

Hans Klaus  
Hans J. Schneider *Hrsg.*

# Personalperspektiven

Human Resource Management  
und Führung im ständigen Wandel

*12. Auflage*



Springer Gabler

---

## Personalperspektiven

---

Hans Klaus · Hans J. Schneider  
(Hrsg.)

# Personalperspektiven

Human Resource Management  
und Führung im ständigen Wandel

12. Auflage

*Herausgeber*  
Hans Klaus  
FBW, FH Kiel  
Kiel, Deutschland

Hans J. Schneider  
Forchheim, Deutschland

ISBN 978-3-658-13970-4      ISBN 978-3-658-13971-1 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-13971-1

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer Gabler

9. Aufl.: © Wirtschaftsverlag Bachem 1992

10. Aufl.: © Wirtschaftsverlag Bachem 1997

11. Aufl.: © Symposion Verlag 2008

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

---

## Vorwort

Lebens-, Wirtschafts- und Arbeitswelt ändern sich ständig, oft in mehr oder weniger großen Sprüngen. Der Wandel zeigt sich zugleich in „Megatrends“: Soziodemografische Verschiebungen und Veränderungen gesellschaftlicher Werte, Digitalisierung, neue Formen unternehmerischen Wirtschaftens, Unzulänglichkeiten des Arbeitsrechts angesichts von Globalisierungseffekten gelten als zentrale Phänomene; Forderungen nach Ethik im Umgang mit Menschen werden laut. Das Management muss diesen Wandel beantworten. Dabei reichen bloße kurzfristige Anpassungen an Imperative immer wieder neuer Situationen nicht hin, sie bleiben zu wenig effizient, zu ineffektiv. Eine neue Managementkultur, die die besondere Bedeutung von Personalarbeit und Führung der Menschen bei der Beherrschung von Komplexität annimmt, birgt die Chance, proaktiv mit Wandlungen umzugehen. Veränderungen von menschlichen Motivationstendenzen sind aufzufassen, um auf Basis flexibler Organisation das Arbeitsverhalten zu steuern und durch Kommunikation zu befördern. Die Personalteildisziplinen machen für erfolgreiche Unternehmensführung die Erkenntnis fruchtbar, dass das Personal nicht länger Lückenbüßer der Organisation sein darf; den in den Unternehmen arbeitenden „ganzen Menschen“ kommt auch strategische Funktion zu. Denn Entscheidung des Unternehmens kann nur werden, was in den Menschen an Kompetenzen und Engagement angelegt ist. Anders formuliert: Personalentscheidungen sind immer auch vorweggenommene unternehmerische Entscheidungen. Deshalb gewinnen Personalauswahl, Personalentwicklung, aber auch Vergütungsfragen und Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes überragendes Gewicht für erfolgreiches Bestehen im Wandel.

Zusammen mit Fachleuten aus unterschiedlichen Teildisziplinen eröffnen wir in diesem Buch neue Perspektiven auf Personalmanagement und Menschenführung. Diese mögen den Lesern helfen, in ihrem Tätigkeitsfeld kompetent zu handeln.

Allen Autorinnen und Autoren, die ihre Beiträge zu diesem Buch leisteten, sei von Herzen gedankt, ebenso Frau Ulrike Lörcher und Frau Katharina Harsdorf vom Lektorat des Verlages!

Kiel, Deutschland  
Nürnberg, Deutschland  
im April 2016

Hans Klaus  
Hans J. Schneider

---

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Personalarbeit und Führung bei ständigem, nicht stetigem Wandel – eine Eröffnung unterschiedlicher Perspektiven</b> . . . . .	<b>1</b>
	Hans Klaus und Hans J. Schneider	
<b>Teil I „Megatrends“ des Wandels – Anlässe für Veränderungen in Personalmanagement und Führung</b>		
<b>2</b>	<b>Soziodemografische Veränderungen – Droht Deutschland die „Demokalypse“?</b> . . . . .	<b>17</b>
	Laila Maija Hofmann	
<b>3</b>	<b>Gesellschaftlicher Wertewandel: Generation X, Y, Z – und dann?</b> . . . . .	<b>39</b>
	Karl-Heinz Krüger	
<b>4</b>	<b>Digitalisierung als Kernbereich des technischen Wandels</b> . . . . .	<b>73</b>
	Wolfgang Renninger	
<b>5</b>	<b>Der wirtschaftliche Wandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitswelt.</b> . . . . .	<b>87</b>
	Christian Gade und Annemarie Böhm	
<b>6</b>	<b>Aktuelle Entwicklungen im Arbeitsrecht – Die neue Unabhängigkeit und die neue Unübersichtlichkeit im Arbeitsrecht.</b> . . . . .	<b>115</b>
	Uwe Meyer	
<b>7</b>	<b>Unternehmensethik und Personalarbeit</b> . . . . .	<b>135</b>
	Albert Löhr	
<b>Teil II Eine „neue“ Managementkultur</b>		
<b>8</b>	<b>Motivation gestern, heute und morgen</b> . . . . .	<b>163</b>
	Hans Klaus und Hans J. Schneider	

---

<b>9</b>	<b>Mitarbeiterführung im Wandel – Vorbereitung auf „Führung 4.0“</b> . . . . .	185
	Hans Klaus und Hans J. Schneider	
<b>10</b>	<b>Organisatorische und hierarchische Konsequenzen</b> . . . . .	209
	Anton Hahne	
<b>11</b>	<b>Leadership Communication</b> . . . . .	245
	Erika Regnet	
<b>12</b>	<b>Interne Kommunikationssysteme und Wissensmanagement im Wandel</b> . . . . .	267
	Klaus North	
<b>Teil III Implikationen für die Personalteildfunktionen im Wandel</b>		
<b>13</b>	<b>Personalauswahl im 21. Jahrhundert – E-Recruitment &amp; E-Assessment</b> . . . . .	293
	Uwe Peter Kanning	
<b>14</b>	<b>Personalentwicklung für eine Welt der Ungewissheit</b> . . . . .	315
	Thomas Pawlik	
<b>15</b>	<b>Total Compensation</b> . . . . .	331
	Stefan Fritz und Hans J. Schneider	
<b>16</b>	<b>Flexible Arbeitszeitmodelle – Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik als ganzheitlicher Ansatz zum Umgang mit dem Wandel in der Arbeitswelt</b> . . . . .	347
	Jutta Rump und Silke Eilers	

---

# Personalarbeit und Führung bei ständigem, nicht stetigem Wandel – eine Eröffnung unterschiedlicher Perspektiven

1

Hans Klaus und Hans J. Schneider

---

## Zusammenfassung

Lebens-, Wirtschafts- und Arbeitswelt ändern sich ständig, in mehr oder weniger großen Sprüngen. Der Wandel zeigt sich an „Megatrends“: Soziodemografische Veränderungen und gesellschaftliche Werteverstärkungen, Digitalisierung, neue Weisen unternehmerischen Wirtschaftens, Unzulänglichkeiten des Arbeitsrechts angesichts von Globalisierungseffekten gelten als zentrale Phänomene. Auch Forderungen nach Verantwortungsübernahme werden laut. Das Management muss diesen Wandel beantworten. Dabei reichen bloße kurzfristige Anpassungen an Imperative immer wieder neuer Situationen nicht hin, sie bleiben zu wenig effizient, zu ineffektiv. Eine neue Managementkultur, die die besondere Bedeutung von Personalarbeit und Führung der Menschen annimmt, lässt es möglich werden, proaktiv mit Wandlungen umzugehen. Mögliche Veränderungen von menschlichen Motivationstendenzen sind aufzuspüren, um auf Basis flexibler Organisation das Arbeitsverhalten zu steuern und durch Kommunikation zu befördern. Die Personalteildfunktionen machen für erfolgreiche Unternehmensführung die Erkenntnis fruchtbar, dass das Personal nicht länger Lückenbüsser der Organisation sein darf; den in den Unternehmen arbeitenden „ganzen Menschen“ kommt auch strategische Bedeutung zu. Denn Entscheidung des Unternehmens kann nur werden, was in den Menschen an Kompetenzen und Engagement angelegt ist: Personalentscheidungen sind vorweggenommene unternehmerische

---

H. Klaus (✉)  
Wollbergsredder 39, 24113 Molfsee, Deutschland  
E-Mail: hans.klaus@fh-kiel.de

H.-J. Schneider  
Winkelreuth 15a, 91301 Forchheim, Deutschland  
E-Mail: hans.schneider@th-nuernberg.de

Entscheidungen. Deshalb gewinnen Personalauswahl, Personalentwicklung, aber auch Vergütungsfragen und Flexibilisierung des Arbeitseinsatzes besondere Bedeutung für erfolgreiches Bestehen im Wandel.

