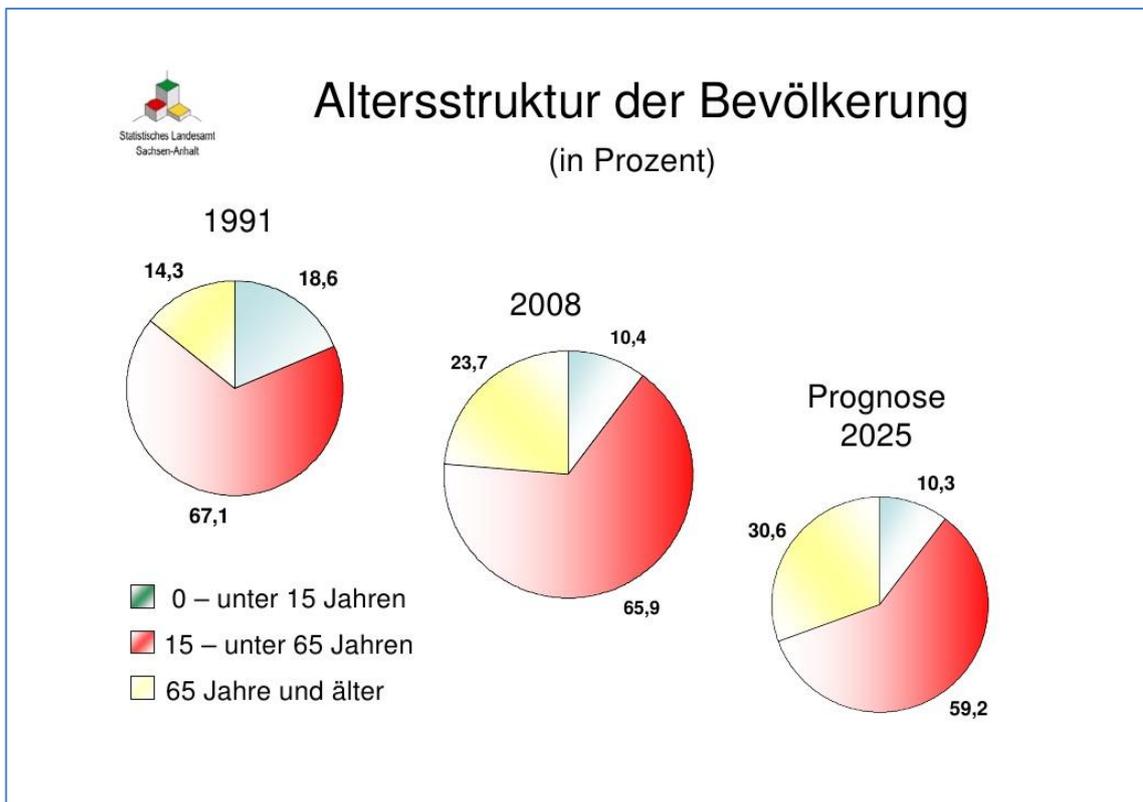
Obwohl dies ein gesamteuropäischer und damit auch gesamtdeutscher Trend ist, ist er in Sachsen-Anhalt besonders ausgeprägt. So ist beispielsweise der Anteil der unter 20-Jährigen zwischen 2000 und 2008 um über 20 Prozent zurückgegangen, während zeitgleich der Prozentsatz der über 65-Jährigen um ein knappes Drittel gestiegen ist.²⁶

Dies ist umso bedenklicher wenn man sich bewusst vor Augen führt, dass die Gesamtbevölkerung des Bundeslandes immer weiter sinkt.

²⁴ Vgl. Statistisches Landesamt 2015, http://www.statistik.sachsen-anhalt.de/Internet/Home/Daten_und_Fakten/1/12/126/12612/Geborene_seit_1966.html, Abruf am 25.07.2016.

²⁵ Vgl. Statistisches Landesamt 2015, http://www.statistik.sachsen-anhalt.de/Internet/Home/Daten_und_Fakten/1/12/124/12411/Bevoelkerungsentwicklung_Sachsen-Anhalts_seit_1966.html, Abruf am 25.07.2016.

²⁶ Vgl. Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt 2013, S. 6.



Darst. 3: Altersstruktur der Bevölkerung Sachsen-Anhalts
(Quelle: <http://de.slideshare.net/ufischerhirschert/demografische-entwicklung-in-sachsenanhalt>)

Anhand der Darstellung kann man deutlich die voranschreitende Überalterung der Sachsen-Anhaltinischen Bevölkerung sehen. So stieg der Anteil der über 65-Jährigen von 14,3 Prozent im Jahre 1991 auf 23,7 Prozent bis zum Jahr 2008 und wird aller Voraussicht nach bis zum Jahr 2025 auf 30,6 Prozent steigen.

Allerdings zeigt die obige Grafik auch eine weitere Entwicklung, die sich seit den 2000er Jahren in Sachsen-Anhalt eingestellt hat. Die Zahl der Geburten ist seit mehreren Jahren stabil und weist sogar leicht steigende Tendenzen auf.

Die Gründe für diesen Trend sind vielfältig. Eine Begründung liegt in der Angleichung des Familienbildungsverhaltens in Ost und West.

Ostdeutsche Frauen werden generell jünger Mutter und sind seltener kinderlos als westdeutsche Frauen. Allerdings ist die Wahrscheinlichkeit zwei oder mehr Kinder zu bekommen bei Frauen in den alten Bundesländern deutlich höher. In den letzten Jahren hat sich in den ostdeutschen Bundesländern jedoch der Trend hin zur „Zwei-

Kind-Familie“ etabliert, was einer der Gründe für die leichte Steigerung der Geburtenraten in Sachsen-Anhalt sein dürfte.²⁷

Ein weiterer Grund, warum sich die Geburtenraten in Sachsen-Anhalt stabilisiert haben und sogar leicht steigen, sind die sehr guten infrastrukturellen Bedingungen bezüglich der Kinderbetreuung in Kindergärten und Krippen. Außerdem ist das soziale Klima gegenüber arbeitenden Müttern in den neuen Bundesländern traditionell eher positiver gestimmt.

Das klassische Rollen- und Familienbild in den alten Bundesländern sah einen arbeitenden Ehemann, zwei oder mehr Kinder und die Frau als Hausfrau vor, die sich um die Erziehung der Kinder und den Haushalt zu kümmern hatte. In der ehemaligen DDR war es dagegen üblich, dass auch die Frau erwerbstätig war, da ihre Partner eher auf Gleichheit bedachte Geschlechterrollenbilder hatten. So nehmen heutzutage auch deutlich mehr ostdeutsche Väter die sogenannten „Vätermonate“ beim Elterngeld in Anspruch.

Zudem ist festzustellen, dass auch mehr als 25 Jahr nach dem Fall der Mauer der Anteil der erwerbstätigen Frauen im Osten höher als im Westen ist, allerdings ist der Wert für die alten Bundesländer seit der Wiedervereinigung stark angestiegen.

Da in Sachsen-Anhalt, wie beschrieben die Zahl der Familien mit mehr als einem Kind steigt ist also nicht die Zahl der Geburten pro Frau das vorrangige Problem, sondern die Gesamtzahl der Neugeborenen.

Ein anderes Thema, das in direktem Zusammenhang mit dem Bevölkerungsrückgang steht ist der negative Binnenwanderungssaldo, vor allem die Abwanderung junger Menschen im Alter von 18-25 Jahren.

Die Spitzenposition im negativen Sinne nimmt dabei wiederum Sachsen-Anhalt ein. Insbesondere der Fortzug junger Frauen nimmt dabei eine Schlüsselrolle für die langfristige Bevölkerungsentwicklung des Bundeslandes ein. So gehen dem Land durch die Abwanderung junger Frauen nicht nur generell Einwohner verloren, mit jeder jungen Frau, die aus Sachsen-Anhalt fortzieht, geht auch eine potenzielle Mutter verloren.

Als Hauptgrund für die Abwanderung aus den ostdeutschen Bundesländern allgemein und Sachsen-Anhalt im Besonderen wird die Suche nach besseren Lebens- und Arbeitsbedingungen angesehen. Da ostdeutsche Frauen, wie weiter oben beschrieben

²⁷ Vgl. Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt 2013, S. 15.

generell erwerbsorientierter sind und über ein hohes Maß an Mobilität verfügen, entscheiden sie sich eher dazu, das Bundesland zu verlassen.

Hauptsächlich verläuft die Wanderungsbewegung dabei in das jeweils angrenzende, alte Bundesland. Im Falle von Sachsen-Anhalt hauptsächlich nach Niedersachsen.²⁸

Mit 78% war der im Westen erhaltene Arbeitsplatz oder die Ausbildungsstelle der Hauptgrund für junge Menschen das Bundesland zu verlassen, gefolgt von der besseren Bezahlung und den allgemein attraktiveren Lebensbedingungen in den alten Bundesländern.

Dass unter den Binnenmigranten Sachsen-Anhalts im Vergleich zu anderen Bundesländern besonders viele junge Frauen zu finden sind, hat laut Christiane Dienel damit zu tun, dass die Frauen ihren durch den Sozialismus erworbenen Gleichstellungsvorsprung am Arbeitsmarkt nach der Wiedervereinigung eingebüßt haben.²⁹

Gerade junge Frauen mit Kind haben besonders hohe Hürden am ohnehin schon angespannten Arbeitsmarkt in Sachsen-Anhalt zu überwinden. Für sie ist es bedeutend schwerer, wieder in den Arbeitsmarkt einzutreten.

Generell ist, durch die Demodernisierung des Arbeitsmarktes, immer noch eine große Ungleichheit in der Bezahlung zwischen Männern und Frauen sowohl in Ost als auch in West zu beobachten. Auch erhalten männliche Arbeitnehmer im Vergleich deutlich öfter die Gelegenheit des beruflichen Aufstieges als dies für ihre weiblichen Kollegen gilt. Demodernisierung bedeutet in diesem Zusammenhang, dass es im Vergleich zum Arbeitsmarkt in der ehemaligen DDR vermehrt zur Ungleichbehandlung von Männern und Frauen kommt.

