

Strategisches Personalmanagement im demographischen Wandel

**Am Beispiel von Unternehmen
in der Region Eisenstraße**

BACHELORARBEIT II

eingereicht an der
IMC Fachhochschule Krems



**Fachhochschul-Bachelorstudiengang
„Unternehmensführung und E-Business Management“
von
Evelyn BAIERL**

Personalmanagement

Betreuer: *Hon. Prof.(FH) Dr. Gerhard Zednik, MBA*

Eingereicht am: *29.04.2014*

Eidesstattliche Erklärung

„Ich erkläre an Eides statt, dass ich die vorliegende Bachelorarbeit selbstständig verfasst, und in der Bearbeitung und Abfassung keine anderen als die angegebenen Quellen oder Hilfsmittel benutzt, sowie wörtliche und sinngemäße Zitate als solche gekennzeichnet habe. Die vorliegende Bachelorarbeit wurde noch nicht anderweitig für Prüfungszwecke vorgelegt.“

Krems, im April 2014

Evelyn Baierl

Abstract

In case of demographic change, strategic human resources management needs to be included in the overall strategy of companies in order to achieve maximum long-term effectiveness and competitiveness on the market. The aim of this thesis is to answer the question of how businesses in the Eisenstraße region adapt their strategic human resources management to demographic change.

The research question is answered by the results of a literature review and an empirical analysis consisting of guided expert interviews conducted with employers from the Eisenstraße region. The results show that despite the knowledge of significant effects of demographic change on the labour market in the analysed region, employers tend not to consider the adoption of adequate strategic human resources management instruments to be of much importance. However, these instruments are essential for ensuring the local, European and international competitiveness and for guaranteeing the capacity for innovation of Austrian companies. Strategic human resources instruments include, among others, generation-balance-models and flexible, age-based modes of working that are conducive for adequate working procedures. Flexibility and variability in job design facilitate the reconciliation between work and family life, based on the shift in family and household structures.

This thesis serves as a basis to support the development of effective instruments in regard to strategic human resource management and aims at encouraging the active implementation of new modified instruments as described in the thesis within companies.

Abstract

Die Themen der steigenden Weltbevölkerung und der gleichzeitig sinkenden Bevölkerungszahl in Europa sind allgegenwärtig. Diese demographische Situation birgt sowohl Herausforderungen als auch Chancen für Unternehmen. Ziel dieser Arbeit ist herauszufinden wie Unternehmen in der Region Eisenstraße ihr strategisches Personalmanagement an den demographischen Wandel anpassen.

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird die Anpassung von Unternehmen in der Region Eisenstraße an den demographischen Wandel analysiert, sowie umgesetzte Maßnahmen erläutert. Dies wird durch eine intensive Literaturrecherche erreicht und durch eine fundierte empirische Analyse untermauert. Für diese qualitative Studie werden leitfadengestützte Interviews mit Experten aus der Region Eisenstraße durchgeführt und ausgewertet.

Die Ergebnisse der Expertenaussagen zeigen, dass nur wenige Unternehmen bewusst konkrete strategische Personalmanagementmaßnahmen setzen, um dem demographischen Entwicklungen entgegenzuwirken, obwohl sich der Großteil der Unternehmer des Einflusses bewusst ist. Durch das Einsetzen von Generationen-Balance-Modellen und flexiblen, altersgerechten Arbeitsformen können adäquate Verfahren abgeleitet werden, um die individuellen Bedürfnisse, Erwartungen und Fähigkeiten der unterschiedlichen Altersgruppen zu berücksichtigen und die vorhandenen Humanressourcen optimal zu nutzen. Diese Instrumente des strategischen Personalmanagements können neben der Positionierung als attraktiver Arbeitgeber vorteilhaft im Hinblick auf Wettbewerb, Innovation und langjährig erworbene Expertise sein.

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs-/ Tabellenverzeichnis.....	vi
Abkürzungsverzeichnis	vii
1 Einleitung	1
1.1 Ausgangssituation und Problemstellung	1
1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage.....	2
1.3 Methodisches Vorgehen	3
1.4 Aufbau und Grobgliederung.....	4
2 Begriffsdefinition und -abgrenzung	5
2.1 Demographischer Wandel.....	5
2.2 Strategisches Personalmanagement	5
2.3 Region Eisenstraße.....	6
3 Faktoren der Demographie	8
3.1 Alterung der Gesellschaft.....	8
3.2 Rückgang der Geburtenraten.....	11
3.3 Migration	12
3.4 Der demographische Wandel und der Arbeitsmarkt	16
4 Strategisches Personalmanagement im demographischen Wandel.....	19
4.1 Personalrekrutierung.....	21
4.2 Personalmarketing	22
4.3 Unternehmens- und Personalführungskultur.....	23
4.4 Intergenerativer Wissensaustausch	24
4.5 Personalentwicklung	25
4.6 Arbeitsfähigkeit	27
4.6.1 Arbeitsgestaltung.....	28

4.6.2	Arbeitsplatzgestaltung	28
4.6.3	Gesundheitsförderung	28
5	Empirische Studie	30
5.1	Vorgehensweise	30
5.2	Auswahl der Experten	31
5.3	Auswertung und Vergleich der Antworten	32
5.3.1	Demographische Veränderungen	32
5.3.2	Personalpolitische Maßnahmen	34
5.4	Resümee und Maßnahmen	37
6	Conclusio	39
6.1	Zusammenfassung	39
6.2	Fazit	41
	Literaturverzeichnis	43
	Anhang	47

Abbildungs-/ Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Region Eisenstraße.....	7
Abbildung 2: Bevölkerung nach Altersgruppen in Österreich 1950-2075.....	9
Abbildung 3: Entwicklung der Altersgruppen in der LEADER-Region 1971-2011.....	10
Abbildung 4: Durchschnittliche Kinderanzahl pro Frau in Österreich.....	11
Abbildung 5: Bevölkerungsveränderung in der Region Eisenstraße.....	13
Abbildung 6: Wanderungsbilanz 2007-2012.....	14
Abbildung 7: Bevölkerungspyramide Österreich Vergleich 2012 und 2050.....	16
Abbildung 8: Mögliche Altersstrukturen.....	20
Tabelle 1: Mitarbeiteranzahl nach Branche und Unternehmen.....	32

Abkürzungsverzeichnis

AMSArbeitsmarktservice Österreich

HR..... Human Resources

KMU Klein- und Mittelunternehmen

1 Einleitung

1.1 Ausgangssituation und Problemstellung

Demographischer Wandel ist die Veränderung der Bevölkerung in Größe und Struktur, vorwiegend beeinflusst durch die Faktoren Geburtenrate, Lebenserwartung und Migration (Preißing, 2010, S. 4). Reindl, Quoika, Heyer, & Martolock (2008, S. 19) zeigen auf, dass der Wandel der Demographie aus nahezu keiner Debatte wegzudenken ist. Die Themen der steigenden Weltbevölkerung und der gleichzeitig sinkenden Bevölkerungszahl in Europa sind allgegenwärtig.

Für die europäische Gesellschaft stellt die demographische Entwicklung eine historische Herausforderung, im Hinblick auf die sozialen Sicherungsmechanismen, die ökonomische Stellung im Branchenvergleich und den Arbeitsmarkt, dar (Götz, Naylor, & Natter, 2006, S. 7). Dies ist auf eine geringer werdende Anzahl von jungen Erwerbstätigen und eine steigende Anzahl von älteren Arbeitnehmern zurückzuführen. Das Agieren und Bewerkstelligen von Wachstum und gleichzeitiger Schrumpfung sind wichtige Handlungsfelder für Bund, Länder, Regionen und Gemeinden (Universität Wien, 2014, S. 4). Durch den Einfluss des demographischen Wandels auf Wirtschaft und Arbeitsmarkt ist Handlungsbedarf im strategischen Personalmanagement gefordert. „Speziell im demografischen Wandel werden [sich Mitarbeitende] zu einem zentralen und damit entscheidenden Wettbewerbsfaktor entwickeln. Das bedeutet, dass in Zukunft noch mehr Wert darauf gelegt werden muss, die Kompetenzen der Mitarbeitenden über den gesamten Erwerbszeitraum sicher zu stellen“ (Preißing, 2010, S. 50). Preißing (2010, S. 50) konkretisiert, dass strategisches Personalmanagement im unternehmerischen Sekundärbereich angesiedelt ist, unmittelbaren Bezug zu den Erfolgspotenzialen der Unternehmen hat und sich mit den aktuellen sowie zukünftigen Personalpotenzialen beschäftigt.

Darüber hinaus fördert ein frühzeitiges Auseinandersetzen mit dem demografischen Wandel die strategischen Erfolgspotenziale, hebt Preißing (2010, S. 56) hervor. Sowohl das Management von Großkonzernen, als auch Klein- und Mittelunternehmer (KMUs) haben registriert, dass das Alter ihrer Belegschaft in abseh-

barer Zukunft durchschnittlich steigen wird (Reindl, Quoika, Heyer, & Martolock, 2008, S. 19). Aufgrund dessen leistet strategisches Personalmanagement mit der deutlichen Fokussierung auf die potenziellen Erwerbstätigen im Markt und die Mitarbeiter im Unternehmen einen entscheidenden Wertbeitrag (Preißing, 2010, S. 56). Reindl, Quoika, Heyer, & Martolock (2008, S. 19) stimmen dem zu und sehen hohen Handlungsbedarf, da trotz dieser Erkenntnis nur wenige Unternehmen personalpolitische Maßnahmen ergreifen.

Die demographische Situation birgt sowohl Herausforderungen als auch Chancen, daher gilt es die demographische Entwicklung zu beobachten, um Problemstellungen sowie auch Potenziale zu erkennen und zu definieren. Diese analytische Betrachtung ist eine wichtige Hilfestellung für die Planung der Raumentwicklung, welche zum Ziel hat die sozialen, wirtschaftlichen, rechtlichen und ökologischen Ansprüche der ansässigen Menschengruppen an den Raum miteinander in Einklang zu bringen (Universität Wien, 2014, S. 4).

Betrachtet man die Gemeinden in der Region Eisenstraße können in wirtschaftlicher Hinsicht Unterschiede festgestellt werden. Diese wirtschaftlichen Unterschiede sind auf die unterschiedlichen Voraussetzungen, betreffend Lage, Erreichbarkeit und topographische Aspekte, zurückzuführen (Universität Wien, 2014, S. 5). Beispielsweise sind die Gemeinden im Nordosten durch die Westautobahn sehr gut erreichbar. Hingegen sind jene Gemeinden im Süden aufgrund der topographischen Situation durch schlechtere Erreichbarkeit charakterisiert. Diese unterschiedlichen Voraussetzungen erfordern entsprechende strategische Personalplanung, welche die fortlaufende demographische Entwicklung berücksichtigt.

1.2 Zielsetzung und Forschungsfrage

In der vorliegenden Arbeit werden die Auswirkungen des demographischen Wandels auf das Personalmanagement analysiert. Es wird der Einfluss des demographischen Wandels auf den österreichischen Arbeitsmarkt behandelt, wobei der Fokus der Recherche auf die Region Eisenstraße gesetzt wird. Darüber hinaus wird erläutert wie der demographische Wandel Unternehmen beeinflusst, insbe-

sondere wird auf das strategische Personalmanagement von Unternehmen in der Region Eisenstraße eingegangen.

Weitere Ziele der vorliegenden Arbeit sind Lösungsansätze sowie verschiedene Maßnahmen und Umsetzungsmöglichkeiten für Unternehmen aufzuzeigen, um auf dem Arbeitsmarkt bestehen und den demographischen Wandel als Chance nutzen zu können.

Aus dieser Zielsetzung wird folgende Forschungsfrage abgeleitet.

Wie passen Unternehmen in der Region Eisenstraße ihr strategisches Personalmanagement an den demographischen Wandel an?

1.3 Methodisches Vorgehen

Zur Beantwortung der Forschungsfrage wird die Anpassung von Unternehmen in der Region Eisenstraße an den demographischen Wandel analysiert, sowie die Relevanz der umgesetzten Maßnahmen im strategischen Personalmanagement dargestellt. Dies wird durch eine intensive Literaturrecherche anhand von wissenschaftlichen Quellen erreicht und durch eine fundierte empirische Analyse untermauert.

Für die Analyse der demographischen Entwicklung werden Auswertungen von der Statistik Austria (2013a; 2013b), der Universität Wien (2014), dem AMS (2006) und der Wirtschaftskammer (2011a; 2011b) herangezogen. Durch Recherche wird geklärt, welche Möglichkeiten sich für Unternehmen ergeben, um mittels effizientem, strategischen Personalmanagement den demographischen Wandel für das Unternehmen vorteilhaft zu nutzen.

Dabei wird untersucht inwieweit Unternehmen in der Region Eisenstraße den demographischen Wandel bewusst wahrgenommen haben und welche Maßnahmen gesetzt werden. Für diese qualitative Studie werden leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt und ausgewertet. Qualitative Fragen und die Qualität des resultierenden Datensatzes stehen dabei im Vordergrund.

In der vorliegenden Arbeit ist die weibliche Form, der männlichen gleichgestellt; lediglich aus Gründen der Vereinfachung wurde die männliche Form gewählt.

1.4 Aufbau und Grobgliederung

Die vorliegende Arbeit gliedert sich in sechs Hauptkapitel. Kapitel eins umfasst die Einleitung in welcher Problemstellung, Forschungsfrage und Zielsetzung sowie die wissenschaftliche Methode erläutert werden. Im zweiten Kapitel werden grundlegende Begriffe, die in der vorliegenden Arbeit verwendet werden, definiert. Im dritten Kapitel wird der demographische Wandel dargestellt, die einfließenden Faktoren erörtert sowie die Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf den Arbeitsmarkt aufgezeigt.

Im darauffolgenden Abschnitt vier wird auf den Einfluss sowie die Herausforderungen des demographischen Wandels auf das strategische Personalmanagement in Unternehmen eingegangen. Einerseits unterstreicht dieses Kapitel den Handlungsbedarf wirtschaftlicher Akteure und folglich die Relevanz der vorliegenden Bachelorarbeit, andererseits stellt dieses Kapitel mögliche Lösungsansätze dar, dies erfolgt durch eine detaillierte Auswertung der gesammelten Fachliteratur.

Um die theoretischen Erklärungen zu veranschaulichen, wird in Kapitel fünf die Auswertung der empirischen Studie, die im Zuge dieser Bachelorarbeit durchgeführt wurde, dargestellt. In diesem Kapitel werden einerseits die Vorgangsweise und die Auswahl der Experten beschrieben. Andererseits werden die Veränderungen aufgrund des Einflusses des demographischen Wandels in den Betrieben dargelegt. Es wird die Theorie mit der Praxis verglichen sowie die angewendeten personalpolitischen Maßnahmen aus den Unternehmen erläutert und die aufgestellten Hypothesen überprüft.