---

## 1.1 Vom Umgang mit Wandel

„Was bleibt von uns?“ So titelte die DIE ZEIT am 26. Februar 2015. Verschiedene Beiträge thematisierten den ständigen, oft sprunghaften Wandel im menschlichen Leben. Sie behandelten Vergangenes, beschrieben die Gegenwart und reflektierten sie als die Geschichte von morgen, berichteten von Unsicherheiten und Ängsten bezüglich der Zukunft und von der allzu menschlichen Annahme und Hoffnung, zu einem bestimmten Zeitpunkt gebe es – oder habe es gegeben – einen Zustand, den man festhalten sollte. Es ging insoweit auch um Archäologie, deren Funktion es ist, Schätze von gestern für morgen aufzubewahren. „Archäologie der Arbeit“ lautete der Titel eines von Dirk Baecker herausgegebenen Buches (Baecker 2005), dessen Beiträge den Veränderungen in vielfältigen gesellschaftlichen Bezügen der Arbeit der Menschen nachspürten und einen Blick auf den künftigen Wandel wagten, der als grundlegend, als „radikal“ gelte.

Die oft (aspekthaft) beschriebenen und ebenso oft (moralisierend) beklagten Veränderungen der Lebens- und der Arbeitswelt bringen für betriebliche Personalarbeit und Führung von Menschen in Betrieben immer wieder neue Herausforderungen. Um uns der Zukunft nicht auszuliefern, stellen wir Fragen wie diese: Wie sehen die Wandlungen genauer aus, wie die daraus erwachsenden Bedrohungen und Chancen? Was müssen Personalmanager und Führungskräfte tun, welche Methoden und Instrumente sind zu entwickeln und einzusetzen, um Arbeitsplätze mit geeigneten Aufgabenträgern besetzt zu halten und um die Menschen unter organisationalen Bedingungen zu führen? Wie werden sich diese Funktionen in Zukunft darstellen? Vor allem: (Wie) Müssen Personalarbeit und Führung sich selbst verändern?

Diesen Fragen geht das vorliegende Buch nach, gleichsam auch archäologisch, vor allem in die Zukunft gerichtet, die uns als unbestimmt und ungewiss erscheinen muss. Das heißt, Zukunft

- stellt sich uns – wie schon Vergangenheit und Gegenwart – als komplex dar, weil wir es mit so vielen, zusammenhängenden und folgelastigen Faktoren zu tun haben, dass wir diese keinesfalls auch nur einigermaßen erfassen könnten,
- gilt uns als kontingent, weil Veränderungen der Lebens- und Arbeitswelt, die wir uns vorstellen könnten oder wollten, weder als so notwendig, noch als unmöglich gelten müssen,
- kann sich als emergent erweisen, insofern aus den nicht-trivialen Zusammenhängen und (Neben-)Wirkungen der Faktoren des Wandels neue Eigenschaften und Merkmale der Welt „auftauchen“, die sich nicht auf die Eigenschaften der betrachtbaren Faktoren zurückführen lassen (submergente Erscheinungen i. S. eines künftig möglichen Verschwindens heutiger Merkmale sind begrifflich eingeschlossen),

- könnte Veränderungen der Lebens- und der Arbeitsbedingungen auch mit zeitlichen Unterbrechungen (Diskontinuitäten) und nicht nur in kontinuierlichen Entwicklungen zeitigen (auch wenn das Denken etwa in „Kondratjew-Zyklen“, weil Sicherheit verheißend, verbreitet ist),
- kann Veränderungen in mehr oder weniger großen Sprüngen mit sich bringen, die basale (neue Grundlagen schaffende), radikale (an den Wurzeln der Vergangenheit und der Gegenwart wirkende) oder gar disruptive (die Entwicklung unterbrechende, substitutive oder zerstörende) Neuerungen ermöglichen.

Diese Eigenarten künftigen Wandels legen es nahe, die Fragen nach der Zukunft von Personalarbeit und Führung nicht aus nur einer Perspektive anzugehen. Wir haben deshalb Fachleute für unterschiedliche Teildisziplinen eingeladen: Sie möchten in ihren Beiträgen Fach- und Führungskräften, die für Personalarbeit und Führung (mit-)verantwortlich sind, ihre Perspektiven eröffnen. Die Autorinnen und Autoren, Fachleute, keine „Gurus“, sollen und können dabei nicht prophetisch werden oder über Zukunft spekulieren, noch können und sollen sie „erfolgssichere“ generalisierende Regeln abzuleiten versuchen. Vielmehr sortieren und analysieren sie zu beobachtende Phänomene des Wandels sowie eigene und fremde Erfahrungen in unterschiedlichen, sich ergänzenden, manchmal auch sich überschneidenden Perspektiven. Dies erklärt die insoweit bewussten Redundanzen in den Beiträgen. So entstehen wohlbegründete fachliche Ansätze, die nicht nur aktuell, sondern auch im künftigen ständigen, unstetigen Wandel professionelles Handeln in Personalarbeit und Führung tragen können. Wer mit diesem Buch arbeitet, bekommt keine Instruktion, wie Personalarbeit und Führung künftig exakt zu betreiben wären, sondern erfährt eine Initiation, bewusst und kompetent mit allfälligen, nicht absehbaren Herausforderungen umzugehen und sich selbst auf Veränderungen einzulassen und einzustellen.

Bei den Grundfunktionen der Personalarbeit in (erwerbswirtschaftlichen und Notfor-Profit-)Betrieben geht es „schon immer“ um wirtschaftlichen Einsatz und Steuerung menschlicher Arbeitskraft in organisierten sozio-technischen Handlungssystemen (vgl. zum Folgenden Klaus 2008 passim). Die Ökonomie mit ihrer Teildisziplin Personalwirtschaftslehre gewann mit ihren Modellen analytische Einsichten. Aus diesen leitete man in praktischer Absicht zusammen mit der ingenieurwissenschaftlich ausgerichteten Arbeitswissenschaft Vorschläge zur Optimierung der Verwertung und der Steuerung des Produktionsfaktors Personal ab; Regelwerke mit generellem Anspruch sollten der bestmöglichen, wirtschaftlichsten Bewältigung von Routinen dienen. Bekannte Beispiele stellen die frühen Ansätze des „Scientific Management“ von Frederic W. Taylor und der „Doctrine administrative“ von Henri Fayol dar. Auch „jüngere“ betriebswirtschaftliche Analyseansätze wie etwa von Erich Gutenberg werden in diesem Sinne verwendet. So konnte man die Bedeutung des Menschen im Unternehmen nur schwer greifen. Eine Stützung sah man auch in manchen soziologischen Analysen. Noch heute beruft sich die Praxis der Verwaltung von (nicht nur öffentlichen) Betrieben auf den Idealtypus der

Bürokratie von Max Weber als eine Form, die gerechter, präziser, schneller und kostengünstiger, allgemein effektiver und effizienter als alle andere Formen von Verwaltung sei.

Die genannten Ansätze beschrieben jeweils den „one best way“ für Personalarbeit und Führung bzw. beanspruchen, diesen angeben zu können. Ihre deterministische Grundhaltung erfuhr in den Kontingenzansätzen eine situative Modifizierung: es hänge davon ab, wie die Situation aussieht, damit ein personalwirtschaftliches Instrument effektiv und effizient sei. Auch hier bleibt die Annahme, dass menschliches Tun in objektiven Situationen rationalen Kalkülen folge, (in aller Regel) unbestritten. Erhalten bleibt allerdings die deterministische Sicht, wobei nun nicht mehr eine Maxime für alle möglichen Situationen die richtige sei, sondern jeweils eine bestimmte Situation einer genau bestimmten Handlungsweise der Personalarbeit bedürfe, um erfolgreich zu sein.