Demzufolge zieht es vor allem Frauen in andere Bundesländer, in denen die Chancen am Arbeitsmarkt Erfolg zu haben höher sind als in Sachsen-Anhalt und zudem höhere Arbeitsentgelte erzielt werden können.

²⁸ Vgl. Dienel 2005, Seite 15.

²⁹ Vgl. Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt 2013, S. 15.

Dadurch ergibt sich in Sachsen-Anhalt aktuell der Trend zur „Vermännlichung“ der Gesellschaft. In Zahlen ausgedrückt bedeutet dies, dass auf 1000 Männer 833 Frauen kommen.³⁰

Neben dieser Binnenwanderung ist auch die sogenannte Landflucht und Reurbanisierung in Ostdeutschland ein Problem in Bezug auf die Altersstruktur der Bevölkerung, gerade auf dem Land.

So zieht es immer mehr, vor allem junge Menschen aus den ländlichen Regionen in die größeren Städte. Das führt dazu, dass viele Landstriche Sachsens-Anhalts immer dünner besiedelt sind und immer weiter überaltern. Besonders betroffen sind davon das Jerichower Land und Gemeinden im Harz.

Führt man sich die infrastrukturellen Gegebenheiten Sachsens-Anhalts vor Augen, so wird deutlich weshalb auch der Trend zur Reurbanisierung das Bundesland stark trifft. Mit der Landeshauptstadt Magdeburg und der Händelstadt Halle verfügt Sachsen-Anhalt lediglich über zwei mittlere Großstädte. Daneben ist das Bundesland stark durch Mittel- und Kleinstädte wie Dessau, Bitterfeld oder Stendal und ländliche Gebiete wie beispielsweise die Börde gekennzeichnet.

Da sich, wie gesagt immer mehr Menschen dazu entscheiden in die größeren Städte zu ziehen und der Wohnraum in Halle und Magdeburg begrenzt ist, zieht es viele Einwohner in nahe gelegene Großstädte anderer Bundesländer wie Leipzig oder auch Berlin.

3.3.2 Ausblick auf die zukünftige Entwicklung

Nachdem nun die Gründe für die demografische Entwicklung und die aktuelle Situation in Ostdeutschland und Sachsen-Anhalt beleuchtet wurden folgt an dieser Stelle ein Ausblick auf die zu erwartenden künftigen Entwicklungen in Sachsen-Anhalt.

Wie weiter oben im Text schon angedeutet vermittelt die in Sachsen-Anhalt leicht steigende Zahl an Geburten pro Frau ein trügerisches Bild der Entspannung der demografischen Situation. Da die Anzahl der jungen Frauen und somit die Zahl der potenziellen Mütter bis 2025 um 40% sinken könnte und kein signifikant positiver Binnenwanderungs- oder internationaler Wanderungssaldo erwartet wird, wird die Bevölkerung Sachsens-Anhalts in Zukunft weiter schrumpfen.

³⁰ Vgl. o.V. 2015, http://www.volksstimme.de/nachrichten/deutschland_und_welt/meinung_und_debatte/1519638_Frauenmangel-in-Sachsen-Anhalt.html, Abruf am 25.07.2016.

Das Statistische Landesamt Sachsen-Anhalt geht in seiner Bevölkerungsvorausberechnung bis 2025 davon aus, dass im Jahr 2025 nur noch ca. 1,93 Millionen Menschen in Sachsen-Anhalt leben werden. Im Vergleich zum Basisjahr 2008 mit einer Einwohnerzahl von rund 2,38 Millionen Menschen wäre dies ein Rückgang um 18,6 Prozent.³¹

Damit einhergehend wird sich auch die Altersstruktur in Sachsen-Anhalt, wie auch im übrigen Deutschland dahingehend wandeln, dass die älteren Altersgruppen zahlenmäßig immer größer werden und die Bevölkerung somit zunehmen überaltert.

Lag das Durchschnittsalter in Sachsen-Anhalt im Jahr 2012 noch bei 49,2 Jahren, so wird für das Jahr 2030 ein deutlicher Anstieg des Durchschnittsalters auf 53,0 Jahre erwartet. Unrühmlicher Spitzenreiter in dieser Entwicklung ist dabei der Landkreis Mansfeld-Südharz mit einem erwarteten Durchschnittsalter von über 57 Jahren. Im Vergleich dazu liegt der erwartete Durchschnitt für Deutschland im Jahr 2030 bei 48,1 Jahren.

Den im vorangegangenen Kapitel angesprochenen Trend der „Landflucht“ jüngerer Menschen in die Städte bestätigt auch die Prognose des Durchschnittsalters in Sachsen-Anhalt. Mit Magdeburg und Halle liegen die beiden größten Städte Sachsen-Anhalts unterhalb des Bundesdurchschnittes. Für Magdeburg wird eine Steigerung des Durchschnittsalters auf 46,4 Jahre prognostiziert. Das Durchschnittsalter in Halle wird bis 2030 sogar auf 45,0 Jahre sinken.³²

Ein Aspekt, der dazu führen könnte die Überalterung Sachsen-Anhalts zu stoppen und die Verwaisung von ganzen Landstrichen stoppen könnte ist die internationale Wanderung. In der Vergangenheit spielte die Einwanderung allerdings eine untergeordnete Rolle, da es die Immigranten eher in die westdeutschen Großstädte oder nach Berlin zog.

Im Zuge der aktuellen Flüchtlingskrise könnte sich dies jedoch ändern, da Immigranten in Zukunft nach einem anderen System innerhalb Deutschlands aufgeteilt werden sollen.

³¹ Vgl. Statistisches Landesamt 2010, <http://www.statistik.sachsen-anhalt.de/bevoelkerung/prognose/index.html>, Abruf am 25.07.2016.

³² Vgl. Bertelsmann Stiftung 2015, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Presse/imported/downloads/Bevoelkerungsprognose_Sa-Anhalt.pdf, Abruf am 25.07.2016.

4 Handlungsempfehlungen für den demografischen Wandel

Zu Beginn der Arbeit wurde die Frage geklärt, was unter Personalmanagement zu verstehen ist und welche Handlungsfelder das Personalmanagement zu bearbeiten hat, außerdem wurde auf den stets strategischen Charakter des Personalmanagements in den Unternehmen hingewiesen.

In den darauffolgenden Kapiteln wurde die Frage beleuchtet was demografischer Wandel eigentlich bedeutet, wie sich die demografische Situation und Entwicklung in Deutschland und ganz besonders in Sachsen-Anhalt darstellt und wie sich die Bevölkerung Sachsen-Anhalts in den kommenden Jahren entwickeln wird.

Dabei wurde festgestellt, dass sich der demografische Wandel auf drei Hauptfaktoren reduzieren lässt: die Lebenserwartung steigt, weniger Kinder werden geboren und die Bevölkerung wird immer älter.

Obwohl der demografische Wandel als Begriff bereits in den täglichen Sprachgebrauch übergegangen ist und sowohl Politik als auch Wissenschaft diese Entwicklung bereits seit langer Zeit voraussagen, beschäftigen sich nur wenige Unternehmen mit dem Thema Demografie und betreiben aktive altersbezogene Personalpolitik.

Dadurch wird von den Organisationen ignoriert, dass der demografische Wandel zu einem teilweisen Engpass beim Arbeitskräfteangebot führen wird, dass sich die Altersstruktur in den Unternehmensbereichen ändern wird und dass, beispielsweise durch die weiter oben beschriebene Landflucht, die mitarbeiterbezogenen Standortfaktoren wie Familienfreundlichkeit oder Lebensqualität eine immer größere Rolle spielen werden. Unternehmen, die wirtschaftlich erfolgreich sind, als innovativ gelten und darüber hinaus in Regionen mit hoher Lebensqualität angesiedelt sind, verfügen auf im Wettbewerb auf dem Arbeits- und Ausbildungsmarkt über enorme Vorteile.³³

Obwohl in verschiedenen Unternehmen bereits erste Anstrengungen unternommen werden, die dafür sorgen sollen, dass die Organisationen auch in Zukunft sowohl quantitativ, qualitativ als auch motivatorisch ausreichend Personal zur Verfügung haben, konzentrieren sich diese personalpolitischen Maßnahmen zumeist noch auf Personalabbau (beispielsweise Altersteilzeit- oder Vorruhestandsregelungen) und sind deutlich von einer Jugendfixierung geprägt.³⁴

³³ Vgl. Nieder/Michalk 2009, S. 54.

³⁴ Vgl. Deller u.a. 2008, S. 2.

Die Unternehmen müssen ihr Personalmanagement also demografisch langfristig ausrichten aber auch operativ auf kurzfristige Veränderungen reagieren können. Nach Michalk/Nader haben die Unternehmen dafür drei Strategien:

- Sie setzen weiter auf jüngere Mitarbeiter unter 40 Jahre, ältere Mitarbeiter fallen Personalabbaumaßnahmen zum Opfer.
- Sie beschäftigen zwar ältere Mitarbeiter, diese werden allerdings nur in speziellen Abteilungen oder Herstellungsprozessen eingesetzt.
- Ältere Mitarbeiter werden als wertvolle Humanressourcen im Unternehmen angesehen, deren Erfahrung und Wissen gezielt genutzt wird.

Eine rein auf junge Mitarbeiter ausgerichtete Personalpolitik ist dabei kaum in der Lage den zukünftigen Erfolg des Unternehmens zu sichern. Einerseits ist diese Art der Personalpolitik sehr kostenintensiv, da häufig Kosten für die Beschaffung geeigneten Personals anfallen, sowie hohe Personalbindungskosten entstehen um die jungen, qualifizierten Mitarbeiter im Unternehmen zu halten. Andererseits werden die weiter oben bereits erwähnten Erfahrungen und Kenntnisse, die vorrangig bei den älteren Mitarbeitern liegen, verschenkt.³⁵

Bedenkt man die demografische Entwicklung, vor allem in Sachsen-Anhalt, wo jedes Jahr weniger Kinder geboren werden und der Binnenwanderungssaldo traditionell negativ ist, können es sich Unternehmen hierzulande erst recht nicht leisten dieses wertvolle, bereits in den Unternehmen vorhandene Know-how zu verschenken. Schließlich sind Probleme beim Finden geeigneter Nachwuchs- oder Fachkräfte quasi tägliche Begleiter der Unternehmen geworden.