Den Abschluss der vorliegenden Arbeit bildet die Zusammenfassung der gewonnen Erkenntnisse aus der empirischen Studie sowie der Literaturrecherche, und das Fazit.

Im Anhang wird der Leitfaden für die qualitativen Interviews dokumentiert.

2 Begriffsdefinition und -abgrenzung

2.1 Demographischer Wandel

Im Allgemeinen beschreibt der demographische Wandel die Veränderung der Bevölkerung in Größe und Struktur, welche durch Geburtenrate, Lebenserwartung und Wanderung und deren Modifizierung beeinflusst wird (Preißing, 2010, S. 4). Die Altersstruktur wird durch sinkende Geburtenraten und steigende Lebenserwartung verschoben (Wirtschaftskammer, 2011a). Laut Statistik Austria (2011) nimmt die Bevölkerungszahl in Österreich seit 2001 jährlich durchschnittlich um 0,46% zu (Mikulasek, 2012, S. 19). Während die Geburtenrate nur einen geringen Teil ausmacht, ist die internationale Zuwanderung für diese Zunahme ausschlaggebend. Experten weisen ausdrücklich darauf hin, dass der demographische Wandel alle Bereiche in Wirtschaft und Gesellschaft beeinflusst, dabei wird speziell der Arbeitsmarkt hervorgehoben (Wirtschaftskammer, 2011a).

2.2 Strategisches Personalmanagement

Nach Ansoff (1999) werden Strategien als „Maßnahmen zur Sicherung des langfristigen Erfolges eines Unternehmens“ definiert (Bea & Haas, 2009, S. 51). Bea & Haas (2009, S. 20) charakterisieren strategisches Management als langfristig und zielorientiert mit globalen, umweltbezogenen und entwicklungsorientierten Aspekten. Es verknüpft Planung, Kontrolle, Information, Organisation, Unternehmenskultur und strategische Leistungspotenziale und stimmt diese Faktoren aufeinander ab (Bea & Haas, 2009, S. 20).

Neben strategischem Personalmanagement hat sich eine Vielzahl von Begriffen entwickelt, die sich oftmals inhaltlich überschneiden. Beispiele für diese Begriffe sind ‚strategische Personalplanung‘ und ‚strategic human resource management‘, räumt Gloede (1991, S. 64) ein.

Personalplanung unterteilt sich laut Büdenbender & Strutz (2011, S. 219ff) in drei Planungsebenen: strategische, taktische und operative Personalplanung. Die strategische Planung ist langfristig orientiert und grundlegende Entscheidungen stehen im Mittelpunkt. Sie umfasst unternehmenspolitische, gesamtwirtschaftliche

sowie gesamtgesellschaftliche Faktoren und ist Basis für die taktische Personalplanung. Weiters machen Büdenbender & Strutz (2011, S. 136) deutlich, dass Human Resources Management als Synonym für Personalmanagement verwendet wird, auch in der vorliegenden Arbeit wird es als Synonym gebraucht. Die Autoren verdeutlichen, dass Human Resources Management zur strategischen und langfristigen Steuerung der Personalstruktur und des Personalportfolios im Unternehmen dient.

In der vorliegenden Arbeit ist die Definition des strategischen Personalmanagements nach Bea & Haas (2009, S. 51), wie folgt, maßgeblich. Strategisches Personalmanagement stellt unternehmenspolitische und gesamtwirtschaftliche Aspekte in den Mittelpunkt. Wobei einerseits langfristige und zielorientierte Faktoren entscheidend und andererseits operative und kurzfristige Entscheidungen davon ausgeschlossen sind.

2.3 Region Eisenstraße

Die österreichische Eisenstraße erstreckt sich über die Bundesländer Niederösterreich, Oberösterreich und Steiermark (Falser, 2009, S. 13). Zur Tourismusregion Eisenstraße gehören das Traun- und Mostviertel sowie die östliche Obersteiermark. Neben diesen Abgrenzungen hat sich die LEADER-Region Kulturpark Eisenstraße-Ötscherland entwickelt, welche im Gebiet der niederösterreichischen Eisenwurzten angesiedelt ist und 25 Mitgliedsgemeinden umfasst (Kulturpark Eisenstraße, 2013).

In der vorliegenden Arbeit ist die Abgrenzung ‚Region Eisenstraße‘ nach dem Gebiet der LEADER-Region Kulturpark Eisenstraße-Ötscherland (im folgendem kurz Region Eisenstraße) maßgeblich. In der nachfolgenden Abbildung 1 ist die Region Eisenstraße, welche sich im Südwesten Niederösterreichs befindet, auf einer Karte dargestellt. Die 25 Gemeinden verteilen sich auf die Bezirke Scheibbs, Amstetten und Melk sowie die Statutarstadt Waidhofen an der Ybbs.

Abbildung 1: Region Eisenstraße



Quelle: http://www.eisenstrasse.info/index.php?id=2&no_cache=1

3 Faktoren der Demographie

Europa ist historisch stark mit dem demographischen Wandel konfrontiert. Insbesondere im Hinblick auf die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit und die Arbeitswelt stellt der demographische Wandel eine Herausforderung für die europäische Gesellschaft dar (Götz, Naylor, & Natter, 2006, S. 7).

Bereits Wallace (1999, S. 27) stellt fest, dass der Einfluss des demographischen Wandels eine große Tragweite hat und eine folgenschwere wirtschaftliche sowie soziale Revolution ankündigt. Er gibt zu bedenken, dass es nur auf den ersten Blick scheint, als würde der demographische Wandel langsame Veränderungen herbeiführen, blickt man aber unter die Oberfläche erkennt man gravierende Bewegungen. „Man muss diese Zahlen ein wenig auf sich wirken lassen, um das Ausmaß der Veränderungen zu erahnen, denen sich unsere Gesellschaft stellen muss“, räumt auch Reichert (2007, S. 7) ein.

Im Wesentlichen ist der demographische Wandel vom Zusammenwirken des globalen Trends der Alterung der Gesellschaft (Kapitel 3.1), der konstant niedrigen Geburtenraten und der steigenden Kinderlosigkeit (Kapitel 3.2) sowie der Wanderungsbilanz (Kapitel 3.3) gekennzeichnet, die sich schließlich auf den Arbeitsmarkt und infolgedessen auf das Personalmanagement der Unternehmen (Kapitel 4) auswirken.

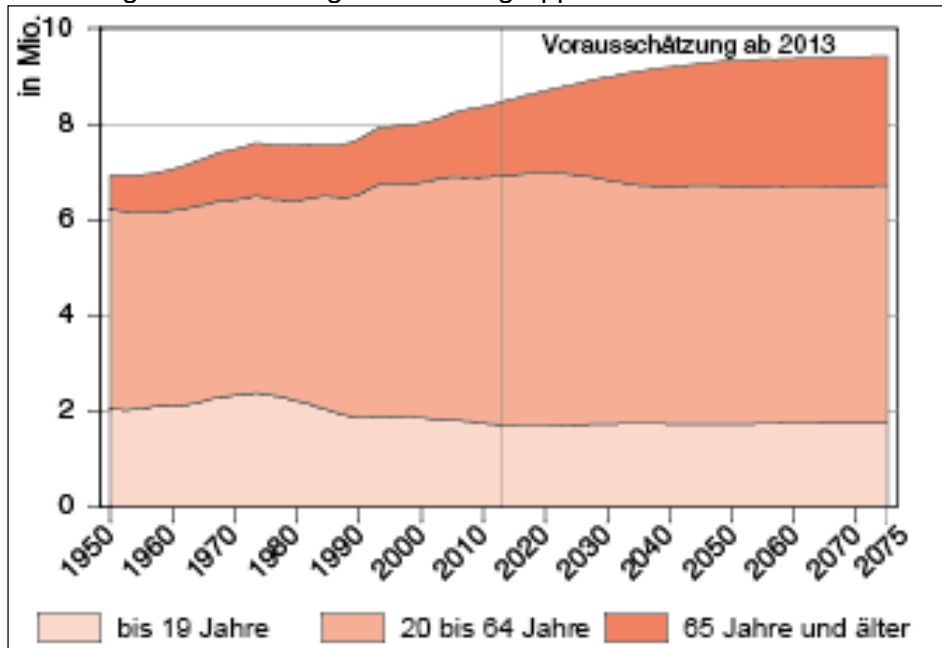
3.1 Alterung der Gesellschaft

Die europäische Bevölkerung altert zunehmend. Laut AMS (2006) wird der Anteil der Erwerbstätigen in den EU-25 (zwischen 15 und 64 Jahren) bis 2050 auf 56,7% zurückgehen. Die Ursache dieses Alterungsprozesses liegt in der Kombination der sinkenden Geburtenraten und der steigenden Lebenserwartung (Götz, Naylor, & Natter, 2006, S. 7f). Sowohl in absoluten als auch in relativen Zahlen steigt der Anteil älterer Menschen an der Bevölkerung im Vergleich zu dem der jüngeren gravierend (Reichert, 2007, S. 7).

Diese Prognosen sind auch in der folgenden Abbildung 2 ersichtlich. Im Jahr 1950 war der Anteil der bis 19-Jährigen noch mehr als doppelt so groß, wie die Gruppe

der über 65-Jährigen. Zusätzlich sind die Auswirkungen des Baby-Booms in den 1960er Jahre gut zu erkennen. Bis 2012 haben sich diese Werte deutlich verändert, die Größe des Segments der Älteren hat beinahe die Größe der jüngsten Gruppe (bis 19 Jahre) erreicht.

Abbildung 2: Bevölkerung nach Altersgruppen in Österreich 1950-2075



In Anlehnung an Statistik Austria,

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/

Laut Statistik Austria (2013b) lebten im Jahr 2012 1,70 Mio. Kinder und Jugendliche unter 20 Jahren in Österreich, das waren 20% der Gesamtbevölkerung. Ferner waren bereits 18% der Bevölkerung im Pensionsalter von über 64 Jahren. Darüber hinaus berichtet Statistik Austria (2013b), dass im Jahr 2012 5,21 Mio. Personen im erwerbsfähigen Alter zwischen 20 und 64 Jahren waren.

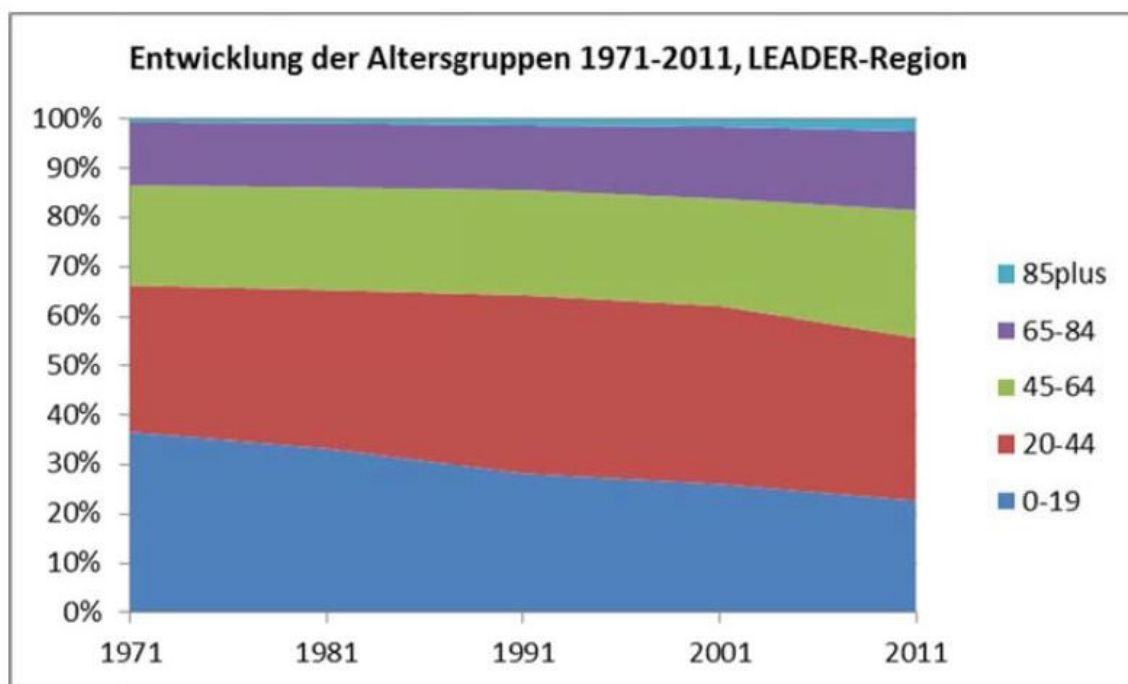
„Seit der Jahrhundertwende treten immer stärker besetzte Generationen ins Pensionsalter über. In der jüngeren Vergangenheit waren dies die starken Geburtsjahrgänge um 1940, in rund zehn Jahren werden es dann die Baby-Boom-Jahrgänge der späten 1950er- und der 1960er-Jahre sein“, macht Statistik Austria (2013b) deutlich. Infolgedessen kommt zur Zunahme der absoluten Zahlen älterer Menschen und ihrem steigenden Anteil an der Gesamtbevölkerung auch noch das überdurchschnittliche Steigen des Phänomens der Hochaltrigkeit hinzu (Klauck,

2008, S. 11). Die Ursachen für die Entwicklung der Lebenserwartung liegen laut Meffert (2010, S. 2) an verschiedenen Faktoren. So wird die durchschnittliche Lebenserwartung aufgrund des wachsenden medizinischen Fortschritts, einer gesünderen Ernährung sowie bewusster körperlicher Betätigung verlängert.

Ergo wird, wie man aus Abbildung 2 ablesen kann, bereits bis zum Jahr 2060 der Anteil der über 65-jährigen auf fast ein Drittel der Bevölkerung ansteigen.

Auch die Bevölkerung in der Region Eisenstraße altert zunehmend (Universität Wien, 2014, S. 15). Dies kann aus der nachfolgenden Abbildung 3 abgelesen werden. Die älteren Generationen werden immer stärker besetzt und durch den langfristigen Rückgang der Geburten schrumpfen die jüngeren Altersklassen stetig. Folglich geht auch der Anteil der Erwerbsbevölkerung zurück (Universität Wien, 2014, S. 34).