Die Entdeckung, dass auch Gefühle und (nicht-materielle) Bedürfnisse für den arbeitenden Menschen handlungsleitende Faktoren sein können, führte zu den bekannten Diskussionen um „Human Relations“ und „Human Resources“, zugleich auch zu Forderungen nach einer „Humanisierung des Arbeitslebens“. Seit Jahrzehnten wird damit die wirtschaftliche Bedeutung gelingender zwischenmenschlicher Beziehungen durch Personalarbeit und Führung betont, um die in den Menschen steckenden Humanressourcen auszuschöpfen. Die z. T. plausiblen und moralisch willkommenen Erkenntnisse diesbezüglicher (auch empirischer) Forschungen werden selten systematisch mit ökonomischer Analyse verknüpft. In praxeologischer Hinsicht weisen jedoch auch diese Ansätze einen generellen oder situativ relativierten Determinismus auf. Man müsse als Führungskraft entweder immer oder in bestimmten Situationen einen bestimmten Führungsstil wählen oder z. B. ein bestimmtes Prämiensystem einsetzen, um erfolgreich in dem Sinne zu sein, dass das Personal sich wie gewünscht verhalte; und was „human“, „menschengerecht“ sei, das lasse sich ebenfalls objektiv und generalisierend bestimmen oder aus Befragungsergebnissen deduzieren.

Drei Grundannahmen lassen sich hinter solchen Ansätzen identifizieren: 1) Die sachlich-fachlichen Zusammenhänge des Einsatzes menschlicher Arbeit in Organisationen seien zutreffend vorherzusagen und zu gestalten. 2) Künftige Entwicklungen der Faktoren ließen sich zutreffend prognostizieren bzw. selbst gestalten. 3) Menschliches Tun folge ausschließlich ökonomischen bzw. zweckrationalen Kalkülen; die ursprünglich analytische Figur des „homo oeconomicus“ wird als empirische oder auch als präskriptive, gar als normative behauptet. Die Beiträge dieses Buches veranschaulichen, dass die (heute zu beobachtenden) Phänomene des Wandels diesen Grundannahmen zuwiderlaufen. Es wird evident, dass die darauf aufbauenden Konzepte für Personalarbeit und Führung in den Dimensionen sachlich, menschlich-sozial und zeitlich wegen des deterministischen Charakters an ihre Grenzen stoßen. Personalarbeit und Führung bedürfen insoweit eines neuen (Selbst-)Verständnisses, um ihre Grundfunktionen bei ständigem, nicht stetigem Wandel zu erfüllen.

Diese Überlegungen werden in den Beiträgen zu den Dimensionen des Wandels im Detail entfaltet und begründet, hier sei nur der Grundtatbestand erwähnt. In der sachlichen Dimension ist bedeutsam, dass „formale“ Organisation im Bestreben, alle

Programme, Strukturen und Prozesse „ad rem“ zu regeln, nach Voraussetzung selektiv wirkt; sie schließt bestimmte Vollzüge ein, schließt andere aus. Und sie muss diese Regelungen als für eine bestimmte Dauer gültig anlegen, um zu vermeiden, dass laufend neu disponiert werden muss; nur bei gravierenden Veränderungsnotwendigkeiten aufgrund neuer Bedingungskonstellationen sollen die Entscheidungsträger (Menschen!) umorganisieren. Formale Organisation bleibt absichtlich „entpersonalisiert“, also personenunabhängig, um auch beim Wechsel des Personals die Prozesse und Strukturen aufrechtzuerhalten. Der Mensch kommt dabei im Kern nicht vor, bestenfalls als „Lückenbüsser der Organisation“, als Mittel zur Erreichung der Organisationszwecke. Auf diese Zwecke ist die Verwertung der menschlichen Arbeit gerichtet. Deshalb muss der Mensch in Wahrnehmung der Führungsfunktion „feingesteuert“ werden. Gleichzeitig besteht Einigkeit in der Einsicht, dass doch immer wieder und auf (fast) allen Ebenen einer Organisation Entscheidungen durch Menschen zu treffen sind, dass nur so der Komplexität Rechnung getragen werden kann. Dort, wo der Mensch insoweit nötig (nicht nur gewollt) bleibt, findet die psychisch-soziale Dimension ihre Einbruchsstelle. Sie wird allerdings auch als Unordnung oder gar Störung empfunden. „Hinter dem Personal“ bleiben immer die „ganzen Menschen“ relevant, mit ihren unterschiedlichen Kompetenzen und Talenten, mit ihren Eigenschaften, ihren unsteten Bedürfnissen und Gefühlen, ihren Werten und Einstellungen. Gerade in der „Praxis“ wird aber auch klar, dass mit der Auswahl eines Menschen und mit seinem Einsatz in einer Struktur immer zugleich eine Vorentscheidung künftiger Entscheidungsmöglichkeiten getroffen wird: Personalarbeit gerät insoweit ebenfalls zu einer „formalen“ Dimension der Betriebe (Kühl 2011).

Mit diesen Einsichten für Personalarbeit und Führung geht es angesichts der teils gegenläufigen Geltungsansprüche der Verwertung und der Anerkennung des Menschen in der Arbeit darum, die prekäre Balance zwischen den beiden (Glaubens-)Sätzen zu finden und zu halten, die Oswald Neuberger in einem Wortspiel treffend verknüpfte: „Der Mensch ist Mittelpunkt? Der Mensch ist Mittel. Punkt!“ (Neuberger 1990). Die Führungsfunktionen Personalmanagement und Führung sind so zu gestalten und wahrzunehmen, dass die Balance zwischen Personenunabhängigkeit und Öffnung/Schließung von Entscheidungsräumen in der Umwandlung menschlichen Arbeitsvermögens in Arbeitsleistung und für das Wirken von Menschen zur Handhabung von Komplexität und Dynamik unter Achtung der Humanität gelingen kann. Dabei werden alle Teilfunktionen der Personalarbeit von der Personalauswahl über die Personalentwicklung bis hin zur Personalanpassung und vor allem auch die Menschenführung in Organisationen bedeutsam. Fähigkeiten und Bereitschaften der Menschen in Organisationen sind zu schöpfen und zu erweitern. Nur so lässt sich mit dem komplexen und dynamischen Wandel der externen Einflusskonstellationen und dessen Folgen umgehen. Diese Erkenntnis, dass Potenziale des „ganzen“ Menschen, die über eine kurzfristige Verwertbarkeit hinausreichen, für Unternehmen erfolgsentscheidend werden können, rückt nur zögerlich in den systematischen Blick der Personalwirtschaftslehre (und wird mit den Konzepten von künstlicher Intelligenz und Big Data schon teils wieder bestritten).

Die Bedeutung des ganzen Menschen eröffnet sich also aus zwei Richtungen: *Einerseits* hat jede Maßnahme zur Gestaltung menschlicher Arbeit, zum effizienten Einsatz der Arbeitskraft und zur Steuerung des effektiven Arbeitsverhaltens diesen ganzen Menschen zu berücksichtigen; einzelne Maßnahmen der Personalarbeit hängen wechselseitig zusammen und können neben erwünschten Wirkungen auch nicht beabsichtigte, gar kontraproduktive Nebenwirkungen zeitigen. Ferner bildet der ganze Mensch eine zentrale Voraussetzung erfolgreicher Betriebs- und Unternehmenssteuerung, auch und gerade zum Umgang mit Wandel. *Andererseits* ist die Würde des Menschen zu wahren. Also bedarf es als Grundlage für Personalarbeit und Führung eines Denkens in verschiedenen Perspektiven bzw. Disziplinen und über deren jeweilige Grenzen hinweg. Neben der ökonomischen Sicht sind Impulse aufzugreifen und zu verarbeiten, die sozusagen von außen, u. a. von Ethik, Psychologie, Soziologie, Jurisprudenz herangetragen werden.