Allerdings wäre die gegensätzliche Personalpolitik, also die übermäßige Konzentration auf die älteren Mitarbeitergruppen, quasi der Wechsel von einem jugendzentrierten auf ein seniorenzentriertes Personalmanagement, auch wenig zielführend. Die Wertschätzung oder die Fürsorge für eine Altersgruppe darf nicht zu Lasten der anderen Altersgruppen gehen.

Notwendig, um ein dem demografischen Wandel angepasstes Personalmanagement in der Organisation zu etablieren, ist die Ausgestaltung des Personalmanagements als altersintegratives Personalmanagement.

Grundsätzlich muss an dieser Stelle geklärt werden was unter älteren Mitarbeitern zu verstehen ist. Eine eindeutige Definition oder Altersgrenze lässt sich in der Literatur

³⁵ Vgl. Nieder/Michalk 2009, S. 54.

jedoch nicht finden, da eine Vielzahl von Faktoren bei der Festlegung, ab wann ein Mitarbeiter als älterer Mitarbeiter gilt, vorliegen.

Für die Weltgesundheitsorganisation gelten Arbeitnehmer ab einem Alter von 45 Jahren als ältere Mitarbeiter. Die OECD spricht bei Menschen, die in der zweiten Hälfte ihres Arbeitsleben sind, aber das Pensionsalter noch nicht erreicht haben und weiterhin arbeitsfähig sind, von älteren Mitarbeitern.³⁶

Darüber hinaus unterscheiden Autoren bei der Festlegung von Altersgrenzen ob die Arbeitnehmer eher geistig oder eher körperlich beanspruchende Tätigkeiten verrichten. So gelten für Lehr und Kruse Menschen, die eher geistig anspruchsvolle Arbeiten verrichten ab einem Alter von 55 Jahren als ältere Mitarbeiter, wohingegen beispielsweise Börsch-Supan für körperlich beanspruchende Tätigkeiten die Altersgrenze bei 50 Jahren zieht.³⁷

Eine generelle Übereinstimmung herrscht allerdings in der Einschätzung vor, dass das rein kalendarische Alter eines Mitarbeiters kein eindeutiges oder allgemeingültiges Kennzeichen ist, um diesen der Gruppe der älteren Mitarbeiter zuzordnen. Vielmehr spielen biologische, psychologische und soziale Faktoren, aber auch die Art der Tätigkeit, die Qualifikationen oder der Gesundheitszustand eine Rolle. So sind gemäß einer Studie 60- bis 65-Jährige heutzutage rein biologisch gesehen um zehn Jahre jünger also noch vor zwei Generationen³⁸

Im Bundesland Sachsen-Anhalt liegt das Durchschnittsalter der Belegschaft bei zirka 47 Jahren, es sind tendenziell also eher ältere Arbeitnehmer beschäftigt. Die Unternehmen mit ihren Personalabteilungen müssen daher Strategien entwickeln, um die Leistungsfähigkeit der Betriebe in der Gegenwart zu sichern, möglichst wenig im Unternehmen vorhandenes Wissen und Know-how zu verlieren, die Leistungsfähigkeit und Arbeitskraft der Mitarbeiter zu erhalten und die fortlaufende Gewinnung von geeignetem Nachwuchspersonal zu gewährleisten.

4.1 Erhaltung der Arbeitskraft innerhalb des Unternehmens

Durch die mit dem demografischen Wandel verbundenen Herausforderungen für die Unternehmen (beispielsweise am Arbeitsmarkt) ist es für die Organisationen enorm

³⁶ Vgl. Nieder/Michalk 2009, S. 55f.

³⁷ Vgl. Deller u.a. 2008, S. 2.

³⁸ Vgl. Nieder/Michalk 2009, S. 55.

wichtig, die bereits im Unternehmen vorhandene Arbeitskraft zu erhalten und gegebenenfalls noch zu steigern.

Für die Unternehmen steht neben dem eigentlichen Wettbewerb mit ihren Produkten und Dienstleistungen auf den nationalen und internationalen Märkten zunehmend auch der Wettbewerb um Nachwuchs- und Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt im Fokus.

Um also die Leistungsfähigkeit der Unternehmen und deren im Durchschnitt alternden Belegschaften zu erhalten spielt vor allem das Handlungsfeld Personalpflege eine entscheidende Rolle.

Ein zentraler Aspekt der Personalpflege befasst sich mit der Gesundheitsförderung der Mitarbeiter. Durch gezielte und vor allem regelmäßige Maßnahmen können die Unternehmen die Gesundheit der Mitarbeiter fördern, Erkrankungen vorbeugen, das Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter stärken und so den Krankenstand in den Unternehmensbereichen senken.

Im Gegensatz zum Arbeitsschutz, der im Betrieblichen Gesundheitsmanagement vor allem die Aufgabe hat, auf der Grundlage von Arbeitsschutzgesetzen und Verordnungen die Arbeitsbedingungen in den Organisationen zu analysieren und zu verbessern, beschäftigt sich die Personalpflege vorrangig mit der Person des Arbeitnehmers. Der Mitarbeiter soll ein stabiles Gesundheits- und Sicherheitsverhalten entwickeln.

Während Arbeitsschutz vorrangig eine Aufgabe von Technikern, Medizinern oder auch Psychologen ist, so ist die Personalpflege eine Aufgabe des Personalwesens in enger Zusammenarbeit mit dem Gesundheitswesen im Unternehmen, sofern dieses vorhanden ist.

Generell haben die Unternehmen bei der Personalpflege drei Grundprinzipien zu beachten:

- Eigenverantwortung heißt, dass die Mitarbeiter selber für ihre Gesundheit mitverantwortlich sind, ihr gesundheitsbezogenes Verhalten selbst zu vertreten und für die Folgen einzustehen haben. Die Mitarbeiter haben einerseits das Recht auf Gesundheit durch menschenwürdige Arbeit, andererseits aber auch die Pflicht selbst etwas für ihre Gesundheit zu tun.
- Subsidiarität bedeutet, dass die Mitarbeiter, die selber handeln und sich selbst helfen können auch dazu verpflichtet sind dies zu tun.

Eigeninitiative und die selbständige Nutzung der vom Unternehmen bereitgestellten Selbsthilfemöglichkeiten sind eine Grundvoraussetzung.

- Solidarität steht für die Fürsorgepflicht des Unternehmens sowie die Treuepflicht der Arbeitnehmer gegenüber der Organisation, womit die gemeinsame Verpflichtung von Arbeitgeber und Mitarbeiter gemeint ist.³⁹

Damit die Personalpflegemaßnahmen zielgerichtet eingesetzt werden können und den Anforderungen und Bedürfnissen sowohl des Personals, als auch des Unternehmens gerecht werden können, muss zunächst eine Diagnostik durchgeführt werden.

Bei der Diagnostik steht für das Unternehmen das Anliegen im Vordergrund, die Qualität des Gesundheitszustandes der Belegschaft im Arbeitsumfeld mit der Hilfe diagnostischer Methoden zu ermitteln. Anders als bei der klassischen medizinischen Diagnostik, in der es vor allem um die Erkennung von Krankheiten geht, steht bei der Personalpflege die Erfassung des individuellen und kollektiven Gesundheitszustandes im Fokus.

Außerdem geht es darum festzustellen, welche die Gesundheit beeinflussenden Bedingungen im Unternehmen vorherrschen. Dabei unterscheidet man zwischen Arbeits- und Organisationsmerkmalen und in der Person des Mitarbeiters begründeten Merkmalen. Als Arbeits- und Organisationsmerkmale gelten beispielsweise Arbeitszeit, Aufgabenschwierigkeit, Handlungsspielraum oder auch die Lärmbelastung. Als Persönlichkeitsmerkmale gelten zum Beispiel die Leistungsmotivation, Bewältigungsstile oder auch das Selbstbewusstsein der Mitarbeiter.

Nach der Diagnostik folgt die Prävention. Bei der Prävention stehen Verhütung, Früherkennung und Frühbehandlung von Gesundheitsstörungen und Krankheiten oder die Einschränkung der Folgeschäden von Krankheiten im Fokus.

Die primäre Prävention zielt darauf ab, ein mögliches Eintreten von psychischen und physischen Gesundheitsstörungen zu verhindern. Möglich macht das die Erfassung von sogenannten Risikogruppen bei den Mitarbeitern und die Reduzierung der Einflüsse von Risikofaktoren. Erreicht wird dieses Ziel zum Beispiel durch die gesonderte Betreuung der vorher identifizierten Risikogruppen oder durch die Durchführung von Gesundheitstrainings.

Bei der sekundären Prävention spricht man auch von der Prävention in der Therapie. Ziel ist es Gesundheitsstörungen frühzeitig zu erkennen, zu verzögern oder gar zu verhindern. Dafür optimal geeignet ist die sogenannte Siebtestuntersuchung. Dazu

³⁹ Vgl. Rudow 2007, S. 9.

dienen klinisch-chemische, klinische, physiologische und psychologische Methoden. Dadurch können die Wahrscheinlich-Kranken von den Wahrscheinlich-Gesunden separiert werden.

Die letzte Art der Prävention, die sogenannte tertiäre Prävention, verfolgt das Ziel ein nochmaliges Auftreten von Erkrankungen oder Gesundheitsstörungen zu verhindern und Folgeschäden von Erkrankungen einzudämmen. Erreicht wird das durch rehabilitative Maßnahmen.⁴⁰

Die dritte Säule der Personalpflege ist die eingangs erwähnte Betriebliche Gesundheitsförderung. Die klassische Gesundheitsförderung geht dabei davon aus, dass Gesundheit an sich kein statischer Zustand ist, sondern entwickelt werden kann. Die Aufgabe der Gesundheitsförderung ist es also, entsprechend dem Programm „Gesundheit für alle im 21. Jahrhundert“ der Weltgesundheitsorganisation, die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten und zu entwickeln. Im Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit steht vor allem die psychische Gesundheit im Fokus.