Abbildung 3: Entwicklung der Altersgruppen in der LEADER-Region 1971-2011



Quelle: (Universität Wien, 2014, S. 16)

Darüber hinaus ist aus der Grafik abzulesen, dass im Gegensatz zum niederösterreichischen Durchschnitt (rund 17% im Jahr 2013), die LEADER-Region mit 16% sowohl im Jahr 2011 als auch im Jahr 2013 knapp unter dem durchschnittlichen

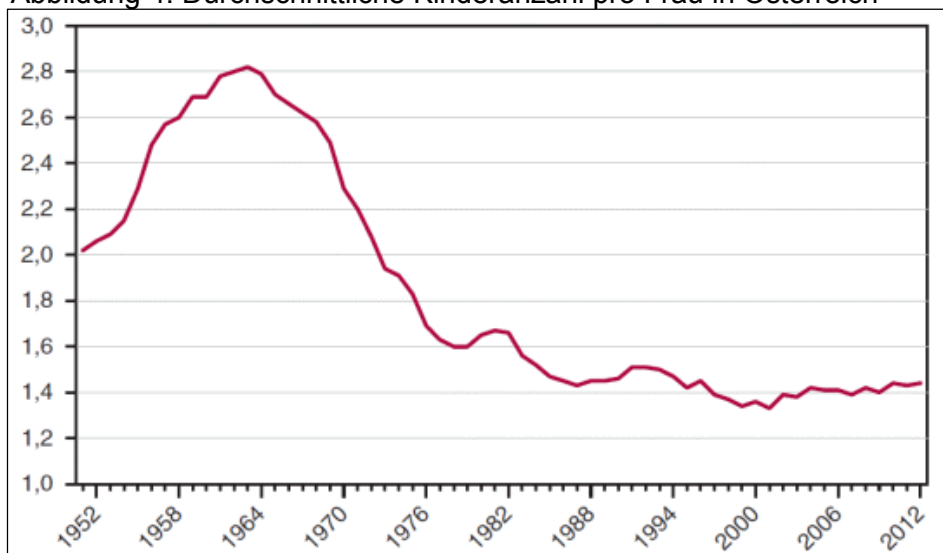
Anteil an Bevölkerung über 64 Jahren liegt (Universität Wien, 2014, S. 19). Das heißt, dass ein Großteil der Gemeinden in der Region Eisenstraße im Vergleich zum niederösterreichischen Durchschnitt jünger ist, wobei ein Nord-Süd-Gefälle erkennbar ist.

3.2 Rückgang der Geburtenraten

Vergleicht man die Geburtenrate in Österreich von 1963 mit 2012 ist ein starker Rückgang zu erkennen. Jedoch ist laut Statistik Austria (2013a) kein einheitlicher Trend erkennbar. Ein Beispiel dafür ist auch die positive Geburtenentwicklung in der Region Eisenstraße. Obwohl diese nur wenig Einfluss auf die gesamtösterreichische Bevölkerungsentwicklung hat, ist eine positive Geburtenbilanz wichtig für die Altersstruktur (Universität Wien, 2014, S. 12).

Österreichweit wurde 2001 bislang die geringste registrierte Geburtenzahl verzeichnet, wie auch in Abbildung 4 zu erkennen ist. 2012 betrug die Zahl der Lebendgeborenen um 1,1% mehr gegenüber dem Jahr 2011. Wie in der nachfolgenden Abbildung 4 ersichtlich, liegt 2012 die durchschnittliche Kinderanzahl pro Frau nur knapp über 1,4.

Abbildung 4: Durchschnittliche Kinderanzahl pro Frau in Österreich



In Anlehnung an Statistik Austria,
http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/geburten/index.html

Die Fertilitätsrate in der Region Eisenstraße liegt bei 1,63 und somit über den österreichischen Durchschnitt (Universität Wien, 2014, S. 12).

Damit die natürliche Bevölkerungsentwicklung nachhaltig positiv sein kann, müsste die Geburtenrate bei zwei Kindern pro Frau liegen. Da jedoch in Zukunft von einer niedrigen Fertilitätsrate auszugehen ist, ist unsere Gesellschaft auf Zuwanderung angewiesen, um die Bevölkerungszahl beizubehalten.

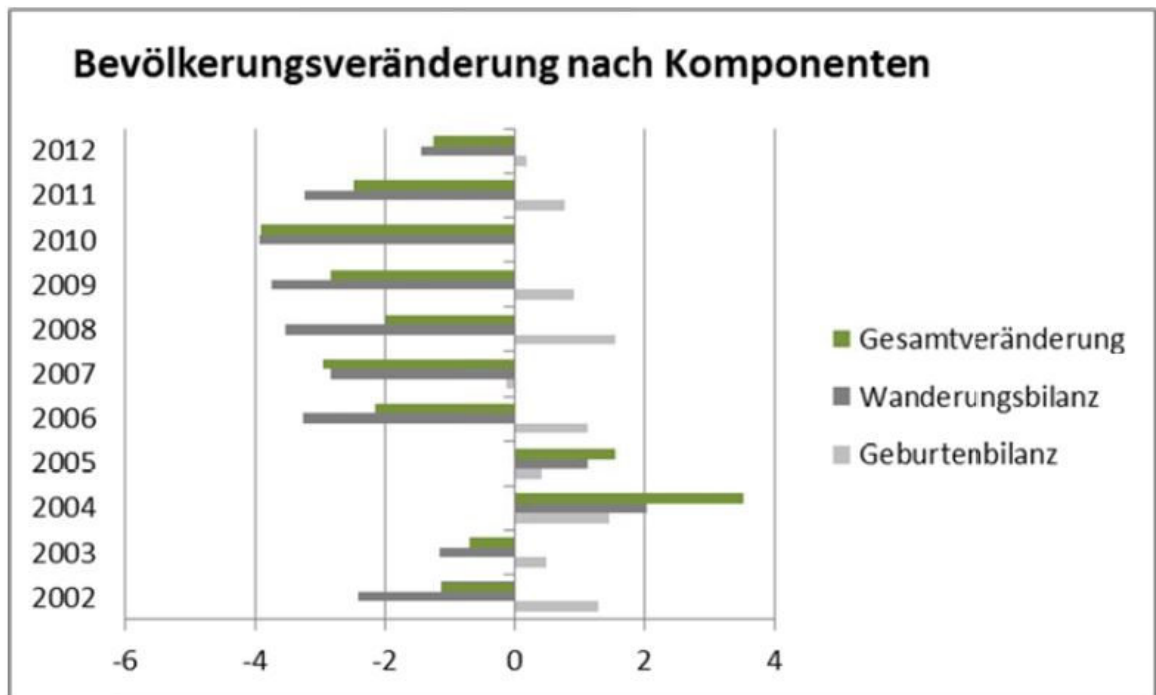
Meffert (2010, S. 4) führt den allgemeinen Geburtenrückgang in den westlichen Ländern unter anderem auf die bessere Möglichkeit der Familienplanung durch Verhütung, sowie auf eine zunehmende Belastung des Haushaltsbudgets durch Kinder zurück. Zusätzlich ist laut Klauk (2008, S. 12) die dauerhafte Kinderlosigkeit bei höher qualifizierten Frauen und/oder Akademikerinnen überdurchschnittlich hoch. Dies lässt darauf schließen, dass es für Familien in Österreich nicht einfach ist Ausbildung, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren.

3.3 Migration

Neben den Geburten sind noch weitere Faktoren für die Gesamteinwohnerzahl eines Staates ausschlaggebend. Allgemein ist zu sagen, dass sich die Einwohnerzahl aufgrund von zwei Einflussfaktoren verändert: durch die Geburtenbilanz (Geburten minus Sterbefälle) und die Wanderungsbilanz (Zuzüge minus Wegzüge) (Mikulasek, 2012, S. 19).

Oftmals führen Ausbildungszwecke, berufliche Zwecke und/oder Familiengründung zur Verlagerung des Wohnortes (Universität Wien, 2014, S. 13). Seit 1951 sinkt die Bevölkerungsdichte in der Region Eisenstraße, jedoch ist kein einheitlicher Trend zu erkennen, wie in Abbildung 5 ersichtlich, da in diesem Zeitraum nicht ausschließlich Rückgänge verzeichnet wurden. Dennoch manifestierte sich in den letzten 20 Jahren ein eindeutiges Nord-Süd-Gefälle (Universität Wien, 2014, S. 8ff). Dies wird durch steigende Bevölkerungszahlen im Norden und sinkende im Süden der Region Eisenstraße deutlich.

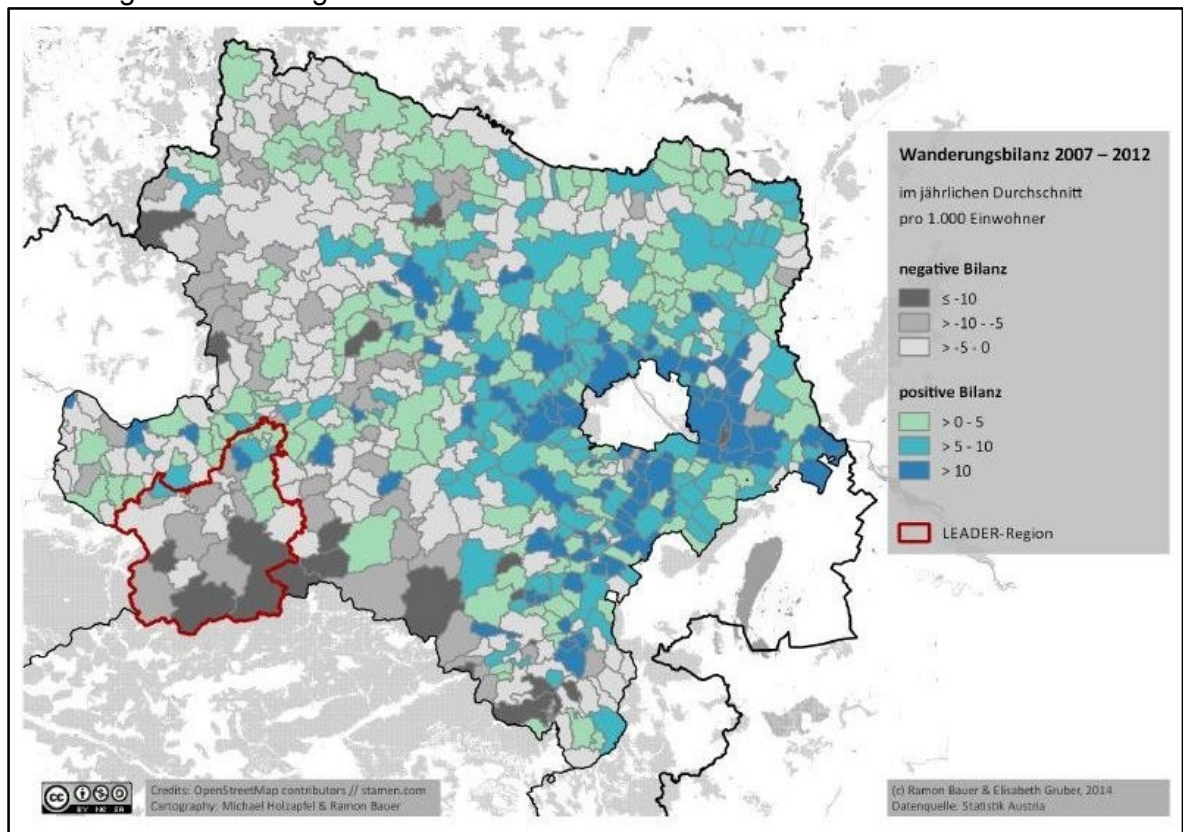
Abbildung 5: Bevölkerungsveränderung in der Region Eisenstraße



Quelle: (Universität Wien, 2014, S. 11)

Seit 2002 wurde insgesamt in der Region eine negative Wanderungsbilanz verzeichnet. Die Geburtenbilanz war im gleichen Zeitraum positiv, konnte aber die Wanderungsbilanz nicht ausgleichen, da insgesamt mehr Menschen ab- als zuwanderten (Universität Wien, 2014, S. 10). Dies ist auch in Abbildung 6 erkennbar. Die Wanderungsüberschüsse konzentrieren sich auf die nördlichen Regionen, wie man in der nachfolgenden Abbildung feststellen kann (Universität Wien, 2014, S. 12). Ein eindeutiges Nord-Süd-Gefälle ist zu erkennen.

Abbildung 6: Wanderungsbilanz 2007-2012



Quelle: (Universität Wien, 2014, S. 12)

Knauth & Diel (2009, S. 26) stellen tabellarisch dar, dass in Österreich 2003 der Wanderungssaldo rund 17.000 betrug und sich innerhalb eines Jahres auf zirka 51.000 Menschen erhöhte. 2011 betrug der Ausländeranteil 11,2% von der Gesamtbevölkerung Österreichs (Mikulasek, 2012, S. 19). „Der Anteil nicht-österreichischer Staatsbürger in der LEADER-Region Kulturpark Eisenstraße-Ötscherland ist im Vergleich zum niederösterreichischen Durchschnitt gering: Nur 3,6% der Gesamtbevölkerung haben keine österreichische Staatsbürgerschaft. In Niederösterreich liegt der Wert bei knapp 8%“, erklärt die Universität Wien (2014, S. 21) in ihren Untersuchungen. Zusätzlich ist zu berücksichtigen, dass eine nicht-österreichischer Staatsbürgerschaft nicht automatisch auf eine Migration hinweist, sondern auch auf die Herkunft der Eltern verweisen kann.