---

## 1.2 Zum Anliegen dieses Buches

Dieses Buch ist als Fachbuch, als Begleiter für den beruflichen Alltag – und auch für das Studium als Einstimmung auf einen solchen Alltag –, also „anwendungsorientiert“ konzipiert. Als solches kann und soll es, wie dargelegt, keine einfachen „Rezepte“ liefern, wie regel- oder routinehaft in jedem beliebigen Anwendungsfall mit Personalmaßnahmen zu verfahren sei. Das führte nach unserem Verständnis an praktischen Erfordernissen völlig vorbei, da jede (personalwirtschaftliche) Entscheidungssituation jeweils spezifische Merkmale und Merkmalsausprägungen aufweist. Vielmehr behandelt das Buch „Konzepte“, also grobe, für Abweichungen belastbare Entwürfe und schafft so die Voraussetzungen dafür, dass man in der Auseinandersetzung mit diesen *Kompetenz* für Personalarbeit und Führung erwerben kann. Als Kompetenz gelte die Fähigkeit, mit einer notwendig begrenzten Zahl von Elementen (Wissen, Können, Fertigkeiten, Beherrschung von Instrumenten usw.) eine letztlich unbegrenzte Anzahl von Handlungen der eigenen Person und anderer Personen in wechselnden Situationen zu verstehen, deren („technische“ und normative) Richtigkeit zu beurteilen und Handlungen in immer wieder neuen Situationen hervorzubringen. Um hierzu Unterstützung zu leisten, setzt sich das Buch mit den Denkhaltungen und Arbeitsweisen, die der Personalarbeit bei der Beherrschung des Wandels hilfreich sein können, elementar auseinander. Es behandelt Problemfelder, Theorien und Methoden, die geeignet scheinen, solches Denken zu fördern und professionelles Handeln in den Tätigkeitsfeldern Personal und Führung anzutreiben und zu ermutigen. Gerade auch eine theoretische Untermauerung ist für erfolgreiche Personalpraxis unverzichtbar, weil sie – hoffentlich – gute Gründe liefert für Auswahl und Einsatz bestimmter Verfahren. Wer mit unserem Buch arbeitet, kann sich Wissen aneignen und kognitive Einsichten vertiefen, kann seine Einstellungen und Haltungen zu den behandelten Themen prüfen, schärfen, gegebenenfalls revidieren und bekommt Anstöße, sich darauf vorzubereiten, in immer neuen Situationen bei allen uns Menschen innewohnenden Begrenzungen wohlüberlegt zu handeln.

### 1.3 Aufbau des Buches

Dieses Buch behandelt die anstehenden Fragen in drei Teilen.

#### **Teil 1: „Megatrends“ des Wandels – Anlässe für Veränderungen in Personalmanagement und Führung**

Im 1. Teil werden sechs Beiträge Phänomene des allgemeinen, auch des „globalen“ Wandels in den Segmenten des Umfelds von Unternehmen und Betrieben ausarbeiten, die den Menschen in seiner Lebens-, Wirtschafts- und Arbeitswelt gleichermaßen betreffen; es geht um die „Megatrends“ (John Naisbitt 1982). Diese Phänomene sowie deren Entstehungszusammenhänge mögen Anlässe dafür sein, in Personalmanagement und Führung ebenfalls Veränderungen einzuleiten oder deren Notwendigkeit zumindest zu erwägen. Genauer: Personalmanagement und Führung sind so aufzustellen, dass sie für ständig mögliche, aber gerade nicht stetige Veränderungen offen sind und Kompetenzen entwickeln, diese Veränderungen anzunehmen und mit ihnen umzugehen, ja ggf. gar Veränderungen selbst zu initiieren. Im Einzelnen:

*Laila Maija Hofmann* greift in dem Beitrag *Soziodemografische Veränderungen – Droht Deutschland die Demokalypse?* jene gesellschaftlichen Veränderungen auf, die anhand von Kennzahlen soziodemografischer Merkmale erkennbar sind. Die Veränderung der Altersstruktur wird hier in Ansatz gebracht, ebenso die Zunahme der gesellschaftlichen Diversität anhand verschiedener Indikatoren, wie sie zum Beispiel Alter, Gender und Ethnie darstellen, Letzteres durch den Flüchtlingsstrom in 2015 besonders aktuell. Demografische Daten für Deutschland werden auf Auswirkungen für Wirtschafts- und Arbeitswelt sowie für unternehmerische Personalarbeit hin analysiert. Vergleiche zu anderen ausgewählten Volkswirtschaften, innerhalb und außerhalb der Europäischen Union, sollen Anregungen für den Umgang mit der demografischen Veränderung sammeln helfen. Damit zeigt Hofmann einen Weg, die soziodemografischen Entwicklungen nicht als nur bedrohlich wahrzunehmen, wie es die Beschwörung einer „Demokalypse“ nahelegt; vielmehr gebe es Chancen, die Vielfalt der Belegschaft, wenn man sie denn nicht nur bewältigt, nicht nur „managt“, zum Vorteil der Betriebe (und der Gesellschaft) zu nutzen. Personalfachleute hätten dazu bereits eine Fülle an Ansätzen erprobt: Erfolg kann sich einstellen, wenn überzeugte Führungskräfte mit Diversity-Kompetenz, d. h. mit Fähigkeiten und Bereitschaft (!) zu Veränderungen von Einstellungen, Haltungen und Verhalten, als überzeugende Vorbilder für das gebotene „Umparken im Kopf“ wirkten.

Mit der Frage: *Gesellschaftlicher Wertewandel: Generation X, Y, Z – und dann?* thematisiert *Karl-Heinz Krüger* Veränderungen unserer handlungsleitenden Werte. Einen Wertewandel erleben wir im Kontext soziodemografischer Veränderungen und unter Einfluss einer ganzen Reihe anderer, kultureller, rechtlicher, politischer und wirtschaftlicher Faktoren. Hinter uns, so Krüger, liege bereits die Generation X, zum Teil auch die Generation Y; manche malen schon das Bild einer Generation Z auf. Offen ist: Was kommt

dann? Krüger stellt seine Überlegungen mit Blick auf Mobilität, Arbeitsengagement und andere für Personalarbeit und Führung relevante Faktoren an. Er sucht nicht nur Antworten auf die Frage, ob und inwieweit den ungünstigeren Aspekten überhaupt wirksam gegengesteuert werden kann, er spürt vor allem auf, wie die positiven Merkmale und Werte der aktuellen und dann vor allem der neuen, künftigen Generationen erfolgreich integriert werden können.

*Wolfgang Renninger* fokussiert die *Digitalisierung als Kernbereich des technischen Wandels*. Der technische Fortschritt gilt als treibende Kraft gesellschaftlicher Veränderungen. Gefahren und Chancen werden gesehen. Die Digitalisierung eröffnet tief greifende Umgestaltungen von Produkt- und Produktionstechnologien bei Gebrauchs- und Investitionsgütern sowie neue Möglichkeiten der unternehmensübergreifenden Arbeitsorganisation; Beispiele sind Virtualisierung, Projektifizierung oder „Fabrik 4.0“. Auch der Dienstleistungsbereich mit den sogenannten Wissensunternehmen oder Geist-Kapital-Betrieben ist betroffen. Computersysteme übernehmen nicht nur manuelle Tätigkeiten, sie durchdringen auch die Arbeitswelten von „Knowledge Workers“ und Entscheidungsträgern. Erfolgreiche und verantwortungsvolle Techniknutzung kann, so der Autor, mit „Digital Dexterity“ gelingen, wenn also das Individuum in der Lage ist, die technischen Systeme so zu beherrschen, dass seine kreativen Fähigkeiten sich voll entfalten können, und wenn Betriebe ihre Mitarbeitenden mit flexiblen und agilen Strukturen bei deren persönlicher Entwicklung unterstützen.

*Christian Gade* und *Annemarie Böhm* nehmen sodann den *wirtschaftlichen Wandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitswelt* in den Blick, genauer die Veränderungen der Art und Weise, wie Unternehmen wirtschaften, wie sie ihre Wertschöpfungsketten ausgestalten: Wie stellt sich die Wirtschaftsweise heute dar? Womit wird künftig zu rechnen sein? Die von Renninger und Hofmann thematisierten Megatrends Digitalisierung und Demografischer Wandel werden in ihrer Bedeutung für die Wirtschaftsweise reflektiert und mit Trendphänomenen wie Individualisierung, Ästhetisierung, Fragmentierung, Temporalisierung und Dissipation verknüpft. Diese Phänomene werden zur Beschreibung der Veränderungen in der Arbeitswelt („Arbeiten 4.0“) vertiefend betrachtet. Hierfür dienen die Grundfunktionen sozialer Systeme als differenzierende Systematik.