Abgeleitet von der Gesundheitsförderung versteht man unter Betrieblicher Gesundheitsförderung Programme und Maßnahmen, die in den Unternehmen durchgeführt werden und der psychischen und physischen Gesundheit von Mitarbeitern und Mitarbeitergruppen dient. Vor allem geht es hierbei um die Beseitigung von Gesundheitsgefährdungen und die Förderung der Gesundheit in den Unternehmen.⁴¹

Aufgrund der nach der Wiedervereinigung einsetzenden Deindustrialisierung Sachsen-Anhalts und der geringen Zahl an Investitionen in das Bundesland zu Beginn der 1990er-Jahre dominieren kleine und mittlere Unternehmen das Bild in der Wirtschaft. In Zahlen ausgedrückt bedeutet dies, dass knapp 95% der Betriebe in jene Gruppe der kleinen und mittleren Unternehmen fallen.

Als Kleinunternehmen werden Betriebe bezeichnet, deren Mitarbeiterzahl die Grenze von 50 Mitarbeitern nicht überschreitet und die zudem einen Jahresumsatz von höchstens 10 Millionen Euro aufweisen.

⁴⁰ Vgl. Rudow 2007, S. 10f.

⁴¹ Vgl. Rudow 2004, S. 21f.

Ein mittleres Unternehmen ist eins, das über eine Mitarbeiterzahl von maximal 250 Arbeitnehmern verfügt und dessen Jahresumsatz die Summe von 50 Millionen Euro nicht übersteigt.⁴²

Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen ist die Partizipation und Mitsprache der Mitarbeiter nicht so stark ausgeprägt wie in großen Unternehmen oder Konzernen. Dementsprechend wichtig ist es die Arbeitnehmer, also die Beteiligten, in die Gestaltung der Gesundheitsförderungsmaßnahmen in der Organisation einzubeziehen. Durch die Einbeziehung in den Gestaltungsprozess erreicht der für die Gesundheitsförderung verantwortliche Unternehmensbereich, also das Personalmanagement, eine höhere Akzeptanz bei der Belegschaft und verhindert auch höhere Abbruchquoten bei der Durchführung von Gesundheitsförderungsmaßnahmen.⁴³

Die Einführung, oder Verordnung von Gesundheitsmaßnahmen ohne Akzeptanz der Mitarbeiter muss zwangsläufig scheitern. Darum ist bereits eine umfassende und treffende Diagnostik so entscheidend, um den aktuellen Gesundheitszustand der Belegschaft zu ermitteln und die Arbeits- und Organisationsbedingungen sowie die persönlichen Merkmale der Mitarbeiter zu analysieren.

Durch die mit der Personalpflege verbundene Gesundheitsförderung wird es den Unternehmen also ermöglicht die Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter, aber der älteren Mitarbeiter im Besonderen, zu erhalten. Mitarbeiter, denen durch das Unternehmen die Möglichkeit gegeben wird, aktiv etwas für ihre Gesundheit zu tun werden seltener krank und auch noch bis ins hohe Alter leistungsfähig sein.

Dadurch sind die kleinen und mittleren Unternehmen in Sachsen-Anhalt, die es im Wettbewerb am Arbeitsmarkt oft schwerer haben als große Firmen oder Konzerne an wirtschaftlich und sozial günstigeren Standorten, in der Lage das Wissen und die Fähigkeiten ihrer in Zukunft immer älter werdenden Mitarbeitergruppen länger im Unternehmen zu halten und davon zu profitieren.

Aufbauend auf die Ergebnisse der bereits angesprochenen Diagnostik können durch das Personalwesen in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern Maßnahmen und Aktivitäten geplant und durchgeführt werden um die Gesundheit der Mitarbeiter zu fördern, zu erhalten oder wiederherzustellen.

Für die Durchführung solcher Maßnahmen in den Betrieben sollten die Unternehmen auf externes Expertenwissen von Ärzten, Masseuren oder Krankenkassen zurück-

⁴² Vgl. Jürgens 2004, S. 19.

⁴³ Vgl. Kuhn/Sommer 2004, S. 170.

greifen, da die Gesundheitsförderungsmaßnahmen in ihrer Vielfältigkeit nicht von der Personalabteilung abgedeckt werden können.

Solche Personalpflegemaßnahmen zielen einerseits auf die psychische Gesundheit ab, wie zum Beispiel Zeitmanagementtrainings, Stressbewältigung, Entspannungsübungen, Kommunikationstrainings oder Selbstvertrauenstrainings. Andererseits können die Personalpflegemaßnahmen auch auf die physische Gesundheit ausgerichtet sein, wie beispielsweise Krankengymnastik, Rückenschule, Ernährungsberatung, Raucherentwöhnungen oder Herz-Kreislauf-Trainings.⁴⁴

Neben diesen auf die persönlichen Merkmale ausgerichteten Maßnahmen, bei denen Eigeninitiative, der Wille zur Anwendung des erworbenen Wissens und Selbständigkeit der Mitarbeiter Voraussetzungen sind, sollten die Unternehmen im Sinne der Personalpflege auch die vorherrschenden Organisations- und Arbeitsbedingungen überprüfen.

Schließlich haben auch Faktoren aus dem täglichen Arbeitsleben der Mitarbeiter einen hohen Einfluss auf das Wohlbefinden, die Gesundheit und somit Zufriedenheit und Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer. Grundsätzlich sollten die Unternehmen die Strukturen und Abläufe innerhalb der Organisation so gestalten, dass sie nicht nur kurzfristig wirtschaftlich effektiv sind, sondern auch langfristig gesehen der Gesundheit der Arbeitnehmer gerecht werden.⁴⁵

Dementsprechend sollte bereits bei der Arbeitsplatzgestaltung auf die Gesundheitsbedürfnisse der Mitarbeiter geachtet werden. Arbeitsplätze müssen beispielsweise über ergonomisch geeignete Büromöbel und eine ausreichende Beleuchtung verfügen. Dadurch sollen chronische Krankheiten wie Rückenschmerzen durch eine fehlerhafte Sitzhaltung oder die Verminderung der Sehkraft durch eine falsche Beleuchtung des Arbeitsplatzes vermieden werden. An dieser Stelle sei nochmals deutlich darauf hingewiesen, dass solche Maßnahmen nicht nur positive Auswirkung auf die älteren Mitarbeiter, sondern auf die gesamte Belegschaft haben.

Ein weiterer wichtiger Faktor, der auf das Wohlbefinden des Arbeitnehmers einwirkt, ist arbeitsbedingter Stress. Arbeitsbedingter Stress kann verschiedene Auslöser haben.

Üblicherweise wird Stress in seiner negativen Form mit Arbeitsüberbelastung, Zeit- und Termindruck, Hektik oder psychischer Anspannung verbunden. Er wird generell als Gefühl verstanden, die Situation nicht mehr im Griff zu haben. Die Gründe für diese

⁴⁴ Vgl. Rudow 2007, S. 33.

⁴⁵ Vgl. Rudow 2004, S. 27.

gefühlte Überforderung der Mitarbeiter sind oftmals in einer unzureichenden Arbeitsorganisation zu finden. Problematisch könnte beispielsweise sein, dass die Mitarbeiter für ihre Tätigkeit nicht ausreichend qualifiziert sind und somit die Anforderungen des Unternehmens nicht erfüllen können, was zu zusätzlichem psychischen Stress führt.⁴⁶

An dieser Stelle zeigt sich wie eng die Handlungsfelder des Personalmanagements zusammenwirken. So könnten geeignete Maßnahmen der Personalentwicklung, wie beispielsweise Schulungen oder Weiterbildungsmaßnahmen dafür sorgen, dem Mitarbeiter die erforderlichen Qualifikationen zu vermitteln und somit Stress zu reduzieren und schlussendlich die Gesundheit zu verbessern.

Auch Führungcoachings und Seminare für Vorgesetzte können dazu dienen den Stress bei den Mitarbeitern zu reduzieren, da dieser auch oftmals durch unzureichendes Führungsverhalten erzeugt wird. Gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen wie sie in Sachsen-Anhalt hauptsächlich vorherrschen gibt es in dieser Hinsicht Nachholbedarf.

Viele Autoren bringen die in den vergangenen Jahren gestiegene Anzahl an psychischen Erkrankungen wie beispielsweise Burnouts oder Depressionen mit dem gestiegenen Stress-Level der Arbeitnehmer in Verbindung. Demzufolge sind Personalpflegemaßnahmen in diesem Bereich eine gute Möglichkeit, um die Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeiter langfristig zu erhalten.

Um den künftigen wirtschaftlichen Erfolg der Unternehmen in Sachsen-Anhalt zu sichern ist es nicht nur wichtig die Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten, es ist auch von entscheidender Bedeutung die Mitarbeiter als solche an das Unternehmen zu binden und so auch in Zukunft von den im Unternehmen vorhanden Humanressourcen profitieren und im Wettbewerb bestehen zu können.

Die Personalpflege an sich trägt schon einen großen Beitrag zur Mitarbeiterbindung in den Unternehmen bei. Mitarbeiter, die sich in den Unternehmen wohlfühlen, die mit ihrer Arbeitsumgebung und –gestaltung zufrieden sind und denen es gesundheitlich gut geht sind leichter im Unternehmen zu halten als Mitarbeiter die sich überfordert oder nicht wertgeschätzt fühlen.

Neben einer Vergütung, die den Erwartungen der Arbeitnehmer entspricht, sind die Unternehmen gefordert Anreize zu schaffen, die die Arbeitgeberattraktivität steigern und die Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen binden.

⁴⁶ Vgl. Ahlers 2003, S. 30.