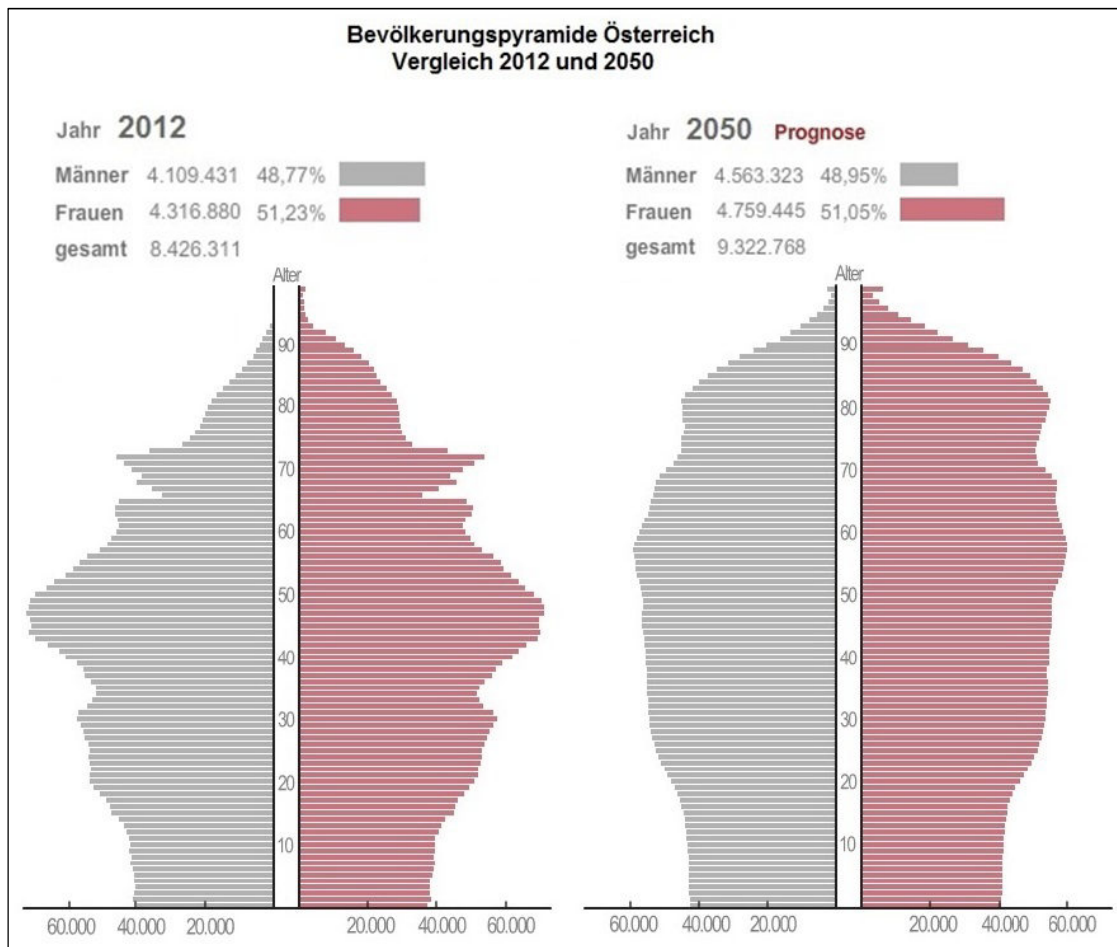
Weltweit erhöhte sich die Zahl der Menschen, die nicht in ihrem Geburtsland leben, von 75,5 Mio. im Jahr 1960 auf 190,6 Mio. im Jahr 2005, dies impliziert mehr als eine Verdoppelung der Migranten (Preißing, 2010, S. 20). Wallace (1999, S.

26) bekräftigt, dass das gegenwärtige Wanderungsniveau um das Zehnfache ansteigen müsste, um die Alterung in den westlichen Ländern langfristig zu neutralisieren.

Es zeigt sich, dass auch 2011 das Bevölkerungswachstum hauptsächlich durch die Wanderungsbilanz positiv beeinflusst wird, während die Geburtenbilanz nur einen sehr geringen Beitrag leistet (Mikulasek, 2012, S. 19). Für die Region Eisenstraße gilt, dass im letzten Jahrzehnt die positive Geburtenbilanz die negative Wanderungsbilanz nicht ausgleichen kann und dadurch die Bevölkerungszahl sinkt (Universität Wien, 2014, S. 10).

Aufgrund der erläuterten Entwicklungen wird sich die Struktur der Bevölkerung in den nächsten Jahren nachhaltig verändern (Meffert, 2010, S. 4), wie man auch aus Abbildung 7 ablesen kann. Einerseits ist die geringe Zahl der ‚nachwachsenden‘ Personen, sowohl Frauen als auch Männer, zu beachten. Andererseits hat der zu erkennende überproportionale Anteil beider Geschlechter über 60 Jahre maßgebliche Auswirkungen auf die gesamtwirtschaftliche und soziale Lage (Meffert, 2010, S. 4), wie in Abbildung 7 dargestellt wird.

Abbildung 7: Bevölkerungspyramide Österreich Vergleich 2012 und 2050



In Anlehnung an Statistik Austria, interaktive Karte

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/index.html

3.4 Der demographische Wandel und der Arbeitsmarkt

Der demographische Wandel hat zentralen Einfluss auf den Arbeitsmarkt. Aus Abbildung 2 in Kapitel 3.1 lässt sich entnehmen, dass sich die Personenzahl im Alter zwischen 15 und 64 in den nächsten Jahrzehnten kaum verändern wird. Was sich verändern wird, ist die Altersstruktur der Erwerbsfähigen. Es ist klar ersichtlich, dass der durchschnittliche Erwerbstätige künftig älter ist als heute (Eder, 2009, S. 13). Als Konsumenten wurden ältere Menschen bereits entdeckt, jedoch hat sich die Wirtschaft kaum auf sie als Arbeitnehmer eingestellt, stellt Eder (2009, S. 11) fest. Er entgegnet jedoch, dass die EU und die nationalen Regierungen durch Strategien, Projekte sowie nationale Aktionspläne die Anzahl der Beschäf-

tigten im fortgeschrittenen Alter zu steigern versucht. Sowohl auf europäischer als auch auf nationaler Ebene wird durch Strategie- und Paradigmenwechsel eine längere Integration Älterer in das Erwerbsleben eingefordert (Reichert, 2007, S. 33f).

Vor dem besagten Paradigmenwechsel war die arbeitsmarktpolitische Perspektive, dass die frühzeitige Ausgliederung älterer Arbeitnehmer aus dem Erwerbsleben, zu einer Regulierung des Arbeitskräfteangebots führt (Reichert, 2007, S. 34). Diese Sichtweise wurde laut Reichert (2007, S. 34) von Staat, Unternehmen, Gewerkschaften sowie von den Beschäftigten selbst akzeptiert. Diese Maßnahmen waren Grundlage, um Arbeitsplätze für die nachfolgende Generation zu schaffen, kurz spricht man von Generationensolidarität. Durch die Frühverrentung und die Zurückhaltung bei Neueinstellungen in den vergangenen Jahren konzentriert sich die Belegschaft vieler Unternehmen momentan besonders auf die 30- bis 50 Jährigen (Schöpf & Geldermann, 2007, S. 41). „Immer weniger Jüngere müssen Leistungen für immer mehr Ältere aufbringen. Das gilt sowohl für die Kranken- und Pflegeversicherung als auch und in besonderem Maße für die Pensionsversicherung“, unterstreicht Reichert (2007, S. 35). Dieser Entwicklung soll durch eine längere und stärkere Integration Älterer entgegengewirkt werden.

Jedoch aufgrund der längeren Dauer, die die Älteren im Betrieb verbleiben sowie der Bevölkerungsentwicklung, werden die Aufstiegschancen, der ohnehin nur knapp als Ressource zur Verfügung stehenden 25- bis 35-jährigen, geschmälert (Götz, Naylor, & Natter, 2006, S. 18). Dessen ungeachtet sind junge Alterskohorten aufgrund ihrer Ausbildung und des damit verbundenen aktuellem Know-how für Betriebe wichtig, um die Innovationskraft der Unternehmen aufrecht zu erhalten (Reindl, Quoika, Heyer, & Martolock, 2008, S. 22). Die Zahl der Bewerber geht zurück und somit fehlen qualifizierte Mitarbeiter, insbesondere Facharbeiter, verdeutlicht Leyen (2011, S. 18). Klauk (2008, S. 34) pflichtet bei, dass Knappheit qualifizierter Fachkräfte droht. Reichert (2007, S. 35) ist der Meinung, dass nur gemutmaßt werden kann, inwiefern tatsächlich von einem Mangel an Arbeitskräften ausgegangen werden kann. Dennoch soll die Integration älterer Menschen in das Erwerbsleben als Maßnahme dienen, um die erwarteten Verschiebungen in

der Arbeitsmarktbilanz abzufedern. Darüber hinaus zeigt sich das Ausmaß des demographischen Wandels laut Reindl, Quoika, Heyer, & Martolock (2008, S. 22f) sehr unterschiedlich auf den regionalen Arbeitsmärkten.

„Vor diesem Hintergrund wird es nicht nur von fundamentaler Bedeutung sein, den Zukunftsprognosen einer kommenden Arbeitskräfteknappheit mit Programmen, die Ältere aktivieren, entgegenzuwirken, sondern bereits jetzt die gegenwärtige Herausforderung ‚überalterter Belegschaften‘ mittels Generationen-Balance-Modellen und flexiblen, altersgerechten Arbeitsformen und Arbeitsplatzgestaltungen zu meistern, indem die vorhandenen Humanressourcen optimal genutzt und ausgebaut werden“ (Götz, Naylor, & Natter, 2006, S. 18).

4 Strategisches Personalmanagement im demographischen Wandel

Die Herausforderung für Unternehmen und ihr strategisches Personalmanagement besteht darin, sich auf den demografischen Wandel einzustellen und zugleich die globalen, strukturellen und wirtschaftlichen Trends zu berücksichtigen und für sich zu nutzen (Preißing, 2010, S. 21). Jedoch werden die personalpolitischen Konsequenzen von Unternehmen oft unterschätzt (Wirtschaftskammer, 2011b). Auch Reindl, Quoika, Heyer, & Martolock (2008, S. 19) merken an, dass sich das Management von Großkonzernen sowie auch Unternehmer von KMUs der Altersentwicklung ihrer Belegschaft bewusst sind, dennoch nur selten personalpolitische Maßnahmen setzen. Gerpott, Hackl, & Schirach (2013, S. 28) sind der gleichen Meinung und erklären, dass viele Unternehmer ihre Maßnahmen zur Personalrekrutierung und -bindung vorrangig auf die Generation X ausrichten, d.h. auf die heute 31- bis 50-jährigen Mitarbeiter, da Maßnahmen für jüngere und ältere Beschäftigte als weniger relevant angesehen werden. Betrachtet man die Entwicklung des demographischen Wandels ist jedoch dieses Thema unumgänglich.

Angesichts des sich abzeichnenden Fachkräftemangels ist die österreichische Wirtschaft in Zukunft auf qualifizierte ältere Arbeitskräfte angewiesen (Wirtschaftskammer, 2011b). Klauk (2008, S. 34) stimmt zu und ergänzt, dass die Unternehmen ihr Augenmerk verstärkt auf ältere Mitarbeiter richten müssen, um von genau diesem Faktor – ihrer Erfahrung und Kompetenz – zu profitieren. Gerpott, Hackl, & Schirach (2013, S. 28) unterstreichen hingegen, dass das Personalmanagement vor der Herausforderung steht, alle generationenspezifischen Anforderungen und Werte der Arbeitnehmer gezielt anzusprechen, um diese langfristig in das Unternehmen integrieren zu können.

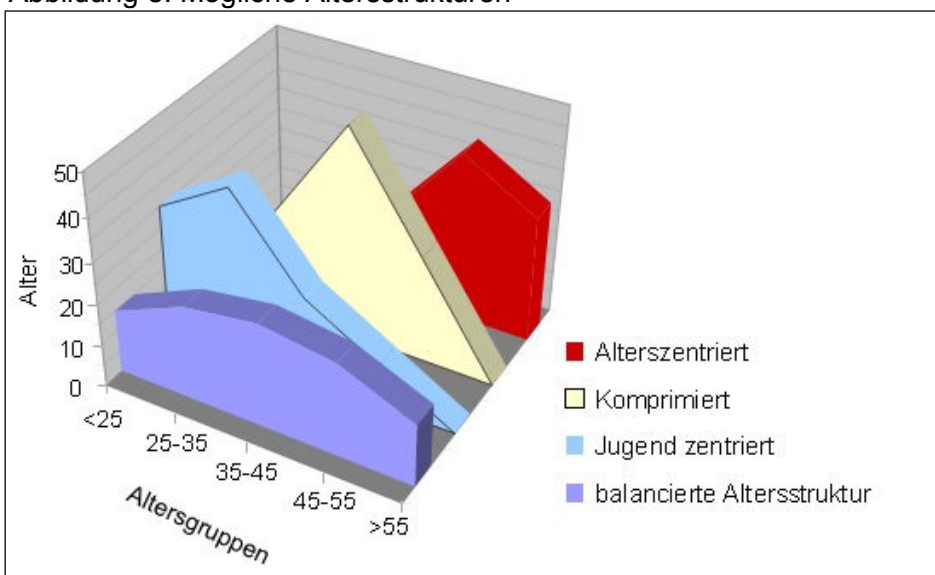
Konfrontiert mit der sogenannten Altersdiversität (age-diversity) der Mitarbeiter müssen Unternehmen adäquate Verfahren ableiten, um die individuellen Bedürfnisse, Erwartungen und Fähigkeiten der unterschiedlichen Altersgruppen zu berücksichtigen (Dorozalla, 2013, S. 65). Knauth & Diel (2009, S. 78f) definieren das Ziel von Diversity Management – in diesem Fall von Age-Diversity – als Verständ-

nis für Vielfalt, individuelle Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeiter. Diese können als Wettbewerbsfaktor genutzt werden. Mögliche Nachteile werden durch eine entsprechende Unternehmenskultur minimiert.

Mit diesen Anforderungen, welche durch den demographischen Wandel und den daraus resultierenden Spannungsfeldern geprägt sind, muss sich das strategische Personalmanagement der Unternehmen auseinandersetzen (Preißing, 2010, S. 45). Für das strategische Personalmanagement bedeutet dies eine Überarbeitung und Erweiterung der Aufgaben und Funktionen. Dementsprechend müssen alle Instrumente des Human Resource Managements vor dem Hintergrund der Vielfalt der verschiedenen Beschäftigungsgruppen überprüft und gegebenenfalls modifiziert werden (Knauth & Diel, 2009, S. 79).

Voraussetzung für eine generationenspezifische Anpassung ist eine sogenannte demographische Analyse (Altersstrukturanalyse) der Belegschaft, welche anhand einer systematischen Vorgehensweise zur Früherkennung von vorhandenen oder künftigen Risiken in der Personalstruktur führen soll (Preißing, 2010, S. 51). „Tatsächlich stellt eine fundierte Analyse der Alterszusammensetzung der Belegschaft einen unverzichtbaren Baustein einer alterssensitiven Personalpolitik dar, auf welchem alle anderen Maßnahmen basieren“ (Bruch, Kunze, & Böhm, 2010, S. 198).

Abbildung 8: Mögliche Altersstrukturen



In Anlehnung an <http://kolloq.destatis.de/2004/buck.pdf>

Mögliche Ausprägungen sind (Preißing, 2010, S. 51f):

- balancierte Altersstruktur (ausgewogene Verteilung aller Altersgruppen innerhalb der Belegschaft)
- jugendzentrierte Altersstruktur (sehr viele junge Mitarbeiter sind in der Belegschaft)
- komprimierte Altersstruktur (die Belegschaft wird von der mittleren Altersgruppe dominiert)
- alterszentrierte Verteilung (mehr ältere Mitarbeiter sind in der Belegschaft)

Darüber hinaus gibt es erweiterte Altersstrukturanalysen, die durch zusätzliche Kriterien wie soziodemographische, funktionale oder individuelle Daten ergänzt werden (Bruch, Kunze, & Böhm, 2010, S. 200). Nach der Durchführung der Altersstrukturanalyse können die Instrumente des Human Resource Managements modifiziert werden. Diese umfassen unter anderem Personalrekrutierung (Kapitel 4.1) und -marketing (Kapitel 4.2), Unternehmens- und Personalführungskultur (Kapitel 4.3), integrativer Wissensaustausch (Kapitel 4.4), Personalentwicklung (Kapitel 4.5) und Arbeitsfähigkeit (Kapitel 4.6) welche sich in Arbeits- (Kapitel 4.6.1), Arbeitsplatzgestaltung (Kapitel 4.6.2) und Gesundheitsförderung (Kapitel 4.6.3) aufteilt.