*Uwe Meyer* analysiert die *Entwicklungen des Arbeitsrechts: Die neue Unabhängigkeit und die neue Unübersichtlichkeit im Arbeitsrecht*. Das Arbeitsrecht bietet in seiner Ordnungsfunktion den Arbeitsvertragspartnern eine dauerhafte, friedensstiftende Basis zur Handhabung allfälliger Interessenunterschiede. Für die „abhängig Beschäftigten“ in ihrer gegenüber dem Arbeitgeber typisch schwächeren Position ist eine Schutzfunktion auszuüben, zugleich ist die Freiheit zu gewährleisten, unternehmerische Entscheidungen über den Einsatz des Faktors Personal zu treffen. Somit erfährt das Arbeitsrecht eine stärkere Binnendifferenzierung, um seine Funktionen angesichts der Wandlungen der Bedingungen immer noch – oder gar immer besser – erfüllen zu können. Am Arbeitsmarkt steht wachsendem Bedarf an Fachkräften der Entfall an Arbeitsplätzen für gering Qualifizierte gegenüber, atypische, gar prekäre Beschäftigungsverhältnisse nehmen zu, die Quote der

einer Tarifbindung unterliegenden Arbeitsplätze sinkt. Den Hintergrund der Polarisierung bildet der intensive Wettbewerb v. a. aufgrund von Globalisierungseffekten, Freizügigkeit in der EU und relativ schwacher Binnennachfrage; um Personalkosten zu senken, seien Arbeitsbedingungen zu flexibilisieren oder Selbstständige (auch ohne soziale Absicherung) zu beauftragen. Eine „neue Unübersichtlichkeit“ (ein von Jürgen Habermas bekannter Begriff) prägt den Arbeitsmarkt. Auch die anderen „Megatrends“ werden wichtig: Die Digitalisierung der Arbeit kann die Flexibilisierung durch Entkopplung von Raum und Zeit verstärken, neue Arbeitsformen entstehen. Sind also der Arbeitnehmerbegriff und der Anwendungsbereich des nationalen Arbeitsrechts zu überdenken?

Die Unzulänglichkeiten von Arbeitsmarkt und Arbeitsrecht leiten über zu *Albert Löhrs* Überlegungen zu *Unternehmensethik und Personalarbeit*. Forderungen nach gesellschaftlicher Verantwortung der Unternehmen (CSR) werden laut angesichts von Grenzen der Vorstellung, alle neu aufscheinenden Regelungsbedarfe mit neuen Gesetzen zu überziehen. In der Globalisierung fehlt es auch oft an Bereitschaft, Regelungskompetenzen an supranationale Gesetzgeber – unter Aufrechterhaltung demokratischer Legitimierung – zu übertragen. CSR soll Regelungslücken füllen. Das Konzept sieht Verantwortungsübernahme meist nur insoweit vor, als sich diese als positiv für die Gewinnerzielung erweist. Verantwortung bleibt ferner auf die Gewinnverwendung verwiesen: Aus erwirtschafteten Gewinnen ist „Gutes“ zu tun; Maßnahmen auf dem Weg zur Gewinnerzielung gelten als per se legitimiert. So wird CSR auf Spenden für „gute Zwecke“, Sponsoring, Mäzenatentum und andere Löblichkeiten reduziert, die sich in konkreten betrieblichen Aufgaben konstituierende sittliche Verpflichtung zur Verantwortung bleibt außen vor. Gegen die mangelnde Klarheit der CSR und die Vermischung der Dimensionen verweist Löhr auf das Erfordernis einer Unternehmensethik auf Grundlage der praktischen Philosophie. Bei Personalarbeit und Führung mag es immer wieder situative Konflikte zwischen Gewinnstreben und gerechtfertigten Arbeitnehmerinteressen geben. Mit den Megatrends des Wandels tauchen neue Facetten auf, etwa aufeinander-treffende Generationen mit verschiedenen Wertegefügen, Big Data vs. Persönlichkeitsrechte, weitere Polarisierung der Arbeitskräftenachfrage durch Digitalisierung. Solche konkreten Fragen werden unter Bezug auf einschlägige „Codes of Conduct“ diskutiert, v. a. auf das „Wertegerüst für Funktionsträger des Personalmanagements“ der DGFP. Die Frage ist, ob und wie sich eine moralische Orientierung für Personalarbeit und Führung methodisch begründen lässt. Die Ethik will Orientierungen für gerechtfertigte, d. h. allgemein anerkannte Begründungen liefern. Im Zentrum der Bemühungen sollte das Leitbild eines von Vernunft getragenen, offenen Diskurses (Dialogs) mit allen Betroffenen stehen.

## **Teil 2: Eine „neue“ Managementkultur**

Im 2. Teil des Buches, der sich als Plädoyer für eine „neue Managementkultur“ versteht, geht es um diese Fragen: Warum nehmen Menschen (heute und künftig) eine Arbeit auf, warum engagieren sie sich mehr oder weniger für ihre Aufgaben, warum verbleiben sie

an ihrem Arbeitsplatz oder warum verlassen sie diesen (offen oder nach „innerer Kündigung“ versteckt)? Was kann und soll die Personalfunktion in diesem Zusammenhang leisten? Wie muss die Führungskraft sich steuern, um das Arbeitsverhalten unter den aufgezeigten Einflüssen zielbezogen, zugleich aber human zu beeinflussen? In diesen Kontexten diskutieren fünf Beiträge Veränderungen der Managementkultur.

Der Artikel zur *Motivation gestern, heute und morgen* von Hans Klaus und Hans-J. Schneider greift unser Bild von der Motivation arbeitender Menschen auf. Wie haben wir uns gestern und heute diese Motivation erklärt, und welche Folgerungen haben wir für die Führung daraus abgeleitet? Darf man angesichts des vieldimensionalen Wandels bestimmte Regelmäßigkeiten menschlichen Arbeitsantriebs künftig weiterhin so voraussetzen? Nur mit einem profunden Verstehen der Zusammenhänge lassen sich Voraussetzungen für eine angemessene „Personalführung“ benennen. Das Motivationsbild künftiger Belegschaften dürfte sehr viel stärker als bisher ausdifferenziert zu sehen sein. Mit unterschiedlicheren Motivationslagen ist zu rechnen, auf der Basis sich wandelnder Werte arbeitender Menschen, unter Einfluss sich verändernder Arbeitsbedingungen (inhaltliche, zeitliche und soziale Aspekte von Arbeitsteilung und Koordination). Wird z. B. in global agierenden, nur für begrenzte Zeiten zusammengesetzten Teams von identischen Arbeitsantriebskräften auszugehen sein? Können diese zudem noch über alle Gruppenmitglieder hinweg als gleich ausgeprägt angenommen werden? Ist davon auszugehen, dass Motivationslagen über die Zeit stabil bleiben? Kann die Hypothese triftig sein, dass ein wesentliches Motivationsmoment darin liegen wird, eine angemessene (was heißt das schon bei großen internationalen und individuellen Unterschiedsmöglichkeiten?) Bezahlung zu erhalten? Solche Fragen dürften eher mit „Nein“ zu beantworten sein. Schon immer machen wir diese Erfahrungen: Im Arbeitsalltag zeigen verschiedene Menschen unterschiedliche Arbeitsantriebe. Derselbe Mensch erscheint einmal motiviert, ein andermal wenig einsatzbereit. Wollen wir die erkennbar unterschiedlichen Ausprägungen von Motivation und deren allfällige Veränderungen verstehen und damit umgehen, dann ist die Prämisse aufzugeben, „der Mensch“ sei mit der Figur des homo oeconomicus vollinhaltlich treffend zu umschreiben. Die Figur eines von Undurchschaubarkeit und Unberechenbarkeit, von beschränkter Rationalität und sich wandelnden Werten und Bedürfnissen gekennzeichneten „complex man“ besitzt größere Fassungskraft. Vor dem Hintergrund der Typisierungen der Generationen X, Y und Z bzw. R sind für die Arbeitsmotivation relevante Werteverchiebungen zu erwarten. Personalarbeit könnte anspruchsvoller werden, früher bewährte, auf Basis nicht mehr gültiger Annahmen zur Arbeitsmotivation entwickelte Instrumente könnten angesichts der Individualisierung weniger greifen.

Die Abhandlung *Mitarbeiterführung im Wandel – Vorbereitung auf „Führung 4.0“* von Hans Klaus und Hans-J. Schneider diskutiert die Möglichkeit, die Funktion der Menschenführung als „anders komplex als bisher“ anzunehmen, d. h. immer damit zu rechnen, dass – unter dem Einfluss eines neuen Projektes, einer veränderten Kooperationsvereinbarung mit einem neuen Partner an einem völlig anderen Ort auf dieser Welt

– sich die Ansprüche und Erwartungen an Führungskräfte im Zeitablauf drastisch verändern können. Es ist unmittelbar einleuchtend, dass viele herkömmliche Konzepte in ihrer Simplifizierung nicht werden tragen können. Insoweit folgt ein Plädoyer für eine „Anreicherung“ der Führungsfunktion, hin zu einer „Führung 4.0“ im „Unternehmen 4.0“. Von Führungskräften werden andere, auch höhere Kompetenzen bezüglich des Umgangs mit sich selbst gestellt, um dann in der Führungsrolle den sozial komplexen Umgang mit neuen Menschen von anderer Werthaltung in unbekanntem technischen, wirtschaftlichen, kulturellen Konstellationen zu meistern.