Der finanzielle Aspekt alleine wird nicht für eine dauerhafte, stabile Bindung der Arbeitnehmer an das Unternehmen sorgen. Sind die finanziellen Bedürfnisse der Mitarbeiter ausreichend befriedigt, verlieren finanzielle Anreize und ein fortlaufend steigendes Einkommen ihre motivations- und leistungssteigernde Bedeutung für die Belegschaft und verstärken die Bindung zwischen Unternehmen und Mitarbeiter nicht weiter.⁴⁷

Durch den Wertewandel, der sich in den letzten Jahrzehnten in der Gesellschaft vollzogen hat stehen für die Mitarbeiter Bedürfnisse wie Freizeit, Selbstverwirklichung, Gleichberechtigung, Anerkennung und das Verrichten einer anspruchsvollen und gehaltvollen Arbeit im Fokus. Für sie hat die sogenannte Work-Life-Balance eine immer größere Bedeutung. Gemeint ist damit die optimale Verbindung von Arbeits- und Berufsleben.

Damit die Unternehmen diesen sich ändernden Rahmenbedingungen begegnen können, müssen die Bedürfnisse der Mitarbeiter identifiziert und auch ernst genommen werden.

Faktoren, die den Unternehmen dienlich sein können um ihre Mitarbeiter langfristig zu binden, sind unter anderem Arbeitsplatzumfeld und –klima, eine transparente Personalpolitik, Wertschätzung, berufliche Aspekte, sowie ein modernes Führungsverständnis der Vorgesetzten. Zusätzlich sollten die Sachsen-Anhaltinischen Unternehmen sich darum bemühen am Arbeitsmarkt ein positives Arbeitgeberimage zu erhalten.⁴⁸

Gerade vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung, besonders in Sachsen-Anhalt, ist es für die Unternehmen überlebenswichtig, die bereits im Unternehmen vorhandene Leistungsfähigkeit durch geeignete Personalbindungsmaßnahmen und eine stärkere Fokussierung auf die Personalpflege zu erhalten.

Durch den in Zukunft absehbaren Mangel an Nachwuchs- und Fachkräften können die Unternehmen durch diese Maßnahmen auch künftig über motivierte und qualifizierte Mitarbeiter verfügen.

Am Beispiel der TOTAL Raffinerie Mitteldeutschland am Chemiestandort Leuna lässt sich erkennen, dass einige Unternehmen verstanden haben wie wichtig die Personalbindung geworden ist.

⁴⁷ Vgl. Middeldorf 2011, S. 5.

⁴⁸ Vgl. Middeldorf 2011, S. 6.

Die Gesundheit der Mitarbeiter wird hier beispielsweise durch das Vorhandensein einer medizinischen Abteilung mit Werksärztin und Krankenschwestern gefördert, die regelmäßige werksärztliche Untersuchungen und Sehtests durchführen, aber auch Rückenschulen, Massagen und andere gesundheitsfördernde Behandlungen und Kurse anbieten. Dazu kommen regelmäßige Aktionen, die in Zusammenarbeit mit externen Partnern wie Krankenkassen oder Ernährungsberatern durchgeführt werden, bei denen den Mitarbeitern ein breites Gesundheitswissen vermittelt wird.

Weiterhin findet Personalbindung innerhalb des Unternehmens auch über kulturelle Veranstaltungen oder Events wie Mitarbeiterfeste, Konzertveranstaltungen oder den Tag der offenen Tür statt.

Auch in der aktiven Freizeitgestaltung unterstützt das Unternehmen seine Mitarbeiter, beispielsweise bei Sportveranstaltungen wie dem Mitteldeutschen Marathon, dem unternehmenseigenen Touchrugby-Team, dem jährlichen Drachenbootrennen auf dem Hasse-See oder dem Raffinerie-Sportfest.

Darüber hinaus bemüht sich das Unternehmen darum, familienfreundliche Arbeitsbedingungen zu schaffen. Im Jahr 2014 wurde die Raffinerie zum wiederholten Male vom Landkreis Saalekreis als familienfreundlichstes Unternehmen ausgezeichnet.

Neben dem bereits angesprochenen Gesundheitsmanagement und der Unterstützung von Mitarbeitern bei sportlichen Aktivitäten in ihrer Freizeit spielen im Zusammenhang mit Familienfreundlichkeit flexible Arbeitszeitmodelle und Urlaubsregelungen, sowie eine gute Kommunikation innerhalb der Organisation eine entscheidende Rolle.

Durch all diese Aktivitäten zur Personalpflege und –bindung wird es dem Unternehmen auch in Zukunft möglich sein, über ausreichend qualifiziertes und motiviertes Personal zu verfügen, da es einerseits versucht die Motivation der Mitarbeiter und Identifikation mit dem Unternehmen zu steigern und dadurch andererseits das am Arbeitsmarkt so wünschenswerte positive Arbeitgeberimage aufbaut.

4.2 Nutzung innerbetrieblicher Humanressourcen

Im vorangegangenen Kapitel wurde die Wichtigkeit der Erhaltung der innerbetrieblichen Leistungsfähigkeit durch die Pflege und die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen herausgestellt. Im Zusammenhang mit der Leistungsfähigkeit der Belegschaft in den Betrieben rückt ein weiteres Handlungsfeld des strategischen Personalmanagements in den Fokus - die Personalentwicklung.

Wie eingangs der Arbeit beschrieben umfasst die Personalentwicklung sämtliche Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationsentwicklung, die entweder von einer Organisation oder einer Person systematisch, zielgerichtet und methodisch geplant, realisiert und schließlich auch in ihrer Wirksamkeit überprüft werden. Darüber hinaus ist die Evaluierung und Einschätzung der Mitarbeiterpotenziale eine Kernaufgabe der Personalentwicklung. Mithilfe der Personalentwicklung werden außerdem Veränderungsprozesse in den Unternehmen unterstützt, was diesem Teil des Personalmanagements seinen Prozesscharakter gibt.⁴⁹

Grundsätzlich haben die Unternehmen in der Praxis zwei Möglichkeiten um über ausreichend qualifiziertes Personal verfügen zu können. Entweder wird das benötigte Personal extern, also außerhalb des Unternehmens beschafft oder die erforderlichen Qualifikationen und Kenntnisse werden den Mitarbeitern durch Personalentwicklungsmaßnahmen vermittelt und quasi intern beschafft.

Vor dem Hintergrund des zukünftig zu erwartenden Fachkräfte- und Nachwuchskrätemangels, in Deutschland und ganz besonders in den neuen Bundesländern spielt die interne Qualifizierung und Entwicklung des bereits im Unternehmen vorhandenen Personals eine immer wichtigere Rolle. Aufgrund der wirtschaftlichen Standortnachteile, die es auch mehr als 25 Jahre nach der Wiedervereinigung in Ostdeutschland immer noch gibt haben es die hiesigen Unternehmen im sogenannten „War for Talents“ am Arbeitsmarkt noch schwerer geeignetes Personal zu finden.

Damit die Ausgaben der Unternehmen für die Personalentwicklungsmaßnahmen entsprechend sinnvoll verwendet werden, ist es notwendig eine strategische und bedarfsgerechte Personalentwicklung zu etablieren. Nur so können die Teilnehmer der Entwicklungsmaßnahmen die für die Arbeit erforderlichen Kenntnisse und Qualifizierungen erhalten.

Die Personalentwicklungsstrategie muss grundsätzlich an der Unternehmensstrategie, also den unternehmerischen Zielen der Organisation ausgerichtet sein. Nachhaltig ausgerichtete Personalentwicklungsmaßnahmen berücksichtigen die internen und externen Rahmenbedingungen des Unternehmens. Mithilfe einer sogenannten SWOT-Analyse, die auch in anderen Teildisziplinen der Wirtschaftswissenschaften wie dem Marketing angewendet wird, lassen sich Stärken und Schwächen sowie Chancen und

⁴⁹ Vgl. Wolff 2014, S. 6.

Risiken beispielsweise auf dem Arbeitsmarkt darstellen und konkrete Zielsetzungen ableiten und unterstützen.⁵⁰

Die Verbindung zu anderen Bereichen des Personalmanagements spielt auch für die Personalentwicklung eine große Rolle. So werden Konzepte, Methoden und Instrumente nicht nur innerhalb der Personalentwicklung kombiniert, sondern auch mit anderen Systemen des Personalmanagements wie beispielsweise Vergütungssystemen, Anreizsystemen oder Personalauswahlverfahren verbunden. Diese Verknüpfung geschieht, um das Personalmanagement als Ganzes an den strategischen Zielen des Unternehmens orientieren zu können.⁵¹

Neben strategischer Ausrichtung und Vernetzung spielt natürlich eine genaue und sorgfältige Bedarfsanalyse, die als Ausgangspunkt sämtlicher Personalentwicklungsaktivitäten fungiert, eine entscheidende Rolle. Nur wenn der Bedarf an Personal, sowohl qualitativ als auch quantitativ ermittelt wurde, können Personalentwicklungsmaßnahmen den gewünschten Erfolg für die Unternehmen bringen.

Gerade bei der Frage nach dem eigentlichen Bedarf an qualifizierten Mitarbeitern hat in den vergangenen Jahren, um dem demografischen Wandel Rechnung zu tragen, ein Umdenken stattgefunden. Die Personalentwicklung wandelt sich dabei von einem reaktiven hin zu einem antizipativen Instrument des Personalmanagements. Das bedeutet, dass der Personalentwicklungsbedarf mehr und mehr an dem zukünftig zu erwartenden Qualifizierungsbedarf von Mitarbeitern und Vorgesetzten ausgerichtet wird.⁵²

Als Leitfaden für die Durchführung von Personalentwicklungsmaßnahmen könnte der Funktionszyklus der Personalentwicklung nach Becker dienen.

Die Organisationen müssen hierbei zuerst mittels einer Bedarfsanalyse bestimmen, welche Qualifizierungsbedarfe aktuell bestehen oder in Zukunft bestehen werden. Dabei wird zunächst geklärt, welche Anforderungen an die Tätigkeiten im Unternehmen aktuell oder zukünftig gestellt werden. Die Unternehmen müssen also künftige Trends und Entwicklungen prognostizieren und dahingehend ihren Personalbedarf bestimmen.