4.1 Personalrekrutierung

Nicht nur kleinere, sondern auch zunehmend größere, internationale Unternehmen sind vom Mangel qualifizierter Fachkräfte betroffen. Dieser ist auf die geburten-schwachen Jahrgänge, sowie die im internationalen Vergleich niedrigen Studierendenquote zurückzuführen. Die Rekrutierung wird professioneller (Bruch, Kunze, & Böhm, 2010, S. 207). Es wird verstärkt darauf geachtet, eine ausgewogenere betriebliche und bereichsspezifische Personal- und Altersstrukturen zu etablieren, um Einstellungs- und Verrentungswellen zu vermeiden (Birkner, 2004, S. 18). Es bedarf eines starken Umdenkens, speziell in Bezug auf das Kriterium Alter beim Einstellungsverfahren (Schemme, 2001, S. 19).

Mit der Rekrutierung qualifizierter Ausländer können nur teilweise Engpässe bei der Stellenbesetzung ausgeglichen werden, außerdem tragen sie zum Erhalt des

Sozialsystems bei (Preißing, 2010, S. 23). Dennoch wird mittel- und langfristige Knappheit an Akademikern prognostiziert (Bollwitt, 2010, S. 20). Die Rekrutierungsanforderungen werden dann kaum mehr zu bewältigen sein (Langhoff, 2009, S. 273).

Infolgedessen lässt sich die Schlussfolgerung ableiten, dass sich die Personalbeschaffung in Zukunft auf qualifizierte Mitarbeiter aus jeder Altersgruppe ausweitet und professionalisiert wird. Laut Bruch, Kunze, & Böhm (2010, S. 207) sprach McKinsey & Company schon früh vom sogenannten ‚War for Talents‘. Hierbei wird zunehmend grenzüberschreitend um die besten Mitarbeiter geworben, da Unternehmen verstärkt global konkurrenz- und wettbewerbsfähig sein müssen, erläutert Happe (2010, S. 13).

4.2 Personalmarketing

Es ist besonders wichtig als attraktiver Arbeitgeber zu gelten. Es werden nur die attraktivsten Unternehmen auf dem Markt der Bewerber wahrgenommen und erhalten die Chance die besten Talente für sich zu gewinnen (Birkner, 2004, S. 17). Wallace (1999, S. 181) ist der Meinung, dass sich die Talentjagd besonders auf Länder mit geringer Frauenerwerbsquote spezialisieren wird, um Frauen aus den unteren Altersgruppen zu beschäftigen. Demzufolge müssen Unternehmen personalpolitische Maßnahmen setzen, um auf die Bedürfnisse von hochqualifizierten Frauen mit Kindern bzw. Kinderwunsch einzugehen. Diese Maßnahmen beeinflussen die Attraktivität des Unternehmens aus Sicht dieser Zielgruppe positiv und federn somit den negativen Einfluss des demographischen Wandels ab (Bollwitt, 2010, S. 23).

Neben der externen Rekrutierung ist dem Personalmarketing auch die Bindung der eingetretenen Mitarbeiter zuzurechnen (Simon, 1995, S. 13). Hier ist es wichtig, dass Unternehmen wissen, wie sie ihre besten Mitarbeiter mit limitierten Ressourcen effektiv an das Unternehmen binden und zu Höchstleistungen anspornen können (Challenger, 2012, S. 1). Gerpott, Hackl, & Schirach (2013, S. 29) erläu-

tern, dass die ‚Best-Practice-Studie 23‘¹ einen generationenspezifischen Ansatz für die Personalgewinnung und -bindung aufzeigt. Bei diesem stehen die Ansprüche der Altersgruppen Generation Y (18 bis 30 Jahre), Generation X (31 bis 50 Jahre) und Baby Boomer (51 bis 65 Jahre) im Fokus. Das Ergebnis der ‚Best-Practice-Studie 23‘ bestätigt, dass deutliche Unterschiede bei der Eignung der Maßnahmen zur Personalgewinnung und -bindung zwischen den drei Generationen erkennbar sind (Gerpott, Hackl, & Schirach, 2013, S. 29).

4.3 Unternehmens- und Personalführungskultur

Doch nur mit der richtigen Unternehmens- und Personalführungskultur lassen sich Mitarbeiter an das Unternehmen binden. Bruch, Kunze, & Böhm (2010, S. 232) beschreiben Unternehmenskultur als Zusammenspiel von Normen, Werten, Denkhaltungen und Paradigmen, welche Mitarbeiter teilen und in ihrem Auftreten sowohl nach innen, als auch nach außen präsentieren sollen. Laut Preißing (2010, S. 316f) ist Unternehmenskultur die Verbindung und Koordination der Organisationsmitglieder untereinander und mit dem Unternehmen, mit dem Ziel ein Grundverständnis für kulturelle Zusammenhänge und den unternehmensstrategischen Wettbewerb zu erlangen. Die Unternehmenskultur prägt das Denken und Handeln der Mitarbeiter und hat erheblichen Einfluss auf den Umgang mit verschiedenen Altersgruppen im Unternehmen (Bruch, Kunze, & Böhm, 2010, S. 232).

Knauth & Diel (2009, S. 76) betonen, dass die Wertschätzung der älteren Mitarbeiter in der Unternehmenskultur verankert sein muss. „Wertschätzung des Einzelnen in seiner Individualität, Wertschätzung der Vielfalt und Wertschätzung von Erfahrung und bisherigen Leistung“ (Knauth & Diel, 2009, S. 52). Das bedeutet unter anderem, die Abkehr von ungerechtfertigten Vorurteilen gegenüber der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter (Preißing, 2010, S. 54f).

Diese Vorurteile beinhalten z.B., dass ältere Mitarbeiter unflexibel, nicht mehr leistungs- und lernfähig und kränklicher sind. Tatsache ist jedoch, dass jüngere Mitar-

¹ Best-Practice-Studie 23 befasst sich mit der generationenspezifische Eignung von HR-Maßnahmen. Eckdaten zur Studie: Umfrage mit knapp 400 Personalverantwortlichen, Führungskräfte und Mitglieder der Geschäftsleitung aus unterschiedlichen Branchen und verschiedenen Regionen Deutschlands. Großteil aus Klein- und Mittelunternehmen.

beiter hinsichtlich ihrer Flexibilität oftmals durch Familie sowie durch den Bau von Eigenheimen wesentlich eingeschränkter sind als ältere Mitarbeiter (Birkner, 2004, S. 70). Bei der abnehmenden Lernfähigkeit sprechen Experten von einer ‚Lernentwöhnung‘ die in der Regel unabhängig vom Alter stattfindet (Knauth & Diel, 2009, S. 39). Darüber hinaus argumentiert Birkner (2004, S. 70), dass ältere Mitarbeiter längere Krankenstände verzeichnen, sich jüngere hingegen häufiger Fehlzeiten erlauben.

Betrachtet man die Situation, führen diese Vorurteile zur Ungleichbehandlung der Älteren am Arbeitsmarkt, stellt Reichert (2007, S. 36) fest und erklärt, dass sich Altersdiskriminierung einerseits durch das frühere Ausgliedern und andererseits durch die schlechteren Chancen am Arbeitsmarkt zeigt. Wallace (1999, S. 168) pflichtet bei: „Ältere Menschen sind das bevorzugte Ziel von Entlassungen, die sich für sie weit vernichtender auswirken als für jüngere Menschen, weil es für sie danach weitaus schwerer ist, wieder Arbeit zu finden“. Durch Ausgliederung Älterer entstehen Qualifikations- und Erfahrungslücken, die durch Jüngere nicht geschlossen werden können, daher setzen Unternehmen auf die Wiederbeschäftigung pensionierter Arbeitnehmer, um die Lücken zu schließen (Schemme, 2001, S. 20). Birkner (2004, S. 17ff) stimmt dem zu und erklärt, dass die Erfahrung der Älteren zum Humankapital des Unternehmens zählt und genutzt werden soll. Schemme (2001, S. 24) erkennt, dass eine balancierte Altersstruktur der Belegschaft die gesamtbetriebliche Entwicklung fördert.

Die Integration und Wertschätzung aller Mitarbeiter zielt auf eine reibungslose Zusammenarbeit ab, die wiederum gegenseitiges Lernen sicherstellt (Bruch, Kunze, & Böhm, 2010, S. 241).

4.4 Intergenerativer Wissensaustausch

Ziel des integrativen Wissensaustauschs ist es die Stärken und Potenziale Älterer gewinnbringend mit denen der Jüngeren zu verknüpfen (Schemme, 2001, S. 28ff). Dem Wissen und der Generierung von Wissen kommt eine wachsende Bedeutung zu. Knauth & Diel (2009, S. 50) konkretisieren, dass intern erworbenes Wissen immer mehr an Bedeutung gewinnt, da es aufgrund des steigenden Wissenswett-

bewerbs in allen Branchen ein wichtiger Faktor für Innovationskraft und Kreativität ist. Um den Verlust von erfolgskritischem Wissen im Unternehmen zu vermeiden, können sogenannte Patenschaften eingeführt werden, wo jedem neuen Mitarbeiter ein Pate zugewiesen wird (Preißing, 2010, S. 54). Weitere organisatorische Lösungen sind Erfahrungsaustausch in altersgemischten Teams sowie durch den Aufbau von Tandems, zur systematischen Nutzung der altersspezifischen Kenntnisse, Fähigkeiten und Erfahrungen oder durch Mentoren-Programme, diese dienen zur Förderung von Nachwuchskräften durch einflussreiche Führungspersönlichkeiten, die nicht ihre direkten Vorgesetzten sind (Oertel, 2007, S. 323). Die Zusammenarbeit und der Wissensaustausch zwischen den jüngeren und den älteren Mitarbeitern spiegelt sich in der Unternehmenskultur wider (Schemme, 2001, S. 34). Doch neben dem Verhalten der Mitarbeiter spielt auch das Führungsverhalten der Vorgesetzten eine große Rolle und prägt die Unternehmenskultur, daher sind konsequente Einbindung und Schulungen der Führungskräfte notwendig (Bruch, Kunze, & Böhm, 2010, S. 241).

4.5 Personalentwicklung

Führungskräfte müssen dahingehend befähigt werden, Konflikte zu lösen, zu transformieren und Chancen wie z.B. Erfahrungswissen von Älteren zu nutzen, da dieses ein wichtiges Reservoir für das betriebliche Ganze darstellt (Knauth & Diel, 2009, S. 99). Knauth & Diel (2009, S. 99f) ergänzen, dass Führungskräfte in der Lage sein müssen die Kompetenzen und ökonomischen Vorteile der Diversity zu erkennen und beispielsweise durch individuelle Karriereplanung, Trainingskonzepte oder Mentoren-Programme, zu fördern.

Die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2012, S. 35) stellt dabei fest, dass es von großer Bedeutung ist rechtzeitig, gemeinsam mit den Mitarbeitern den individuellen Weiterbildungsbedarf zu planen, da ältere Arbeitnehmer teilweise andere Anforderungen als jüngere haben. Laut Eurostat (1997) sinkt der Anteil der Weiterbildungsmaßnahmen mit zunehmenden Alter (Hermann, 2008, S. 138f). Oftmals wird über 40-Jährigen ein Motivationsverlust nachgesagt. Birkner (2004, S. 18) ist der Ansicht, dass dies auf die begrenzten Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der erreichten beruflichen Position zurückzuführen ist. Bei der Gestaltung

der Bildungsmaßnahmen ist daher speziell für ältere Arbeitnehmer darauf zu achten, dass deren Erfahrungen miteinbezogen werden, und sie zum Lernen aktiviert werden, regt die Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2012, S. 35) an. Die Lernerfolge der Älteren sind höher, wenn sie den Nutzen der Lerninhalte sehen und das Wissen im Unternehmen umsetzen können (Friebe, 2010, S. 56). „Als Umsetzungswege kommen altershomogene Schulungskonzepte beim Erwerb von Fachwissen, Lern-Tandems bei komplexen Themen, eine kontinuierliche ‚Standortbestimmung‘ und Zielfindung, Coaching und Mentoring sowie Gesundheitsförderung bei bereits eingetretenen Einschränkungen der Leistungsfähigkeit in Frage“, zählen Knauth & Diel (2009, S. 40) auf. Diese Maßnahmen gelten sowohl für Männer als auch für Frauen.

Mit der steigenden beruflichen Qualifikation der Frauen ist auch ein zunehmendes Interesse an einem karriereorientierten Erwerbsverlauf einhergehend (Bollwitt, 2010, S. 60). Es sollten daher auch zugeschnittene Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden. Für ältere Frauen könnte der Zugang zu den neuen Medien, beispielsweise durch weibliche Vortragende als Identifikationsfigur erleichtert werden (Schemme, 2001, S. 26).

Neben dem veränderten Rollenverständnis beeinflusst die steigende Erwerbsquote auch das Fertilitätsverhalten (Knauth & Diel, 2009, S. 45). Infolgedessen lässt sich auch ein Wandel in den Familien- und Haushaltsstrukturen beobachten. Schimany (2003, S. 192ff) betont, dass der Anteil der kinderlosen Frauen ansteigt. Knauth & Diel (2009, S. 41) akzentuieren, dass Akademikerinnen deutlich häufiger keine Kinder haben. Bollwitt (2010, S. 61) nennt neben den kinderbedingten Unterbrechungen im Erwerbsverlauf die unzureichende Unterstützung der Karriereentwicklung als primären Grund für den unterproportionalen Anteil von Frauen in Führungspositionen. Studien zeigen, dass Familienpolitik maßgeblichen Einfluss auf die Fertilitätsrate hat (Fent, Aparicio Diaz, & Prskawetz, 2013, S. 963).