*Anton Hahne* greift die Frage nach der künftigen Rolle von Organisation auf, indem er *Organisatorische und hierarchische Konsequenzen* der Megatrends analysiert. Arbeits- teilungs- und Koordinationsregeln werden auch künftig gebraucht, vielleicht fallen sie stärker durch dispositiven Charakter auf als durch die Dauerhaftigkeit, mit der die industrielle Arbeitsorganisation aufwartete. Organisationsgrenzen werden durchlässiger, verschwimmen gar, wenn zwecks Wirtschaftlichkeit der Leistungserstellung von F&E über Fertigung bis Vertrieb hochflexible Wertschöpfungsnetzwerke entstehen. Arten- und Mengenteilung der Arbeit könnten anders ausfallen als bis dato üblich. Delegation sowie Selbststeuerungs- und Selbstorganisationsprozesse zur Koordination mögen strenge Informationswege oder „steile“ Hierarchien ersetzen bzw. ergänzen. Eine „Hierarchie der Notwendigkeiten“ und eine – je nach Aufgabe stark wechselnde – „Hierarchie der Kompetenzen“ könnten die Entscheidungsfindung prägen. Es wird untersucht, inwieweit formale Struktur (das Sollen) und informale Kultur (das Dürfen) komplementär wirken, indem sie einer Logik der Unbestimmtheit folgend die Arbeitsrollen nur grob umreißen. Damit könnte der Bürokratisierungsgrad abnehmen, es käme auf „Empowerment“ der Handelnden an. Gleichwohl wird, so Hahne, die Entscheidungsmacht der Hierarchie- spitze zur Wahrung der Interessen der Eigentümer und anderer Stakeholder nicht infrage gestellt. Einmal mehr zeige sich: Man muss sich von der Idee verabschieden, die ein für alle Mal optimale Struktur finden zu können. Sich eröffnende Gestaltungsoptionen sind kompetent effektiv, effizient und human auszuschöpfen.

Personalarbeit und Führung verlangen unter den aufgezeigten Auspizien vielleicht mehr denn je nach entsprechendem Austausch zwischen Mitarbeitenden und Führungskraft. *Erika Regnet* klärt in *Leadership Communication*, dass immer wieder und aufs Neue „Gemeinsames“ hergestellt werden muss. Missverständnisse und Blockaden sind an der Tagesordnung. Im Wandel dürfte die direkte Kommunikation zwischen Menschen in aufeinander bezogenen spezifischen Rollen (Führungskraft – Mitarbeitende) neue Qualitäten einnehmen: Anspruchsvoller in Verfahrensweisen, ggf. mit anderen Medien, denn divers zusammengesetzte und örtlich verteilte Teams bergen Herausforderungen. Und die Generation @ (mit ihren Segmenten Y und Z bzw. R) erwarte „mehr“ Kommunikation und vor allem regelmäßiges, wertschätzendes Feedback. Um gute Kommunikatoren zu sein, müssen Führungskräfte sensibel Frühwarnzeichen für Kommunikationsprobleme und -konflikte erkennen und angemessen darauf reagieren. Anhand wichtiger Kommunikationsmodelle benennt Regnet typische Störungen und deren Ursachen und behandelt Besonderheiten virtueller Zusammenarbeit.

*Klaus North* arbeitet heraus, wie sich *Interne Kommunikationssysteme und Wissensmanagement im Wandel* als wichtige Querschnitts- und Unterstützungsfunktionen permanent erneuern müssen. Neue Techniken der Kommunikation und ein über die Generationen hinweg rapide variierendes Verhalten bei deren Nutzung verändern die innerbetriebliche Informationsversorgung und Kommunikation. Um diese weiterhin zu gewährleisten, darf sich Wissensmanagement nicht in umfangreicheren IT-Tools erschöpfen; es stellt wegen der Wechselwirkung mit dem Menschen eine genuine Managementaufgabe von höchster Komplexität dar. Der Ansatz beschreibt auf Basis von Prozessen der Wissensarbeit und des Wertschöpfungsmodells der „Wissenstreppe“ Herausforderungen und Lösungsansätze für Information und organisationalen Umgang mit Wissen in der digitalen Transformation, d. h. auch zum Umgang mit Informationsflut durch soziale Netzwerke. Die Vorschläge werden sowohl auf den Wissensarbeitsplatz bezogen als auch auf Funktionen von Führungskräften.

### **Teil 3: Implikationen für die Personalteilkfunktionen im Wandel**

Der 3. Teil behandelt Implikationen der Trends der Wandlungen in der Lebens-, der Wirtschafts- und der Arbeitswelt für die Personalteilkfunktionen.

*Uwe P. Kanning* wirft einen Blick auf die *Personalauswahl im 21. Jahrhundert – E-Recruitment & E-Assessment*. Deren Funktion könnte im aufgezeigten dynamischen Umfeld „flexibler Unternehmen“ wichtiger werden, weil mit der Stellenbesetzung, die nicht beliebig zu revidieren ist, der künftige Möglichkeitenraum für Entscheidungen gleichsam vorentschieden wird. Auch in dieser generischen Personalfunktion greift die Digitalisierung um sich, bis in das Topmanagement. Vor dem Hintergrund der rechtlich-politisch-gesellschaftlichen Trends (Antidiskriminierung hinsichtlich Alter, Gender, Migration usw.) muss nach adäquaten Verfahren und Instrumenten der Personalanwerbung und der Eignungsdiagnostik gesucht werden. Fachkräftemangel und wachsende Anforderungen an Flexibilität und Lernbereitschaft der Mitarbeitenden machen die Eignungsdiagnose bedeutsamer. Ständige Wandlungen der Kompetenzerwartungen, zeitlich wechselnde Beschäftigungen und andere Einsatzorte machen ein Anforderungsprofil als überdauernde Orientierung der Personalarbeit obsolet. Die Personalauswahl lässt ihren operativen Charakter hinter sich: Sie sucht nicht mehr für eine Stelle, die es u. U. bald gar nicht mehr so geben wird, die passende Besetzung. Sie hat die Herausforderung einzulösen, Menschen daraufhin zu prüfen, ob sie vom gesamten Kompetenzgefüge und von ihrer Arbeitseinstellung her die Potenziale besitzen, aktuelle Aufgaben zu erledigen und darüber hinaus – auf anderen Stellen – auch Beiträge zur strategisch-emergenten Weiterentwicklung des Unternehmens zu leisten. Für diese Herausforderungen stehen neue Techniken wie etwa E-Recruitment und E-Assessment zur Verfügung, die heute nur ansatzweise genutzt werden.

*Thomas Pawlik* bearbeitet mit dem Beitrag *Personalentwicklung für eine Welt der Ungewissheit* eine Personalteilkfunktion, in der die Wandlung der Personalarbeit hin zur strategisch relevanten Funktion ebenfalls dringlich wird. Das Anforderungsprofil,

auf das hin das Personal entwickelt werden soll, kann nicht mehr als Sollvorgabe wie bei der Anpassungsweiterbildung fungieren. Die Einlagerung von Potenzialen für den ungewissen „Aufstieg“ kommt in den Blick: Personalentwicklung muss stärker auf jene „extrafunktionalen“ Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeitskompetenzen setzen, die über die jeweils aktuellen Anforderungen hinausreichen. Besondere Aspekte, die in diese strategisch gehaltvolle Personalentwicklungsfunktion hineinwirken, sind wiederum Internationalisierung, wirtschaftliche Entwicklung, Organisationsveränderungen usw. Pawlik macht für seine Erörterungen das Konzept der „known knowns“, „known unknowns“ und „unknown unknowns“ fruchtbar.

*Stefan Fritz* und *Hans-J. Schneider* stellen mit Überlegungen zu *Total Compensation* auf das Erfordernis ab, auch bei der Vergütung neue Wege zu gehen. Sie zeigen, dass und wie verschiedene Komponenten materieller Kompensation für Arbeitseinsatz und -leistung im Sinne der Individualisierung ineinandergreifen müssen. Ebenso geht es um die Höhe der Entgelte und deren Zusammensetzung aus fixen und variablen Bestandteilen. Wenn veränderte Wirtschaftsweise und andere Organisationsformen die Zurechnung von Leistungsbeiträgen auf die einzelne Arbeitskraft problematischer machen, bedarf es anderer Bemessungsgrundlagen variabler Vergütungen, die aus der Sicht der Verhaltenswirkungen kritisch zu reflektieren bleiben. Für fixe Vergütungsbestandteile wird das bestehende Anforderungsprofil als Indikator des Arbeitswertes kaum noch taugen. Unter Einbezug von Prämissen zu veränderten Motivationslagen und auch zu wirtschaftlichen Erfordernissen (langfristige Wertorientierung, Projektifizierung usw.) werden (wertorientierte) Erfolgsbeteiligung, Kapitalbeteiligung und Wertguthaben vorgeschlagen. Solche Maßnahmen bilden heute schon wichtige Versuche, das Entgelt – auf allen Ebenen von Organisationen – mit dem Unternehmenserfolg zu verknüpfen. Sie sollen mittels verschiedener, der jeweiligen Situation angepasster Formen die Mitarbeiter zu Miteigentümern machen, um mehr Verteilungsgerechtigkeit, aber auch mehr und tiefere Identifikation mit dem „eigenen“ Unternehmen entstehen zu lassen.