Aufbauend darauf wird im nächsten Schritt bestimmt, welche Qualifikationen und Kenntnisse bei den Mitarbeitern vorhanden sind, wie die Motivation bei den

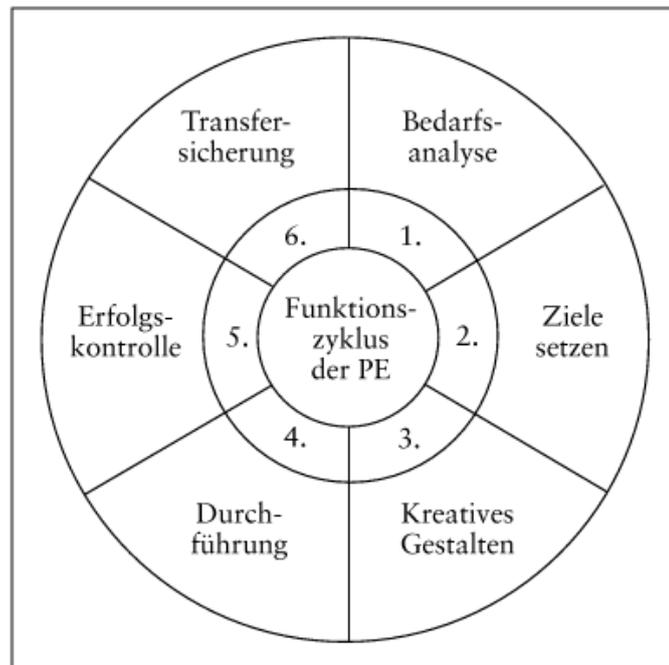
⁵⁰ Vgl. Schindler 2008, S. 9.

⁵¹ Vgl. Schindler 2008, S. 9.

⁵² Vgl. Stock-Homburg 2013, S. 204.

Mitarbeitern ausgeprägt ist und über welche Entwicklungspotenziale die möglichen Kandidaten verfügen.

Nachdem die Adressaten der Qualifizierungsmaßnahmen sowie deren Wissen, Potenziale und Motivationen erfasst wurden muss abschließend geprüft werden, ob die festgestellten Mängel in der Qualifikation, der Motivation oder der Ordination begründet sind.



Darst. 4: Der Funktionszyklus systematischer Personalentwicklung
(Quelle: in Anlehnung an Becker 2011, S. 19)

Hat das Unternehmen die Personalentwicklungsbedarfe analysiert, müssen Ziele definiert werden. Durch die Zielsetzung wird einerseits im Sinne einer Reichweitenplanung der Horizont der Personalentwicklung festgelegt und andererseits die betrieblichen und persönlichen Absichten der Entwicklungsmaßnahme manifestiert. Bei der Zielformulierung ist darauf zu achten, dass die Ziele SMART sind, also spezifisch, messbar, akzeptiert, realistisch und terminiert. Ist eine dieser Eigenschaften nicht vorhanden, so muss das Ziel neu definiert werden.

Aufbauend auf die im vorhergehenden Schritt definierten Ziele wird beim kreativen Gestalten die Infrastruktur der Qualifizierungsmaßnahme in sachlicher, zeitlicher und personeller Hinsicht festgelegt. Es wird geklärt, wann und wo die Personalentwicklungsmaßnahmen durchgeführt werden und wer daran teilnehmen soll. Außerdem werden Zuständigkeiten definiert und ein Kostenrahmen für die Maßnahme

festgelegt. Gegebenenfalls werden anhand von Vergleichsstudien kostengünstigere Personalentwicklungsaktivitäten, die dasselbe Ziel erreichen, ausgewählt.⁵³

Die Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahmen erfolgt extern, intern, on-the-job, off-the-job oder near-the-job. Die Verantwortlichen Unternehmensbereiche, also Führungskräfte und Personalwesen müssen eine Entscheidung über die geeignete Art und Weise der Wissensvermittlung treffen.

Durch training-on-the-job, also der Qualifizierung des Mitarbeiters im Rahmen der betrieblichen Funktion, werden die Kenntnisse innerhalb des Unternehmens vermittelt. Hierbei könnten beispielsweise jüngere Mitarbeiter, die entwickelt werden sollen von dem Wissen und dem Erfahrungsschatz der älteren Mitarbeiter im Unternehmen profitieren. Denkbar wäre hier eine Art Mentoring oder eine Junior-/Senioringenieur-Struktur, wie sie beispielsweise in der TOTAL Raffinerie in Leuna gelebt wird.

Da kleine und mittlere Unternehmen eher selten über eigene Trainingsabteilungen verfügen, sollten diese Unternehmen beispielsweise zur Gewinnung von Nachwuchsingenieuren überlegen, ob Kooperationen mit Hochschulen möglich sind.

Viele Hochschulen bieten Fernstudiengänge an, bei denen die Nachwuchskräfte abwechselnd theoretisches Wissen an den Universitäten und Fachhochschulen erlernen und dieses Wissen dann in Praxisblöcken in den Unternehmen anwenden können und Fachwissen aus der Praxis von Vorgesetzten oder Kollegen vermittelt bekommen. Das hat den Vorteil, dass die Mitarbeiter das Unternehmen und die internen Abläufe kennenlernen und gleichzeitig neue Impulse für die Organisation geben können.

Im Sinne eines demografieorientierten Personalmanagements dürfen die Unternehmen jedoch nicht den Fehler machen, sich ausschließlich auf die Entwicklung von Nachwuchskräften zu konzentrieren. Auch die größte Gruppe der Mitarbeiter, die älteren Mitarbeiter, sollte weiter gefördert werden zum Beispiel durch Lehrgänge und Seminare, da die fortlaufende Qualifizierung und Weiterbildung die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bis ins hohe Alter erhält und somit auch eine gefühlte Benachteiligung einer Altersgruppe verhindert wird.

Die Evaluation, also die Messung des Erfolgs der Qualifizierungsmaßnahme schließt sich direkt an die Phase der Durchführung an. Bei der Evaluation werden die in Bedarfsanalyse, Zielplanung und der kreativen Gestaltung ermittelten Soll-Werte den nach der Durchführung erreichten Ist-Werten gegenübergestellt.

⁵³ Vgl. Becker 2011, S. 20.

Die Evaluation erfolgt allerdings nicht nur ex post, also nach Durchführung der Personalentwicklungsmaßnahme, sondern kann auch ex interim, also während der Realisierung in Form einer Verlaufsevaluierung erfolgen.

Durch diese Verlaufsevaluierung können bereits während der Entwicklungsmaßnahme Korrekturen durchgeführt werden, falls von der Unternehmensleitung oder der Personalabteilung eingeschätzt wird, dass die Maßnahmen nicht zum gewünschten Ergebnis führen könnten.⁵⁴

Obwohl die Transfersicherung erst am Ende des Zyklus genannt wird, erfolgt diese nicht ausschließlich erst am Ende der Personalentwicklungsmaßnahme. Vielmehr sind transfersichernde Elemente während der gesamten Entwicklungsmaßnahme enorm wichtig. Das erworbene und erlernte Wissen muss zunächst innerhalb des Zyklus von Stufe zu Stufe übertragen werden und letztendlich von der Theorie in den Arbeitsalltag.

Eine Personalentwicklungsmaßnahme kann nur erfolgreich sein, wenn ein Transfer des erworbenen Wissens in die tägliche Arbeit der Mitarbeiter erfolgt. Bei der Übertragung der erlangten Qualifikationen geht es sowohl um den Transfer als solchen, als auch um die künftige Erhaltung des transferierten Wissens.⁵⁵

4.3 Arten der Personalgewinnung

Unternehmen die sich dagegen entschieden haben, den Personalbedarf durch Personalentwicklungsmaßnahmen intern zu decken, müssen den aktuellen und künftigen Personalbedarf durch verfügbares Personal über den externen Arbeitsmarkt absichern.

Der bereits angesprochene „War for Talents“, der sich durch die sich verschärfende demografische Situation entwickelt, setzt die Unternehmen bei der Beschaffung externen Personals immer mehr unter Druck.

Der Fachkräfte- und Nachwuchsmangel verknüpft das Angebot an geeignetem Personal mehr und mehr. Offensichtlich wird dieser Engpass schon bei der Suche nach geeigneten Auszubildenden. Im Jahr 2014 gab es beispielsweise allein in Sachsen-Anhalt über 1000 Lehrstellen die unbesetzt blieben. Mittlerweile werden potenziellen Auszubildenden sogar Dienstwagen oder andere Vergünstigungen angeboten.

⁵⁴ Vgl. Becker 2011, S. 268.

⁵⁵ Vgl. Becker 2011, S. 331ff.

Auf dem Arbeitsmarkt wirken dieselben Mechanismen wie auf anderen Märkten. Verknüpft sich das Angebot eines Gutes und besteht gleichzeitig ein Nachfrageüberschuss, so erhöht sich automatisch der Preis des knappen Gutes.

Durch die relativ geringe Arbeitslosenquote in Deutschland, die aktuell bei ca. 5% liegt, erlangen die Arbeitnehmer zunehmend die Marktmacht auf dem Arbeitsmarkt, der sich dadurch vom Käufermarkt (Unternehmen haben Marktmacht) zum Verkäufermarkt (Arbeitnehmer haben die Marktmacht) wandelt.

Um qualifiziertes Personal zu gewinnen müssen sich die Unternehmen im Arbeitsmarktwettbewerb durchsetzen.

Zuallererst erfolgt dieser Wettbewerb über den Preis, also das Gehalt, das die Unternehmen bereit sind zu zahlen. Die Unternehmen Sachsen-Anhalts sollten also genau analysieren über welches Personalbudget sie verfügen. Finanzielle Anreize sind zwar nicht der einzige Grund für Arbeitnehmer sich für ein Unternehmen zu entscheiden, aber sehr wohl ein wichtiger Faktor.

Anders als früher durchlaufen die Anreiz- und Vergütungssysteme, ähnlich wie die Unternehmensstrukturen und die Gesellschaft, einen Wandel.