Der demographische Wandel ist eng mit dem Thema Vereinbarkeit von Beruf und Familie verknüpft. Um den Anteil der erwerbstätigen Frau mit Kleinkindern zu erhöhen und den Wiedereinstieg in das Berufsleben zu erleichtern offerieren einige Unternehmen Betriebskindergärten (Knauth & Diel, 2009, S. 42). Mitte der 1970er

bis Anfang der 1980er Jahre führten in Ostdeutschland ein leichter Zugang zu Wohnungen, Mutterschaftsurlaub bei voller Bezahlung und die Garantie auf einen sicheren Arbeitsplatz zum Babyboom, den sogenannten ‚Honecker-Berg‘² (Wallace, 1999, S. 264). Zusätzlich ist die Väterkarenz eine weitere Möglichkeit zur Vereinfachung von Familie und Beruf. Dennoch wird die Elternzeit oftmals als Karriereknick betrachtet, wenn beispielsweise die Konditionen der späteren Weiterbeschäftigung und die Lösung für angestrebte berufliche Entwicklungen nicht vereinbart wurden (Bollwitt, 2010, S. 63). Bollwitt (2010, S. 63) zeigt auf wie der Kontakt auch während der Elternzeit aufrechterhalten werden kann, unter anderem durch Mitarbeiterzeitschriften, Weiterbildungsangebote oder Urlaubs- und Krankheitsvertretungen, die den späteren Wiedereinstieg erleichtern.

Neben Weiterbildungsmaßnahmen zur Ausweitung von Frauen in Führungspositionen, unter Berücksichtigung der Doppelrolle Beruf und Familie, bedarf es unter anderem auch gezielter Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeitsgestaltung (Preißing, 2010, S. 55).

4.6 Arbeitsfähigkeit

Nicht nur die Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer soll betrachtet werden, sondern auch die der Berufseinsteiger (Knauth & Diel, 2009, S. 64). Generell sind für alle Altersgruppen betriebliche Vorkehrungen entscheidend, damit die Beschäftigungsfähigkeit entsprechend der Lebensphasen übereinstimmt (Schöpf & Geldermann, 2007, S. 81). Die individuelle Arbeitsfähigkeit kann beispielsweise durch kontinuierlichen Wissens- und Erfahrungsaufbau ermöglicht und durch flexible Einsetzbarkeit erhöht werden. Weiters werden die Arbeitsmotivation vergrößert und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessert (Knauth & Diel, 2009, S. 146). Derartige Maßnahmen zur Förderung der Arbeitsfähigkeit sind die Arbeitsgestaltung und die Arbeitsplatzgestaltung sowie die Gesundheitsförderung.

² In der Zeit von Mitte/Ende der 1970er bis Anfang der 1980er Jahre stieg die Geburtenrate, aufgrund von institutionellen Anreizen zu einer frühen Familiengründung stark an. Der ‚Honecker-Berg‘ ist nach Erich Honecker benannt, der in seiner Biographie auf den deutlichen Geburtenrückgang in Ostdeutschland aufmerksam machte.

4.6.1 Arbeitsgestaltung

Von entscheidender Bedeutung ist die altersgerechte Arbeitsgestaltung (Rump & Eilers, 2011, S. 76). Arbeitsgestaltung bezieht sich auf den Arbeitsinhalt, die Arbeitszeit und den Arbeitsort. Die unterschiedlichen Lebensphasen lassen sich durch Flexibilisierung der Arbeitszeit besser bewältigen, einerseits werden Wünsche und Bedürfnisse der Mitarbeiter befriedigt, andererseits eröffnet eine adäquate Arbeitsgestaltung ein längeres Erwerbsleben (Knauth & Diel, 2009, S. 62f).

Es gibt verschiedene Instrumente, um die Arbeit bedarfsgerecht zu gestalten. Dies sind unter anderem Zeitkonten und Sabbaticals (Bruch, Kunze, & Böhm, 2010, S. 241). Preißing (2010, S. 54) ergänzt, dass auch Telearbeit, Jobsplitting und Seniorpausen die Arbeit erleichtern können. Weitere Optionen sind die Reduktion von Arbeitsstunden oder die Einführung von Gleitzeit. Darüber hinaus können flexible Vertragsformen eingesetzt werden, um neben dem traditionellen Vollzeitarbeitsverhältnis Teilzeitmodelle einzuführen, wie z.B. Teilzeitarbeit, Job Sharing, freie Mitarbeit oder befristete Verhältnisse. Bloomberg BNA (2013, S. 10) empfehlen auch für Väter in der Zeit der Geburt flexiblere Arbeitszeiten einzuführen, z. B. Gleitzeit oder kürzere Arbeitszeiten, um einen Mittelweg zwischen Voll- und Teilzeitarbeit zu erreichen.

4.6.2 Arbeitsplatzgestaltung

Die Arbeitsplatzgestaltung ist ein weiterer Schlüsselfaktor zur Förderung und zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Die ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen, wie beispielsweise die Anpassung der Arbeitshöhe an die Körpergröße, hat präventiven Charakter und kommt sowohl den älteren als auch den jüngeren Menschen zugute (Knauth & Diel, 2009, S. 112). Ergonomische Arbeitsplätze sind das Basiswerkzeug für eine präventive Gesundheitspolitik im Unternehmen (Hermann, 2008, S. 37).

4.6.3 Gesundheitsförderung

Der demographische Wandel beeinflusst zum einen die Lebenserwartung, zum anderen die Entwicklung von Gesundheit und Krankheit sowie die soziale Absi-

cherung von Vorsorge und Behandlung (Schimany, 2003, S. 410). Krankheitsbedingte Ausfallzeiten stellen enorme Kosten für das Unternehmen dar (Kogel, Grund, Kohler, & Immerfall, 2013, S. 1). Daher sind diese präventiv zu vermeiden und der langfristige Erhalt körperlicher und geistiger Leistungsfähigkeit zu fördern (Preißing, 2010, S. 54). Schimany (2003, S. 462) fordert deshalb eine Verbesserung des präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes, da diese vielfach nur in sehr geringem Ausmaß betrieben werden. Knauth & Diel (2009, S. 109) pflichten bei und sind der Ansicht, dass dadurch die alternde Belegschaft in Zukunft länger produktiv und ohne Gesundheitseinbußen im Erwerbsleben bleiben kann.

Ziel ist es physische und psychische Unter- und Überforderung zu vermeiden, damit die Leistungsfähigkeit erhalten bleibt (Deutsche Gesellschaft für Personalführung, 2012, S. 51). „Die Verantwortung für die Entwicklung, den Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit liegt sowohl beim Individuum als auch beim Unternehmen und in der Gesellschaftspolitik, denn von einer hohen Arbeitsfähigkeit und einer daraus resultierenden Arbeitsleistung profitieren letztlich alle, die Mitarbeiter, die Führungskräfte wie auch die Unternehmen und die Gesellschaft“ (Knauth & Diel, 2009, S. 65).

5 Empirische Studie

Ziel der empirischen Forschungsstudie ist es herauszufinden, welchen Einfluss der demographische Wandel auf das strategische Personalmanagement von Unternehmen in der Region Eisenstraße hat. Wobei einerseits auf die Veränderung der soziodemographischen Charakteristika der Belegschaft eingegangen, und andererseits ein Fokus auf die personalpolitischen Maßnahmen der Unternehmen gelegt wird.

5.1 Vorgehensweise

Bei diesem Forschungsziel empfiehlt sich als Erhebungsinstrument ein leitfadensorientiertes Interview mit offenen und geschlossenen Fragen. Somit wurden für die Datenerhebung Experteninterviews durchgeführt. Ein Leitfaden diente der Interviewerin als Stütze, um sicherzustellen, dass bestimmte Forschungsschwerpunkte abgedeckt werden. Dennoch wurden die Interviews so offen wie möglich gehalten, um auf Details eingehen zu können. Am Ende des Gesprächs wurden die Experten aufgefordert, einen Kurzfragebogen zu Charakteristika des Unternehmens auszufüllen. Dieser Kurzfragebogen diente zur Beschreibung der Stichprobe.

Als Untersuchungsform wird eine Querschnittserhebung ohne Kontrollgruppe gewählt. Es wird der momentane Stand ermittelt, der zur Bewusstseinsbildung beiträgt. Demzufolge wurden folgende Hypothesen aufgestellt:

1. Obwohl sich ein Großteil der Unternehmen des Einflusses durch den demographischen Wandel auf das Personalmanagement bewusst ist, werden nur wenig konkrete strategische Personalmanagementmaßnahmen gesetzt, um den demographischen Entwicklungen entgegenzuwirken.
2. Je größer das Unternehmen, gemessen an der Mitarbeiteranzahl, desto bewusster werden strategische Personalmanagementmaßnahmen im Hinblick auf den demographischen Wandel gesetzt.

5.2 Auswahl der Experten

Bei dieser empirischen Studie sind alle Unternehmen in der Region Eisenstraße als Zielpopulation festgelegt. Interviews wurden mit sieben ausgewählten Experten geführt. Somit wurde eine Quotenauswahl für die Stichprobenziehung gewählt.

Die Probanden wurden nach Branche, Größe und Standort des Unternehmens ausgewählt, um möglichst viele Vergleiche aufstellen und die Hypothesen bestätigen bzw. widerlegen zu können. Bei den sieben Unternehmen handelt es sich um Dienstleistungsunternehmen mit Sitz in der Region Eisenstraße. Die Unternehmen sind in den Branchen Bank- und Finanzdienstleistung, Sanitär- und Heizungsinstallationen, Elektroinstallationen sowie in der Landmaschinenbranche tätig. Wobei jeweils zwei der befragten Unternehmen in der gleichen Branche angesiedelt sind. Demzufolge ist ein Unternehmen in zwei Branchen tätig, sowohl in der Elektro- als auch in der Sanitär- und Heizungsinstallationsbranche. Zusätzlich wurde bei der Auswahl der Unternehmen darauf geachtet, dass sich jeweils ein Unternehmen der Branche im nördlichen und das andere im südlichen Teil der Region Eisenstraße befinden. Die Größe der Unternehmen variiert zwischen neun und 170 Mitarbeitern, demnach haben Klein- und Mittelbetriebe an der empirischen Studie teilgenommen. Wobei alle Unternehmen bis auf die beiden Bank- und Finanzdienstleister familiengeführte Betriebe sind. Die familiengeführten Unternehmen betreiben jeweils ein Geschäftslokal in der Region Eisenstraße, wobei ein Unternehmen der Elektroinstallationsbranche zusätzlich zwei weitere Filialen außerhalb der Region Eisenstraße führt. Die beiden Banken verfügen hingegen über mehrere Filialen in der Region Eisenstraße. Die Kleinere hat drei Filialen, welche sich alle im nördlichen Teil der Region befinden. Das Filialnetz der größeren Bank umfasst 13 Standorte in der Region Eisenstraße, welche über die ganze Region verstreut sind.

Die Interviews wurden jeweils mit den Geschäftsführern im März 2014 in einem Zeitraum von drei Wochen durchgeführt. Da die Gespräche während der Geschäftszeiten durchgeführt wurden, fanden die Befragungen der Experten in deren Geschäftslokalen statt. Die Länge der Interviews betrug je nach Experten zwischen 30 und 50 Minuten.

Tabelle 1: Mitarbeiteranzahl nach Branche und Unternehmen

Branche	Anzahl der Mitarbeiter	
	Unternehmen 1	Unternehmen 2
Elektroinstallationen	9 ⁺	45
Sanitär- und Heizungsinstallationen	9	
Landmaschinen	19	22
Bank- und Finanzdienstleistung	29 [*]	170 ^{* +}
* nicht familiengeführte Unternehmen + in der Region Eisenstraße		

Quelle: eigene Darstellung

5.3 Auswertung und Vergleich der Antworten

Die Experteninterviews werden mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet. Dieses Kapitel 5.3 enthält die Kernaussagen der Interviews. Da in den Gesprächen offenen Fragen gestellt wurden, ist der Aussagenumfang der interviewten Personen zu den einzelnen Fragen unterschiedlich groß. Dennoch wurden die Fragen vollständig beantwortet und es kann ein allgemeiner Eindruck aus den Studienergebnissen gewonnen werden.

5.3.1 Demographische Veränderungen

Aus der empirischen Studie ist klar ersichtlich, dass sich der Großteil der Unternehmer des Einflusses des demographischen Wandels auf ihr Unternehmen bewusst ist. Lediglich die zwei kleinsten befragten Unternehmen, mit je neun Mitarbeitern, wovon eines in der Elektro- und das andere in Sanitär- und Heizungsinstallationsbranche tätig ist, haben sich vor dem Interview noch nicht hinsichtlich personalpolitischer Maßnahmen mit dem demographischen Wandel auseinandergesetzt. Die Relevanz des demographischen Wandels für den österreichischen Arbeitsmarkt wird von sechs von den sieben befragten Experten als sehr hoch eingestuft. Nur ein Unternehmer in der Landmaschinenbranche bewertet den Einfluss auf einer Skala³ von eins bis vier mit drei, als wenig relevant. Bei der Frage wie wichtig der Einfluss des demographischen Wandels auf das Personalma-

³ Skala: 1=sehr relevant, 2=relevant, 3=wenig relevant, 4=nicht relevant.

nagement der Unternehmen ist, haben die Expertenaussagen ergeben, dass bei familiengeführten Unternehmen die Wichtigkeit auf einer Skala von eins bis vier mit drei und somit als wenig relevant eingestuft wird. Wiederum hat der eine Unternehmer in der Landmaschinenbranche den Einfluss niedriger bewertet. Für sein Unternehmen ist der demographische Wandel nicht relevant. Dies ist vermutlich auf die geographische Lage des Unternehmens, der geringen Mitarbeiterfluktuation in der Landmaschinenbranche und auf die konstante Anzahl der Bewerber zurück zu führen. Darüber hinaus kann man aus den Ergebnissen der Interviews mit den beiden Geschäftsführern aus der Landmaschinenbranche erkennen, dass beide stolz auf die geringe Mitarbeiterfluktuation in ihrem Betrieb sind.

Im Gegensatz dazu beurteilen die beiden nicht-familiengeführten Unternehmen, jene aus der Bank- und Finanzdienstleistungsbranche, den Einfluss als relevant bzw. als sehr relevant. Wobei bei dieser Beurteilung der Banken zwischen dem nördlichen und dem südlichen Teil der Region Eisenstraße unterschieden wird. Laut dem Geschäftsführer des größeren Unternehmens in der Bank- und Finanzdienstleistungsbranche sind die Auswirkungen im Bezug auf die Alterung der Gesellschaft und den Rückgang der Geburtenraten bei den Filialen im Süden noch deutlicher zu erkennen als im Norden. Demnach stuft er den demographischen Einfluss auf das Personalmanagement im Süden als sehr relevant und im Norden als relevant ein. Dies deckt sich mit der Aussage der zweiten Bank, welche ihre drei Filialen im nördlichen Teil der Region Eisenstraße betreibt und den Einfluss des demographischen Wandels auf das Personalmanagement ebenfalls auf einer Skala von eins bis vier mit zwei, als relevant beschreibt.