*Jutta Rump* und *Silke Eilers* greifen mit dem Artikel *Flexible Arbeitszeitmodelle. Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik als ganzheitlicher Ansatz zum Umgang mit dem Wandel in der Arbeitswelt* schließlich den Zielkonflikt auf, den Trends und Entwicklungen in allen gesellschaftlichen Teilsystemen in Bezug auf die Zeitpolitik bedingen: Einerseits wird es dringlicher, angesichts einer alternden und schrumpfenden Gesellschaft alle Zeitpotenziale auszuschöpfen. Andererseits bringen Beschleunigung und steigende Komplexität des Lebens und des Arbeitens das Bedürfnis mit sich, Phasen von Ruhe und Muße (Entschleunigung) im länger werdenden Erwerbsleben zu realisieren und privaten bzw. familiären Belangen angemessen Raum zu geben. Eine Möglichkeit, den Zielkonflikt zu entschärfen, bieten innovative Arbeitszeitmodelle. Eines davon, das die gesamte Lebensarbeitszeit in den Fokus nimmt, ist die sogenannte Lebensphasenorientierte Personalpolitik. In seiner ganzheitlichen Herangehensweise könnte dieses Konzept dem Wandel der Lebens- und Berufsphasen und der damit einhergehenden sehr stark schwankenden Zeitbedarfe und Zeitpotenziale der Beschäftigten über den gesamten Erwerbszyklus hinweg gerecht werden.

In dieser Konfiguration fügen sich die verschiedenen Beiträge ineinander als Angebot an Fachleute der Personalarbeit und der Führung, unter den Bedingungen ständigen Wandels, der ungewisse Zukünfte bringen wird, wohl begründete und angemessene Instrumente zur Wahrnehmung ihrer Funktionen auszuwählen und einzusetzen. Jeder Beitrag steht in seiner Perspektive auf das Thema für sich, und in diesen Unterschiedlichkeiten ergänzen sich die Beiträge zum Nutzen des Lesers.

Ein Abstract stimmt zu Beginn jedes Beitrags auf das jeweilige Thema ein, ein spezifisches Quellenverzeichnis regt die Lesenden zur weiteren Auseinandersetzung an.

---

## Literatur

- Baecker, D. (Hrsg.). (2005). *Archäologie der Arbeit*. Berlin: Kulturverlag Kadmos.
- Klaus, H. (2008). Der ganze Mensch. Herausforderungen für die Personalarbeit. In H.J. Schneider & H. Klaus (Hrsg.), *Mensch und Arbeit* (11. Aufl., S. 21–63). Düsseldorf: Symposion.
- Kühl, S. (2011). *Organisationen. Eine sehr kurze Einführung*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Naisbitt, J., & Cracknell, J. (1982). *Megatrends: Ten new directions transforming our lives*. New York: Warner Books.
- Neuberger, O. (1990). Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. *Personalführung*, 1, 3–10.
- 

## Über die Autoren

**Prof. Dr. Hans Klaus** war u. a. als Unternehmensberater tätig und lehrt seit 1990 Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung am Institut für Management und Marketing des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Kiel. Arbeitsschwerpunkte bilden die Themenbereiche Strategisches Management, Unternehmensethik und Steuerung komplexer sozialer Prozesse.

**Prof. Dr. Hans J. Schneider** war Geschäftsführer eines auf Personalfragen spezialisierten Beratungsunternehmens und lehrte Personalwirtschaft an der Technischen Hochschule Georg Simon Ohm Nürnberg.

---

## Teil I

# „Megatrends“ des Wandels – Anlässe für Veränderungen in Personalmanagement und Führung

---

# Soziodemografische Veränderungen – Droht Deutschland die „Demokalypse“?

# 2

Laila Maija Hofmann

---

## Zusammenfassung

„Regionen veröden!“, „Der Fachkräftemangel kostet die deutsche Wirtschaft Millionen!“ Solche und ähnliche Schreckensmeldungen begleiten seit geraumer Zeit die Debatte über die soziodemografische Veränderung in Deutschland. Die Furcht vor der „Demokalypse“, wie Guido Mingels diese Horrorszenarien zusammenfasst (2015), ist groß. Aktuell befürchten viele eine Demokalypse aus einem weiteren Grund: Es geht derzeit in den Meldungen weniger darum, dass wir immer weniger werden, sondern darum, dass zu viele zu uns zu kommen scheinen; nämlich zu viele Flüchtlinge. Also: zu wenig oder zu viel? Eins steht fest: Die soziodemografischen Entwicklungen stellen eine große Herausforderung dar für die Verantwortlichen in Staat und Gesellschaft und auch in Unternehmen.

Was genau ist eigentlich unter dem Megatrend „Soziodemografie“ zu verstehen? Der Begriff „Demografie“ hat seinen Ursprung im Altgriechischen und bedeutet übersetzt so viel wie „Beschreibung (graphé) des Volkes (demos)“. Es wird auch oftmals von „Bevölkerungswissenschaft“ gesprochen. Im Mittelpunkt steht die Analyse der Entwicklung der Struktur einer Bevölkerung über einen definierten Zeitraum nach bestimmten Merkmalen. Die bekanntesten Dimensionen, die die Zugehörigkeit zu bestimmten Bevölkerungsgruppen in der Soziodemografie bestimmen, sind das **Alter** und das **Geschlecht**.

Im vorliegenden Beitrag wird zunächst veröffentlichtes Zahlenmaterial über die aktuelle Struktur der deutschen Bevölkerung und deren Entwicklung für die nächsten Jahre zusammengetragen; und es werden Empfehlungen zum Umgang mit der

---

L.M. Hofmann (✉)

Fakultät Betriebswirtschaft, Technische Hochschule Georg Simon Ohm,  
Bahnhofstraße 87, 90402 Nürnberg, Deutschland  
E-Mail: laila.hofmann@th-nuernberg.de

Informationsfülle in der betrieblichen Personalarbeit formuliert. Anschließend betrachten wir die wichtigsten Auswirkungen der beschriebenen demografischen Veränderungen auf die Lebens- und Wirtschaftswelt. Welche Herausforderungen – aber auch welche Gestaltungsmöglichkeiten – sich aus dem demografischen Wandel für die Personal- und Führungsarbeit in Organisationen ergeben, wird abschließend diskutiert.

---

## 2.1 Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland – „Von der Pyramide zum Wolkenkratzer“

Andrea und Roland Tichy (2001) betitelt ihre Abhandlung über die demografische Entwicklung in Deutschland im Jahre 2001 mit „Die Pyramide steht Kopf“. Wie kommt man zu solchen Bildern? Die Autor\_innen<sup>1</sup> haben sich die Abbildung des Bevölkerungsaufbaus in Deutschland nach Alter und Geschlecht und dessen Fortschreibung über einen bestimmten Zeitraum angesehen.

Und tatsächlich – wie aus Abb. 2.1 ersichtlich – kann man den Eindruck gewinnen, dass sich die geometrische Form langsam „umdreht“: Der schmalere Teil wandert nach unten, der obere Teil der Grafik hingegen wird breiter<sup>2</sup>. Wie ist eine solche Grafik zu interpretieren?