Waren in den früheren starren Organisations- und Arbeitsformen die Stellenverankerung oder auch die Arbeitszeit die festen Grundlagen zur Berechnung des Gehalts, so entwickelt sich die Entgeltberechnungsgrundlagen in Richtung einer flexibleren und differenzierteren Leistungsorientierung in Verbindung mit einer stärkeren Ausrichtung an den Zielerreichungsgraden.

Durch diese Flexibilisierung der Entgelt- und Anreizsysteme können die Unternehmen die Verbindung zwischen Vergütung und unternehmerischen Zielen herstellen. Denkbar wäre an dieser Stelle, dass die Unternehmen mit den Mitarbeitern variable Gehaltsbestandteile vereinbaren, die sich an der Erreichung bestimmter unternehmerischer Ziele, wie zum Beispiel Absatz- und Umsatzziele orientieren und auch unter motivationalen Gesichtspunkten interessant sind.

Mittels dieser Variabilität und der zunehmenden Orientierung an der Erreichung von Zielen bei der Entgeltpolitik wird dem Wandel in der Gesellschaft, also dem Drang nach höheren Freiheitsgraden der Mitarbeiter, dem Wunsch nach flexibleren Arbeitszeiten

oder fordernden Arbeitsinhalten Rechnung getragen und die Attraktivität der Unternehmen gesteigert.⁵⁶

Mithilfe einer variablen und differenzierten Entgeltspolitik, in Verbindung mit generell konkurrenzfähigen Gehältern, kann es den Unternehmen gelingen, das für die Gewinnung von neuem Personal so wichtige Arbeitgeberimage zu verbessern.

Eng mit diesem Arbeitgeberimage und damit der Personalbeschaffung verbunden ist das sogenannte Personalmarketing.

Durch die großen Veränderungen in den letzten Jahrzehnten sowohl in demografischer, also auch technischer Hinsicht hat sich die Sicht auf das Personalmarketing und dessen Bedeutung in den Organisationen grundlegend geändert.

Aufbauend auf einer genauen Personalbedarfsplanung müssen die Unternehmen ihre Marketingaktivitäten am Arbeitsmarkt genau steuern. Mithilfe des Personalmarketings soll es den Unternehmen gelingen, ein positives Arbeitgeberimage aufzubauen und über ausreichend qualifiziertes Personal in der aktuellen Situation und auch in Zukunft zu verfügen.

Eine Handlungsempfehlung, um über Personalmarketingaktivitäten geeignete Nachwuchskräfte zu gewinnen, ist das sogenannte Hochschulmarketing. Dabei zeigen Unternehmen Präsenz an Hochschulen, zum Beispiel über Teilnahme an Karrieremessen, Vorlesungen, Referaten oder auch bei der Unterstützung von Forschungsprojekten. Gerade im Süden Sachsen-Anhalts, mit der wirtschaftlichen Konzentration auf die Automobil- und Chemieindustrie und den beiden nahegelegenen Hochschulen in Merseburg und Halle, ist ein Hochschulmarketing erfolgversprechend.⁵⁷

Hier zeigen sich auch die positiven Verbundeffekte, die aus der Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Hochschulen entstehen können. Durch die enge Verknüpfung zwischen den beiden Hochschulen mit Unternehmen aus der Region sind vor allem Studiengänge in den Bereichen Chemie und Verfahrenstechnik deutschlandweit und international sehr begehrt, da durch die Chemieparke in Leuna und Buna einerseits eine hohe Nachfrage durch die Unternehmen besteht und andererseits attraktive Arbeitsbedingungen für die Absolventen winken.

⁵⁶ Vgl. Schindler/ Brunn 2007, S. 34ff.

⁵⁷ Vgl. Schindler/ Brunn 2007, S. 14.

Die Unternehmen vergrößern somit ihre Reichweite bei der Rekrutierung, da nicht nur Hochschüler aus der Region hier studieren, sondern auch aus ganz Deutschland und dem Ausland. Die Auswahl für die Unternehmen am Arbeitsmarkt wird somit größer.

Neben der Sicherung von Nachwuchskräften ist auch die Gewinnung von Fachkräften mit Berufserfahrung eine Hauptaufgabe des Personalmarketings bzw. der Personalbeschaffung.

Ein klassischer Weg der Personalbeschaffung, der immer noch große Bedeutung hat ist die Rekrutierung von geeignetem Personal über die Bundesagentur für Arbeit.

Für kleine und mittelständische Unternehmen, die zumeist über eher geringe Budgets zur Durchführung von Personalmarketingaktivitäten verfügen, ist diese Art der Personalrekrutierung sehr empfehlenswert. Einerseits ist diese Form der Personalbeschaffung vergleichsweise günstig und wenig zeitaufwendig, andererseits kann eine überregionale Auswahl getroffen werden.⁵⁸

Eine andere, weit verbreitete Strategie, die Unternehmen in der Praxis häufig nutzen ist die aktive Personalrekrutierung über Stellenanzeigen in Printmedien. Dabei wird eine zu besetzende Position in der Organisation durch eine kurze Stellenbeschreibung in Verbindung mit den erforderlichen Qualifikationen, Erfahrungen und Kenntnissen beworben.

Damit die Unternehmen auch die gewünschte Zielgruppe erreichen, müssen sich die Unternehmensführung und das Personalmanagement darüber einigen, ob die Stellenanzeigen in regionalen Zeitungen, in Fachzeitschriften oder in deutschlandweit veröffentlichten Zeitungen erscheinen sollen, um das verfügbare Budget bestmöglich einzusetzen und die gewünschten Mitarbeiter zu erreichen.⁵⁹

Problematisch an Stellenanzeigen in Printmedien ist die Tatsache, dass der Personalbeschaffungsprozess sehr langwierig ist. Einerseits ist die Reaktionszeit der Bewerber vergleichsweise hoch, andererseits ist die Sichtung und Bewertung der Bewerbungsunterlagen sehr zeitintensiv.

Die Suche von geeignetem Personal über Stellenanzeigen in Printmedien besitzt zwar noch immer einen hohen Stellenwert bei den Unternehmen. Der Fakt, dass eine Personalbeschaffung über Printmedien langwierig und aufwendig ist und dass die Auflagenzahlen von Printmedien seit Jahren zurückgehen hat jedoch dazu geführt, dass die Bedeutung dieses Kanals für die Personalgewinnung rückläufig ist.

⁵⁸ Vgl. Weitzel u.a. 2012, S. 146.

⁵⁹ Vgl. Stangel-Meseke/ Hohoff 2002, S. 113ff.

Eine immer größere Relevanz erlangt parallel zu dieser Entwicklung das Internet. Um auf dem Arbeitsmarkt in Erscheinung zu treten ist eine eigene Unternehmenshomepage heutzutage unerlässlich. Über 55 % der mittelständischen Unternehmen in Deutschland geben an, Stellenanzeigen über die eigene Unternehmenshomepage zu veröffentlichen.⁶⁰

Da auch die Sachsen-Anhaltinische Unternehmensstruktur stark von kleinen und mittleren Unternehmen bestimmt wird sollten auch die hiesigen Unternehmen eine eigene Internetpräsenz aufbauen, sofern dies nicht schon geschehen ist.

Die Personalbeschaffung über die eigene Internetseite hat für die Unternehmen viele Vorteile. Vor allem wird dadurch die Reichweite der Stellenausschreibung deutlich erhöht.

Mit relativ geringen Mitteln erreichen die Unternehmen so eine sehr große und auch heterogene Zielgruppe. Zudem können den potenziellen neuen Mitarbeitern detaillierte Unternehmensinformationen vermittelt und ein positives Arbeitgeberimage aufgebaut werden. Für das Anlegen und Betreuen der Homepage können die Unternehmen entweder auf externes Wissen von Fachfirmen oder auf möglicherweise internes Wissen der Mitarbeiter zurückgreifen.

Anders als beispielsweise beim Hochschulmarketing können sich die Unternehmen durch die eigene Internetpräsenz und Printmedien nicht nur auf kleine Ziel- bzw. Altersgruppe konzentrieren. Es können sowohl Auszubildende, Nachwuchsführungskräfte als auch ältere Fachkräfte angesprochen werden.

Im Zusammenhang mit dem sogenannten „e-Recruiting“, also der Onlinerekrutierung von Mitarbeitern spielen in jüngster Zeit auch Onlinejobbörsen und die sozialen Medien eine immer größerer Rolle.

Der direkte Kontakt zwischen Bewerbern und Unternehmen ist ein klarer Pluspunkt für beide Seiten. Durch die Vielzahl von unterschiedlichen Social Media Portalen und Onlinejobbörsen ist der Markt allerdings unübersichtlich und intransparent geworden. Den Unternehmen fällt es zusehends schwer, die von ihnen gesuchten Qualifikationen und Anforderungen den vorhandenen Nutzern der Plattformen zuzuordnen. Genauso schwer fällt es den Bewerbern, bei der Vielzahl der Angebote die für sie passende Plattform mit den entsprechenden Stellenangeboten zu finden.⁶¹

⁶⁰ Vgl. Weitzel u.a. 2012, S. 146.

⁶¹ Vgl. Weber 2011, S.19f.

Für die vorrangig kleinen und mittleren Unternehmen in Sachsen-Anhalt ist diese Art der Personalbeschaffung also keine geeignete Methode, da deren Wirksamkeit mit einem hohen zeitlichen Aufwand zur Pflege und Bearbeitung der Unternehmensauftritte auf den jeweiligen Portalen geknüpft ist.

Eine viel bedeutendere Rolle für die Unternehmen spielt die Zeitarbeit im Zusammenhang mit der Personalbeschaffung. Wie in einem der vorherigen Kapitel bereits angedeutet sind die Altersstrukturen in den Unternehmen der neuen Bundesländer ziemlich homogen und von eher mittelalten Strukturen gekennzeichnet.

Durch generell alternde Belegschaften besteht, trotz aller durchgeführten Maßnahmen zur Personalpflege, generell ein höheres Risiko der Erkrankung von Mitarbeitern, wodurch ein kurzfristiger Bedarf an geeigneten Mitarbeitern entstehen kann.