In Hinblick auf die Zukunft sind sich jedoch alle sieben befragten Experten einig, dass der Einfluss des demographischen Wandels auf das Personalmanagement in den Unternehmen steigen wird.

Darüber hinaus hat sich aus den Experteninterviews ergeben, dass die Bewerber in der Bank- und Finanzdienstleistungsbranche merklich zurückgehen. Als Gründe werden der höhere Stellenwert der Ausbildung und die Veränderung des Images der Banken durch die Bankenkrise genannt. Zu Ersterem ist zu sagen, dass viele

Maturanten studieren und nicht gleich in die Berufswelt einsteigen, erklären die beiden Geschäftsführer aus der Bank- und Finanzdienstleistungsbranche.

Im Gegensatz zu der Bank- und Finanzdienstleistungsbranche können die befragten Experten der Landmaschinenbranche aus einer ausreichend großen Anzahl von Bewerbern wählen. Die beiden befragten Experten verzeichneten hier keine Unterschiede in den letzten fünf bis zehn Jahren. In der Elektro- sowie in der Sanitär- und Heizungsinstallationsbranche ist die Zahl der Bewerber von Jahr zu Jahr unterschiedlich, die Tendenz ist jedoch sinkend. Dies geben alle drei befragten Geschäftsführer im Interview an. Zusätzlich sinkt die Qualifikation der Bewerber in der Elektro- sowie in der Sanitär- und Heizungsinstallationsbranche, was speziell bei den Lehrlingen deutlich wird. Laut einem der befragten Experten spiegelt sich dies auch in den Ergebnissen der Eignungstests, die von der Landesinnung angeboten werden, wider.

Lehrlinge werden in den interviewten Unternehmen sowohl in der Landmaschinen- als auch in der Elektro- sowie in der Sanitärbranche ausgebildet. Dies sind auch jene Unternehmen, die familiengeführt sind. Die Anzahl der aufgenommenen Lehrlinge variiert in allen Unternehmen und Branchen, abhängig von der Auftragslage und der Anzahl der Bewerber. In der Bankenbranche wird nur im kleineren der beiden Unternehmen ein Lehrling ausgebildet. Da dieser Bank- und Finanzdienstleister erst mit der Lehrlingsausbildung begonnen hat, sind noch keine Vergleichszahlen verfügbar.

5.3.2 Personalpolitische Maßnahmen

Vergleicht man die Expertenaussagen zu den bereits gesetzten personalpolitischen Maßnahmen in den Unternehmen, ist festzustellen, dass nur die zwei größten, gemessen an der Mitarbeiteranzahl, der sieben befragten Unternehmen, ihre strategische Personalplanung anpassen, um den demographischen Wandel mittel- und langfristig zu meistern. Demgegenüber ergreifen die beiden kleinsten Unternehmen keine speziellen Maßnahmen, um dem demographischen Wandel entgegen zu wirken. Bei den anderen befragten Unternehmen ist kein einheitlicher Trend erkennbar.

Sowohl in der Sanitär- als auch in der Elektroinstallationsbranche werden von den befragten Unternehmern Maßnahmen zur Mitarbeiterakquise vorgenommen. Dies passiert durch die Vorstellung der Unternehmen in den ortsansässigen Schulen, um potenzielle Bewerber für eine Lehrstelle anzusprechen. Zusätzlich lädt das größte Unternehmen, gemessen an der Mitarbeiteranzahl, welches in beiden Branchen tätig ist und welches eines der Unternehmen ist, das spezielle Maßnahmen im Hinblick auf den demographischen Wandel setzt, Schulklassen zu sich in den Betrieb ein, um die einzelnen Bereiche des Unternehmens zu präsentieren. Im Gegensatz dazu müssen in der Landmaschinenbranche keine externen Personalmarketingaktivitäten gesetzt werden, um potenzielle Bewerber anzusprechen, erklären die beiden Geschäftsführer aus den zwei Unternehmen der Landmaschinenbranche. Weiters sind sich die beiden Experten einig, dass die Anzahl der Bewerber seit den letzten fünf bis zehn Jahren konstant geblieben ist, auch ohne zusätzliche Personalakquise-Maßnahmen.

Die Ergebnisse der Interviews zeigen, dass die Anzahl der Bewerber mit nicht-österreichischer Staatsbürgerschaft bei den befragten Unternehmen im nördlichen Teil der Region Eisenstraße in den letzten fünf bis zehn Jahren leicht gestiegen ist. Bei den Unternehmen im südlichen Teil der Region bewerben sich nur selten bis nie Bewerber mit Migrationshintergrund.

Als personalpolitische Maßnahme wird in den befragten Unternehmen der Bank- und Finanzdienstleistungsbranche speziell darauf geachtet, dass Gesundheitsförderungsmaßnahmen angeboten werden, dies zeigen die Ergebnisse der Befragungen. Die Arbeitsplätze sind ergonomisch ausgerichtet und es werden Gymnastikkurse angeboten, so die Geschäftsleitung der einen Bank. Aus der Gegenüberstellung aller Expertenaussagen aus allen befragten Branchen ist zu erkennen, dass Unternehmen mit einem höheren Anteil an Angestellten mehr Präventionsmaßnahmen zur Gesundheitsförderung anbieten, als jene mit einem höheren Anteil an Arbeitern. Auch bei der flexiblen Arbeitszeitgestaltung ist dieses Verhältnis festzustellen.

Neben einer flexiblen Arbeitsplatzgestaltung unterstützt und fördert das größte Unternehmen dieser empirischen Studie jene Mitarbeiter, die berufsbegleitend

studieren. Speziell MBA-Studien sind bei den Mitarbeitern sehr beliebt, erklärt der Geschäftsführer im Interview. Im Gegensatz dazu wird das Angebot ‚Lehre mit Matura‘ von den betroffenen Unternehmen nicht gerne angenommen. Grund dafür ist, dass es für die Unternehmen wichtiger ist, dass sich die Lehrlinge bei ihrer Ausbildung auf das Kerngeschäft konzentrieren, erklären zwei der befragten Geschäftsführer der Familienunternehmen. Darüber hinaus besteht nur wenig bis gar keine Nachfrage nach der ‚Lehre mit Matura‘ seitens der Lehrlinge in den befragten Unternehmen, fügen die beiden Geschäftsführer der Unternehmen der Elektrobranche hinzu.

Im Hinblick auf Weiterbildung im Kerngeschäft bieten jedoch alle interviewten Unternehmen zahlreiche Fortbildungsmöglichkeiten an. In den familiengeführten Unternehmen werden speziell die Schulungs- und Seminarangebote der Lieferanten und der Wirtschaftskammer genutzt. Außerdem wird in allen Unternehmen darauf geachtet, dass die Weiterbildungsmöglichkeiten gleichmäßig an jüngere und ältere Mitarbeiter angeboten werden. Als zusätzliche Maßnahme wird in beiden Unternehmen der Landmaschinenbranche speziell darauf geachtet, dass immer die neueste Technik im Betrieb angewendet wird, um sich als attraktiver und moderner Arbeitgeber positionieren zu können. Diesbezüglich profitieren die Mitarbeiter von regelmäßigen Schulungen, um am neuesten Stand der Technik zu sein.

Ein weiterer wesentlicher Punkt, um dem demographischen Wandel entgegenzuwirken ist, die Handhabung des integrativen Wissensaustauschs. Der integrative Wissensaustausch garantiert die Generierung von Wissen im Unternehmen. Bei den befragten Familienunternehmen ist der Wissensaustausch klar geregelt. Die befragten Experten der Elektro-, der Sanitär- und Heizungsinstallations- sowie der Landmaschinenbranche erklären, dass die Gesellen ihr Wissen an die Lehrlinge weitergeben. In der Bank- und Finanzdienstleistungsbranche verläuft der integrative Wissensaustausch ähnlich. Die neuen Mitarbeiter bekommen jeweils einen älteren Mitarbeiter als Paten zugeteilt, der ihnen speziell als Ansprechperson dient.

Aus den sieben Experteninterviews geht einheitlich hervor, dass sich das Durchschnittsalter der Belegschaft in den meisten Betrieben in den letzten fünf bis zehn Jahren nach unten verschoben hat. Das heißt, dass sich die Belegschaft im

Durchschnitt verjüngert hat. Lediglich in den kleinen Betrieben ist das Durchschnittsalter konstant geblieben. Der Geschäftsführer des größten befragten Unternehmens betont im Interview, dass speziell darauf geachtet wird, dass die Altersstruktur im Unternehmen ausbalanciert ist, da man nur so eine etwaige Pensionierungswelle verhindern kann. Dieses Thema wurde von keinem der Experten der kleineren Unternehmen speziell angesprochen.

5.4 Resümee und Maßnahmen

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die demographischen Veränderungen in den Betrieben unterschiedlich wahrgenommen werden. Die Einflüsse sind von den Faktoren der geographischen Lage, der Größe des Unternehmens und/oder der Branche in der das Unternehmen tätig ist abhängig. Demnach wird die Relevanz des Einflusses des demographischen Wandels auf die Unternehmen unterschiedlich bewertet. Es ist jedoch klar zu erkennen, dass die Relevanz in den nicht-familiengeführten Unternehmen höher eingestuft wird, als in den familiengeführten Unternehmen.

Die Ergebnisse der Expertenaussagen zeigen, dass nur wenige Unternehmen bewusst konkrete strategische Personalmanagementmaßnahmen setzten, um den demographischen Entwicklungen entgegenzuwirken, obwohl sich die Mehrzahl der Unternehmer des Einflusses bewusst ist. Somit wird die erste Hypothese belegt. Darüber hinaus wird auch Hypothese zwei durch die Expertenaussagen bestätigt: Je größer das Unternehmen, gemessen an der Mitarbeiteranzahl, desto bewusster werden strategische Personalmanagementmaßnahmen im Hinblick auf den demographischen Wandel gesetzt.

Wenn man das Alter der Belegschaft der befragten Unternehmen betrachtet, ist festzustellen, dass das Durchschnittsalter in den letzten fünf bis zehn Jahren gesunken beziehungsweise etwa gleich geblieben ist. Diese Aussagen werden auch von Statistik Austria (2013b) bestätigt, welche angibt, dass seit der Jahrhundertwende immer stärker besetzte Generationen in das Pensionsalter übertreten. Folglich sinkt das Durchschnittsalter der Belegschaft.

In Zukunft werden mit der Erhöhung des Pensionsantrittsalters die Mitarbeiter länger im Unternehmen bleiben, daher sollte in allen Unternehmen, für Arbeiter und Angestellte, in präventive Gesundheitsförderungsmaßnahmen investiert werden. Von der langfristigen Förderung der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit profitieren letztendlich die Mitarbeiter und das Unternehmen.

Darüber hinaus sollte zur besseren Vereinbarung von Beruf und Familie flexible Arbeitsgestaltung eingeführt werden, um folglich der sinkenden Geburtenrate entgegenzuwirken. Alternative Arbeitsmodelle wie Jobsharing sind Umsetzungsmöglichkeiten, die in jedem Betrieb eingeführt werden können.

Weiters empfiehlt die Autorin, dass der Fokus auf die Weiterbildung im Kerngeschäft des Unternehmens gelegt wird, um die Qualifikation der Mitarbeiter zu erhöhen. Somit wird ein Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen geschaffen und die Herausforderungen des demographischen Wandels gemeistert.

6 Conclusio

Im Folgenden werden die Kapitel der vorliegenden Arbeit zusammengefasst und die gewonnen Erkenntnisse hervorgehoben.

6.1 Zusammenfassung

Zu Beginn der vorliegenden Arbeit werden die Faktoren – Geburtenrate, Lebenserwartung und Migration – durch welche der demographische Wandel beeinflusst wird, dargestellt sowie deren Veränderung durch Statistiken verdeutlicht. Es wird deutlich welche Herausforderung die demographische Entwicklung für die Gesellschaft, im Hinblick auf soziale Sicherungssysteme, wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit und Beeinflussung des Arbeitsmarktes, darstellt.

Die drohenden Engpässe qualifizierter Fachkräfte und die Zunahme der über 60-Jährigen hat maßgeblich Einfluss auf die gesamtwirtschaftliche und soziale Lage Österreichs; so verändert sich die Altersstruktur der Erwerbsfähigen. Die frühzeitige Ausgliederung älterer Arbeitnehmer durch Frühpensionen wird es zukünftig nicht mehr geben. Die Abfederung zur Verschiebung der Arbeitsmarktbalanz würde dazu führen, dass noch weniger Jüngere, Leistung für einen größeren Anteil an Älteren aufbringen müssten. Dies gilt sowohl für die Kranken- und Pflegeversicherung als auch für die Pensionsversicherung. Der demographische Wandel hat darüber hinaus folgenschweren Einfluss auf den Arbeitsmarkt sowie die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Daher müssen Betriebe ihre Instrumente des strategischen Personalmanagements langfristig und zielorientiert modifizieren, um den Anforderung der veränderten Altersstrukturen der Arbeitnehmer zu entsprechen und um gleichzeitig die globalen, strukturellen und wirtschaftlichen Trends zu berücksichtigen und für sich zu nutzen.

Aus den Ergebnissen der empirischen Studie lässt sich ableiten, dass nur wenige Unternehmen bewusst konkrete strategische Personalmanagementmaßnahmen setzen, um dem demographischen Entwicklungen entgegen zu wirken. Weiters kann man aus den Expertenaussagen schließen, dass je größer das Unternehmen, gemessen an der Mitarbeiteranzahl, desto bewusster werden personalpolitischen

Maßnahmen, im Bezug auf den demographischen Wandel, in die strategische Planung miteinbezogen. Dennoch sind sich alle befragten Unternehmer einig, dass sich der Einfluss des demographischen Wandels auf die Unternehmen in Zukunft steigern wird. Für die Unternehmen gibt es zahlreiche Umsetzungsmöglichkeiten die mittel- und langfristig eingeführt werden können, um dem demographischen Wandel entgegenzuwirken.

Mittels Generationen-Balance-Modellen und flexiblen, altersgerechten Arbeitsformen können adäquate Verfahren abgeleitet werden, um die individuellen Bedürfnisse, Erwartungen und Fähigkeiten der unterschiedlichen Altersgruppen zu berücksichtigen und die vorhandenen Humanressourcen optimal zu nutzen. Es wird darauf geachtet, ausgewogenere betriebliche sowie bereichsspezifische Personal- und Altersstrukturen zu etablieren, um Einstellungs- und Pensionierungswellen zu vermeiden. Diese Herangehensweise wird vor allem deshalb notwendig, da künftig Engpässe von qualifizierten Fachkräften, die aufgrund der sinkenden Bevölkerungszahl entstehen, nicht mehr durch Zuwanderung gedeckt werden können.