Die steigende Bedeutung der Leiharbeit in den letzten Jahren in Sachsen-Anhalt wird an dem Fakt deutlich, dass der Bestand an Leiharbeitern von 1999 bis 2008 um knapp 160 Prozent und der Anteil an der gesamten Beschäftigung auf ca. 3 Prozent gestiegen ist.⁶²

Mithilfe des Einsatzes der Zeitarbeit kann es den Unternehmen also gelingen, eine höhere Flexibilisierung des Personalbestandes zu erreichen, somit dem Wunsch der Mitarbeiter auf eine flexiblere Gestaltung der Arbeitsstruktur Rechnung zu tragen und schnell auf einen Personalbedarf durch einen etwaigen Bewerbermangel zu reagieren.

Durch die geänderten rechtlichen Rahmenbedingungen der Zeitarbeit, beispielsweise bei der maximalen Befristung der Arbeitsdauer oder beim Kündigungsschutz haben die Unternehmen zusätzlich die Möglichkeit, den Personalbedarf längerfristig über Zeitarbeiter abzudecken und minimieren damit auch das Einstellungsrisiko im Vergleich zu Festanstellungen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die Unternehmen den in Zukunft weiter steigenden Personalbedarf am besten durch eine Kombination verschiedener Beschaffungsstrategien werden decken können. Wichtig dabei ist genau zu analysieren, welche Zielgruppe auf welchem Weg am besten angesprochen werden kann, um die Ausgaben für Personalbeschaffung und Personalmarketing effizient einzusetzen.

⁶² Vgl. Fuchs 2009, S. 17.

5 Fazit

Der seit Jahren und Jahrzehnten von Wissenschaftlern, Politikern und Unternehmen prophezeite demografische Wandel ist in vollem Gange.

Die Lebenserwartung der Menschen steigt und die Zahl der Geburten sinkt, die Bevölkerung wird also immer älter. Besonders stark ist diese Entwicklung im Osten Deutschlands und damit auch in Sachsen-Anhalt zu beobachten.

Aufgrund der Entwicklung nach der Wiedervereinigung ist das Bundesland und damit seine Unternehmen besonders von den negativen Folgen der demografischen Entwicklungen betroffen.

Damit die Unternehmen Sachsen-Anhalts auch in Zukunft erfolgreich sein können ist es notwendig, einen ganzheitlichen demografieorientierten Ansatz im Personalmanagement zu etablieren.

Die Organisationen müssen lernen, mit einer immer älter werdenden Belegschaft umzugehen, deren Leistungsfähigkeit zu sichern und deren Wissen auch nach dem Ausscheiden im Unternehmen zu erhalten.

Gleichzeitig erfordert die Gewinnung von geeignetem Nachwuchspersonal in Zukunft eine strategische Planung, um im immer härter werdenden Wettbewerb am Arbeitsmarkt zu bestehen.

In den Personalabteilungen der Unternehmen darf nicht der Fehler gemacht werden, sich zu stark auf einzelne Altersgruppen zu fokussieren. Vielmehr sollte mit geeigneten Instrumenten der Personalpflege, Personalentwicklung und Personalbeschaffung dafür gesorgt werden, dass strategisch und zielgruppenorientiert gehandelt wird, um die Leistungsfähigkeit der Unternehmen zu sichern.

Schließlich bildet das Humankapital in den Organisationen die Grundlage für den wirtschaftlichen Erfolg.

Literaturverzeichnis

- Ahlers, E. (2003): Arbeitsbedingungen. Leistungsdruck. Gesundheit am Arbeitsplatz, Düsseldorf.
- Becker, M. (2011): Systematische Personalentwicklung. Planung, Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus, 2. Auflage, Stuttgart.
- Bundesministerium des Innern (2011): Demografiebericht. Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes, Berlin.
- Busch, J./ Flüter-Hoffmann, C. (2009): Demografischer Wandel und veränderte Altersstrukturen in Unternehmen, in: Armutat, S. (Hrsg.), Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung, Bielefeld.
- Deller, J. u.a. (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess, Heidelberg.
- Dienel, C. (2005): Theorie und Praxis regionaler Bevölkerungsentwicklung in Ostdeutschland, in: Dienel, C. (Hrsg.), Abwanderung, Geburtenrückgang und regionale Entwicklung. Ursachen und Folgen des Bevölkerungsrückgangs in Ostdeutschland, Wiesbaden.
- Dockenfuá, T. (2011): Demografie und öffentlicher Dienst. Personalbedarfsdeckung, Hamburg (zugl. Diss. Hessische Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie Kassel 2010).
- Espig, S. / Geithner, S. (2012): Die Letzten machen geschlossen das Licht aus...“. Ostdeutsche KMU in der demografischen Falle?, in: Meyer, J.-A., Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Lohmar/ Köln.
- Flato, R./ Reinbold-Scheible, S. (2008): Zukunftsweisendes Personalmanagement. Herausforderung demografischer Wandel, München.
- Fuchs, M. (2009): Zeitarbeit in Sachsen-Anhalt. Aktuelle Entwicklungstendenzen und Strukturen, Nürnberg.
- Gohm, A. (2010): Strategisches Personalmanagement, Norderstedt.
- Hauborck, A./ Oehlschegel-Haubrock, S. (2009): Personalmanagement, 2. Auflage, Stuttgart.
- Jahn, J. (2003): Die Entwicklung und Bedeutung des Personalmanagements: Ihre Neustrukturierung und ihr wertschöpfender Beitrag, Hamburg.
- Janowicz, C. (2008): Zur sozialen Ökologie urbaner Räume. Afrikanische Städte im Spannungsfeld von demografischer Entwicklung und Nahrungsversorgung, Bielefeld.
- Jürgens, D (2004): Ist es für kleine und mittlere Unternehmen sinnvoll, sich finanzwirtschaftlich abzusichern, Hamburg (zugl. Diss Fachschule Wiesbaden 2004).

- Kuhn, D./ Sommer, D. (2004): Betriebliche Gesundheitsförderung. Ausgangspunkte- Widerstände- Wirkungen, Wiesbaden.
- Kröhnert, S./ van Olst, N./ Klingholz, R. (2005): Deutschland 2020. Die demografische Zukunft der Nation, 3. Auflage, Berlin.
- Link, D. (2008): Der demografische Wandel und seine möglichen Auswirkungen auf das Bäckerhandwerk. Norderstedt (zugl. Diss. Universität Stuttgart 2008).
- Michalk, S./ Nieder, P. (2009): Modernes Personalmanagement, Weinheim.
- Middeldorf, I. (2011): Personalbindung im demografischen Wandel. Die entscheidende Rolle der Mitarbeiterbindung für den Unternehmenserfolg, Hamburg.
- Ministerium für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt (2013): Den demografischen Wandel gestalten. Berichterstattung an den Landtag Sachsen-Anhalt, Magdeburg.
- o.V. (2015): Frauenmangel in Sachsen-Anhalt, http://www.volksstimme.de/nachrichten/deutschland_und_welt/meinung_und_debatte/1519638_Frauenmangel-in-Sachsen-Anhalt.html, Abruf am 25.07.2016.
- Bertelsmannstiftung (2015): Sachsen-Anhalts Bevölkerung schrumpft weiter und wird immer älter, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/BSt/Presse/imported/downloads/Bevoelkerungsprognose_Sa-Anhalt.pdf, Abruf am 25.07.2016.
- Rosenberger, B. (2014): Modernes Personalmanagement. Strategisch-Operativ-Systematisch, Wiesbaden.
- Rudow, B. (2004): Das gesunde Unternehmen. Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz und Personalpflege in Organisationen, München.
- Rudow, B. (2007): Personalpflege, 2. Auflage, Brandenburg.
- Schindler, U./ Brunn, S. (2007): Personalmarketing und Personalbeschaffung, 2. Auflage, Brandenburg.
- Schindler, U. (2008): Personalentwicklung, 2. Auflage, Brandenburg.
- Schindler, U. (2011): Personalmanagement, 3. Auflage, Brandenburg.
- Stangel-Meseke, M./ Hohoff, U. (2002): Beschaffung und Auswahl von Mitarbeitern, in: Stelzer-Rothe, T., Personalmanagement für den Mittelstand, Heidelberg.
- Statistisches Bundesamt (2015): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden.
- Statistisches Landesamt (2015): Daten und Fakten, http://www.statistik.sachsen-anhalt.de/Internet/Home/Daten_und_Fakten/1/12/126/12612/Geborene_seit_1966.html, Abruf am 25.07.2016.
- Statistisches Landesamt (2015): Daten und Fakten, http://www.statistik.sachsen-anhalt.de/Internet/Home/Daten_und_Fakten/1/12/124/12411/Bevoelkerungsentwicklung_Sachsen-Anhalts_seit_1966.html, Abruf am 25.07.2016.

- Statistisches Landesamt (2010): Daten und Fakten, <http://www.statistik.sachsen-anhalt.de/bevoelkerung/prognose/index.html>, Abruf am 25.07.2016.
- Stock-Homburg, R. (2013): Personalmanagement. Theorien-Konzepte-Instrumente, 3. Auflage, Wiesbaden.
- Weber, J. (2011): Wesentliche Möglichkeiten interner und externer Personalbeschaffung, Göttingen (zugl. Diss. Verwaltungs- und Wirtschaftsakademie und Berufsakademie Göttingen 2011).
- Weitzel, T. u.a. (2012): Personalbeschaffung im deutschen Mittelstand. Eine empirische Analyse des Status quo, in: Meyer, J.-A., Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen, Lohmar, Köln.
- Wolff, W. (2014): Personalentwicklung im demografischen Wandel. Wertschöpfungsmodelle für eine erfolgreiche Beratung, Bremen.

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig und ohne unerlaubte Hilfe Dritter verfasst und keine anderen, als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe.

Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Veröffentlichungen stammen, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit lag in gleicher oder ähnlicher Weise noch keiner Prüfungsbehörde vor und wurde bisher noch nicht veröffentlicht.

Weißenfels, den 26.07.2016

David Zimmermann