Besonders hervorzuheben ist, dass Unternehmen bereits bei der Personalgewinnung als attraktiver Arbeitgeber am Arbeitsmarkt positioniert sein müssen, um die besten Talente aus allen Altersgruppen anzulocken. Hierbei sind Wertschätzung von kulturellen Unterschieden und eine moderne, offene Unternehmens- und Führungskultur Voraussetzung. Generell ist zu sagen, dass es wichtig ist die Kompetenzen und ökonomischen Vorteile der Diversity zu erkennen. Diese Vorteile umfassen z.B. die lange Arbeitserfahrung der älteren Arbeitnehmer, die zum Humankapital des Unternehmens zählt und aktiv genutzt werden soll. Dies ist notwendig, um dem Verlust von erfolgskritischem Wissen durch integrativen Wissensaustausch entgegen zu wirken. Der integrative Wissensaustausch wird auch von den befragten Betrieben in der Region Eisenstraße bewusst genutzt, um die Generierung von Wissen im Unternehmen zu garantieren.

Ein weiterer wesentlicher Punkt, infolge der Auswirkungen des demographischen Wandels ist die Veränderung der Familien- und Haushaltsstrukturen. Diese können durch spezielle Unterstützung von Unternehmen beim Wiedereinstieg nach der Karenzzeit, durch die Planung der Karriereentwicklung der Frau und durch

zahlreiche andere Maßnahmen zur Vereinfachung von Beruf und Familie, abgefordert werden.

Zusätzlich stellt die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit, durch individuelle Arbeits- und Arbeitsplatzgestaltung sowie eine präventive Gesundheitspolitik einen wichtigen Aspekt dar, um den demographischen Wandel entgegenzuwirken. Infolgedessen sollten Maßnahmen bereits bei den jungen Arbeitnehmern beginnend und das gesamte Berufsleben überdauernd eingesetzt werden. Aufgrund der Expertenaussagen lässt sich schlussfolgern, dass Unternehmen mit einem höheren Anteil an Angestellten mehr Präventionsmaßnahmen anbieten als jene mit einem höheren Anteil an Arbeitern. Da jedoch Mitarbeiter, Führungskräfte sowie auch Unternehmen von einer längeren Produktivität und Leistungsfähigkeit profitieren, sollten gesundheitsfördernde Maßnahmen in allen Unternehmen für Arbeiter und Angestellte eingeführt werden.

Zusammenfassend ist zu sagen, dass die Instrumente des strategischen Personalmanagements den demographischen Wandel vorteilhaft – im Hinblick auf Wettbewerb, Innovation und langjährig erworbene Expertise – für österreichische Unternehmen am europäischen und internationalen Markt zu sehen sind. Dadurch kann auch die Attraktivität Österreichs als Wirtschaftsstandort zukünftig gewährleistet werden.

6.2 Fazit

Es wird festgehalten, dass die aufgezeigten Umsetzungsmöglichkeiten sowie der Einsatz der – hinsichtlich des demographischen Wandels – modifizierten Instrumente des strategischen Personalmanagements erst am Anfang der Entwicklung stehen. Dies ist darauf zurückzuführen, dass sich die Unternehmen des Einflusses des demographischen Wandels zwar bewusst sind, dennoch nur selten personalpolitischen Maßnahmen setzen. Wirtschaftliche Notwendigkeit sowie der Wettbewerbsvorteil am Arbeitsmarkt werden zur weiteren Intensivierung der Modifizierung sowie des Einsatzes der Instrumente beitragen.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit lassen zahlreiche Vorteile aus makro- und mikroökonomischer Sicht und die Notwendigkeit eines zukunftsorientierten Perso-

nalmanagements erkennen. Zur wertmäßigen Evaluierung der Erfolgsauswirkungen ist die Durchführung weiterer Studien und Untersuchungen notwendig.

Literaturverzeichnis

Bea, F. X., & Haas, J. (2009). *Strategisches Management*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Birkner, M. (2004). *Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter*. Bielefeld: Bertelsmann.

Bloomberg BNA (Hrsg.). (August 2013). Fathers Don't Always Know Best When It Comes to Work-Life Balance. *HR Focus*(90), S. 9-10.

Bollwitt, B. (2010). *Herausforderung demographischer Wandel*. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.

Bruch, H., Kunze, F., & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen*. Wiesbaden: Gabler.

Büdenbender, U., & Strutz, H. (2011). *Gabler Kompaktlexikon Personal*. Wiesbaden: Gabler.

Challenger, J. A. (1. April 2012). In Rebounding Job Market, Keeping Key Employees Is Growing Challenge. *HR Focus*, S. 1-4.

Deutsche Gesellschaft für Personalführung. (2012). *Personalentwicklung bei längerer Lebensarbeitszeit*. Bielefeld: Bertelsmann.

Dorozalla, F. (2013). *Strategisches Personalmanagement und demografischer Wandel*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Eder, A. (2009). *Ageing Society - eine Herausforderung für Gesellschaft und Wirtschaft*. Wien: Lit.

Falser, M. S. (2009). *Die Österreichische Eisenstraße als UNESCO-Welkultur- und Naturerbe*. Abgerufen am 23. Februar 2014 von <http://www.netzwerk->

naturwald.at/images/NetzwerkNaturwald/Downloads/Falser09_WelterbeEisenstr.pdf

Fent, T., Aparicio Diaz, B., & Prskawetz, A. (13. November 2013). Family policies in the context of low fertility and social structure. *Demographic Research*(29), S. 963-998.

Friebe, J. (2010). *Weiterbildung älterer Menschen im demografischen Wandel*. Bielefeld: Bertelsmann.

Gerpott, F., Hackl, B., & Schirach, C. (August 2013). Attraktiver werden - für alle. *Personalmagazin*, S. 28-31.

Gloede, D. (1991). *Strategische Personalplanung in multinationalen Unternehmen*. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verl.

Götz, R., Naylor, I., & Natter, E. (2006). *Productive ageing in Europe*. Wien: Communicatio - Kommunikations- und PublikationsgmbH.

Happe, G. (2010). *Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis*. Wiesbaden: Gabler.

Hermann, N. (2008). *Erfolgspotenzial ältere Mitarbeiter*. München: Carl Hanser Verlag.

Klauk, B. (2008). *Alternde Belegschaften - der demografische Wandel als Herausforderung für Unternehmen*. Lengerich; Wien: Pabst Science Publ.

Knauth, P., & Diel, C. (2009). *Risikofaktor demografischer Wandel*. Düsseldorf: Symposium Publ.

Kogel, M., Grund, E., Kohler, A., & Immerfall, S. (22. November 2013). Verhaltensprävention im betrieblichen Setting. *Prävention und Gesundheitsförderung*, S. 1-6.

- Kulturpark Eisenstraße*. (2013). Abgerufen am 23. Februar 2014 von http://www.eisenstrasse.info/index.php?id=2&no_cache=1
- Langhoff, T. (2009). *Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten*. Heidelberg: Springer.
- Leyen, U. (2011). *Wer macht die Arbeit morgen?* Berlin: Berlin University Press.
- Meffert, M. T. (2010). *Strategische Personalentwicklung*. Heidelberg: Springer.
- Mikulasek, A. (2012). *Demographisches Jahrbuch 2011*. Wien: Statistik Austria.
- Oertel, J. (2007). *Generationenmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.
- Preißing, D. (Hrsg.). (2010). *Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag GmbH.
- Reichert, M. (2007). *Was bedeutet der demografische Wandel für die Gesellschaft?* Berlin: Lit.
- Reindl, J., Quoika, M., Heyer, A., & Martolock, B. (2008). *Fit für den demographischen Wandel*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Rump, J., & Eilers, S. (2011). *Ökonomische Effekte des Age Managements*. Sternenfels: Verl. Wissenschaft & Praxis.
- Schemme, D. (Hrsg.). (2001). *Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Schimany, P. (2003). *Ursachen und Folgen des demographischen Umbruchs*. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Schöpf, N., & Geldermann, B. (2007). *Demografischer Wandel und Weiterbildung*. Bielefeld: Bertelsmann.

Simon, H. (1995). *Effektives Personalmarketing*. Wiesbaden: Gabler.

Statistik Austria. (21. Oktober 2013a). *Statistik Austria*. Abgerufen am 16. November 2013 von http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/geburten/index.html

Statistik Austria. (23. Oktober 2013b). *Statistik Austria*. Abgerufen am 16. November 2013 von http://www.statistik.at/web_de/statistiken/bevoelkerung/demographische_prognosen/bevoelkerungsprognosen/

Universität Wien. (2014). *Demographie-Check*. Wien: Universität Wien.

Wallace, P. (1999). *Altersbeben*. (A. Simon, Übers.) Frankfurt am Main: Campus-Verlag.

Wirtschaftskammer. (02. September 2011a). *Wirtschaftskammer Oberösterreich*. Abgerufen am 09. November 2013 von Demografie prägt Welt von morgen: http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?angid=1&stid=632322&dstid=6393

Wirtschaftskammer. (02. September 2011b). *Wirtschaftskammer Oberösterreich*. Abgerufen am 09. November 2013 von <https://www.wko.at/Content.Node/Interessenvertretung/Daten--Fakten--Zahlen/-Positionen-/b/ooe/Demografie-Serie1.pdf>

Anhang

Anlagenverzeichnis

Interviewleitfaden 49

Interviewleitfaden

1) Daten zum Interview-Partner und zum Unternehmen

Interviewpartner

Name:

Position:

Unternehmen

Firmenwortlaut:

2) Fragebogen zum Unternehmen

Fragebogen

Datum:

Position des Befragten:

Branche:

Anzahl der Standort/e: davon in der Region Eisenstraße:

Tätigkeitsbereich:

<input type="radio"/>	Lokal – Region Eisenstraße
<input type="radio"/>	Regional – Niederösterreich
<input type="radio"/>	Überregional – angrenzende Bundesländer (OÖ, Wien, Stmk.)
<input type="radio"/>	National – Österreich
<input type="radio"/>	Europaweit
<input type="radio"/>	Weltweit

Anzahl der Mitarbeiter gesamt an den Standorten in der Region Eisenstraße:

davon Lehrlinge:; davon Praktikanten:

Anzahl der Mitarbeiter nach Altersgruppen:

14-20 Jahre:	21-40 Jahre:	41-60 Jahre:	60+ :
--------------	--------------	--------------	-------

Veränderung der Größe der Belegschaft in den letzten 5-10 Jahren: ↗ → ↘

Frauenanteil:.....; Veränderung Frauenanteil in den letzten 5-10 Jahren: ↗ → ↘

Anzahl der Mitarbeiter mit nicht-österreichischer Staatsbürgerschaft:

Einzugsgebiet der Mitarbeiter:

<input type="radio"/>	Lokal – Region Eisenstraße
<input type="radio"/>	Regional – Niederösterreich
<input type="radio"/>	Überregional – angrenzende Bundesländer (OÖ, Wien, Stmk.)
<input type="radio"/>	National – Österreich
<input type="radio"/>	Europaweit
<input type="radio"/>	Weltweit

Gibt es eine eigene Personalabteilung? Ja Nein

Wenn „Ja“ – Mitarbeiteranzahl der Personalabteilung:

Wenn „Nein“ – Wer führt die Agenda einer Personalabteilung durch, in welcher Position befindet sich diese Person?

3) Demographischer Wandel

1. Haben Sie schon einmal vom demographischen Wandel gehört?
Wenn „Ja“: Was verstehen Sie darunter?
2. Wie beurteilen Sie die Wichtigkeit des demographischen Wandels insgesamt für den österreichischen Arbeitsmarkt auf einer Skala von 1-4?
Und warum?

1	sehr relevant
2	relevant
3	wenig relevant
4	nicht relevant

3. Glauben Sie, dass Ihr Unternehmen vom demographischen Wandel betroffen ist?
 - Wie wirkt sich der demographische Wandel auf Ihr Unternehmen aus?
 - Hat es in den letzten 5-10 Jahren Veränderungen bei den Bewerbern oder der Belegschaft bezüglich dem Alter, Frauenanteil mit Kindern oder der Herkunft gegeben?
4. Wenn Sie das strategische Personalmanagement in Ihrem Unternehmen betrachten: Wie würden Sie die Wichtigkeit des demographischen Wandels zum aktuellen Zeitpunkt und in der Zukunft einordnen?

4) Personalpolitische Maßnahmen

1. Welche Berufe werden in Ihrem Unternehmen ausgeübt?
2. Inwiefern konnten Sie beobachten, ob sich die Anzahl, Qualifikation, Ausbildung und das Interesse der Bewerber, an den von Ihnen angebotenen Berufen, verändert?
 - Sehen Sie diese Veränderung in allen Berufen gleich?
 - Welche Einflussfaktoren spielen Ihrer Meinung nach dabei eine Rolle?
3. Bilden Sie in Ihrem Unternehmen Lehrlinge aus? Und wenn „Ja“ wie viele?
 - In welchen der von Ihnen vorher genannten Berufen?
 - Bilden Sie jedes Jahr gleich viele Lehrlinge aus oder variiert die Anzahl?
 - Wonach entscheidet sich in Ihrem Unternehmen die Anzahl der neu aufgenommenen Lehrlinge?
 - Hat sich die Anzahl der Bewerber für eine Lehrstelle in den letzten Jahren verändert? – Inwiefern?
4. Setzen Sie in Ihrem Unternehmen bereits personalpolitischen Maßnahmen im Bezug auf den demographischen Wandel ein?
 - Wenn „Ja“ welche?
 - Werden personalpolitische Maßnahmen in Ihrem Unternehmen unter Berücksichtigung der soziodemographischen Charakteristika der Mitarbeiter geplant? Und wenn ja wie?
 - Wird auf die gleichmäßige Verteilung der Maßnahmen unter den Generationen geachtet?
 - Möchten Sie Ihre personalpolitischen Maßnahmen in dieser Hinsicht ausbauen? Wenn ja wie? Warum?
 - Wenn „Nein“ warum nicht?
 - Sind mittel- bzw. langfristig Maßnahmen geplant, um den demographischen Wandel zu meistern? Wenn ja welche?

5. Hat sich das Durchschnittsalter der Belegschaft in den letzten 5-10 Jahren verschoben?
 - Wenn „Ja“ in welche Richtung?
 - Worauf ist diese Veränderung zurückzuführen?

6. Hat sich der Frauenanteil der Belegschaft in den letzten 5-10 Jahren verändert?
 - Wenn „Ja“ in welche Richtung?
 - Worauf ist diese Veränderung zurückzuführen?

7. Konnten Sie beobachten, ob sich die Anzahl der Bewerber/Mitarbeiter mit nicht-österreichischer Staatsbürgerschaft verändert hat?
 - Wenn Ja: Wie?
 - Auf was führen Sie diese Veränderung zurück?