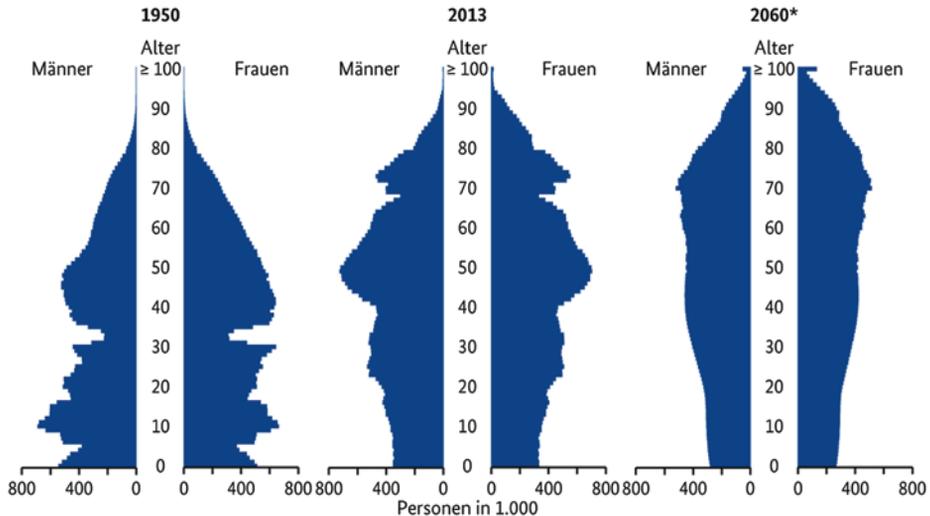
Die Bevölkerungswissenschaftler\_innen konstatieren aufgrund einer solchen Darstellung eine „Alterung der Bevölkerung“. Das heißt, dass der Anteil der Menschen in den höheren Altersgruppen im Vergleich zum Anteil in den niedrigeren Altersgruppen steigt. Recht anschaulich wird dieser Umstand anhand des sog. Medianalters, das die Bevölkerung in eine ältere und eine jüngere Hälfte aufteilt. Dieses liegt nach der Variante 2 der Vorausberechnungen des Statistischen Bundesamtes im Jahr 2015 bei 45,6 Jahren, 2030 bei 47,1 Jahren und steigt bis 2060 auf 49,7. Diese Variante gilt derzeit als die wahrscheinlichste. Es wird hierbei von einer stabilen Geburtenrate von 1,4 Kindern pro Frau und einer kontinuierlichen Entwicklung der Lebenserwartung (bei Geburt im Jahr 2060 für Jungen 84,8 Jahre, für Mädchen 88,8 Jahre) sowie von einer stärkeren Zuwanderung (langfristiger Wanderungssaldo von 200.000) ausgegangen.

---

<sup>1</sup>Gesellschaftliche Realität und Sprache stehen in einer Wechselbeziehung. Sprache drückt nicht nur Realitäten aus, sondern kann diese auch prägen und verändern. Der Unterstrich ist eine Variante gender-sensibler Schreibweise, mit der mehr als nur die (sprachliche) Gleichberechtigung von Frauen und Männern ausgedrückt werden soll. Sie stellt die Selbstverständlichkeit einer Zweigeschlechter-Ordnung und einer heterosexuellen Orientierung als Norm infrage und will auch denjenigen einen sprachlichen Ort verleihen, die bislang vorwiegend nicht oder nur als „Abweichung“ wahrgenommen werden (Intersexuelle, Transsexuelle, Homo- und Bi-Sexuelle usw.), (Kompetenzzentrum „Gender und Diversity“ 2014).

<sup>2</sup>Sehr gut nachvollziehen lässt sich die Entwicklung auch anhand der animierten Bevölkerungspyramide des Statistischen Bundesamts (<https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=1953&v=2>; zuletzt aufgerufen am 20.8.2015).

### Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland, 1950-2060



\* Ergebnis der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante 2)  
Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2015 / demografie-portal.de

**Abb. 2.1** Der Bevölkerungsaufbau in Deutschland nach Alter und Geschlecht in den Jahren 1950, 2013 und 2060. (Quelle: Demografie Portal des Bundes und der Länder [2015a](#))

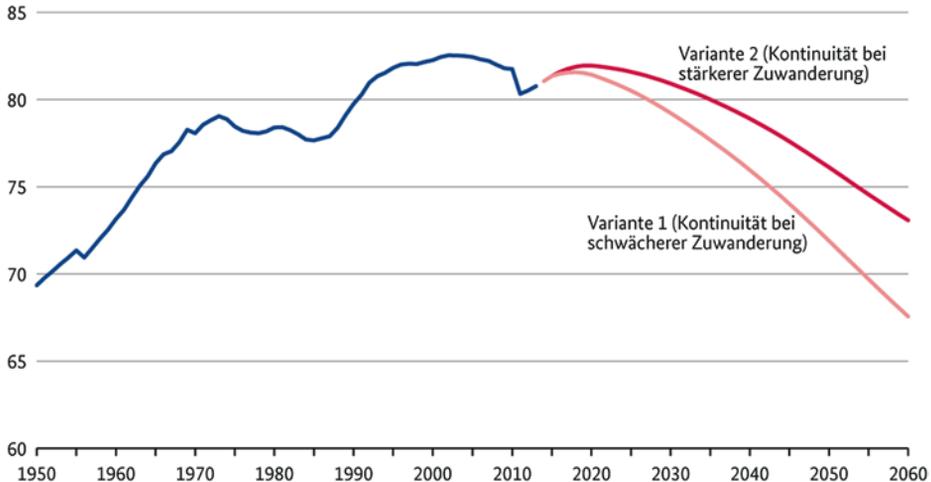
Zunächst einmal kann auf Grundlage der vom Statistischen Bundesamt veröffentlichten Zahlen festgehalten werden, dass die deutsche Bevölkerungszahl langfristig sinkt. Sie wird für das Jahr 2014 mit 81,1 Mio. angegeben; für 2030 rechnet man mit einer Zahl zwischen 79,2 und 81,9 Mio. und im Jahr 2060 mit 67,6 bis zu 76,9 Mio.<sup>3</sup> Die niedrigen Werte resultieren aus der Berechnungsvariante 1, die auch eine konstante Geburten- und Sterberate, eine kontinuierliche Entwicklung der Lebenserwartung, jedoch eine langfristig niedrigere Zuwanderung in Höhe von 100.000 zugrunde legt. Die höheren Zahlen basieren auf der Annahme einer steigenden Geburtenrate, was derzeit als nicht sehr wahrscheinlich gilt. (In der bereits erwähnten Berechnungsvariante 2 liegen die Bevölkerungszahlen für 2030 bei 80,9 Mio. und im Jahr 2060 bei 73,1 Mio.) (Abb. 2.2).

Wie kommt man zu solchen Zahlen? Als Basis dienen die Daten aus den **Volkszählungen**, also einer umfänglichen Erhebung von Daten über die Bevölkerung zu einem bestimmten Stichtag. Diese wurde in Deutschland letztmalig 2011 vorgenommen. Nach Auswertung dieser Befragung mussten die demografischen Prognosen, die auf den Ergebnissen des letzten Zensus von 1987 für Westdeutschland und von 1981 für Ostdeutschland beruhten, z. T. stark korrigiert werden. So wurden die Angaben über die

<sup>3</sup>Der aktuellen Vorausberechnung liegt der Bevölkerungsbestand am 31. Dezember 2013 zugrunde, der auf der justierten Bestandsfortschreibung auf Basis des Zensus 2011 beruht (Statistisches Bundesamt [2015a](#)).

### Bevölkerungszahl in Deutschland, 1950-2060\*

Anzahl in Millionen



\* ab 2014: Ergebnisse der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung  
Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2015 / demografie-portal.de

**Abb. 2.2** Varianten der Vorausberechnung der Bevölkerung in Deutschland bis zum Jahr 2060. (Quelle: Demografie Portal des Bundes und der Länder 2015b)

Bevölkerungszahl um 1,5 auf 80,2 Mio. (Statistisches Bundesamt 2014) angehoben – mit Konsequenzen bspw. für den Länderfinanzausgleich.

Ganz klar haben wir es bei Vorausberechnungen immer mit Unsicherheiten zu tun. Fachleute sind sich einig, dass die größte Unsicherheit für die Abschätzung der Entwicklung der Bevölkerungszahl aktuell im **Wanderungssaldo**, dem Saldo der sog. Fortzüge aus Deutschland und der Zuzüge nach Deutschland, liegt. Dieser hängt auf der einen Seite ab von einer Vielzahl an demografischen, wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen in den sog. Herkunftsländern; andererseits von der sozialen wie wirtschaftlichen Attraktivität Deutschlands. In der Vergangenheit unterlag diese Kennzahl großen Schwankungen. Seit 2010 ist ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen. Und hierbei ist nach aktueller Datenlage für die kommenden Jahre von einer weiteren Steigerung auszugehen: Immer mehr Flüchtlinge suchen in Deutschland Zuflucht vor Gewalt und Hunger in ihren Heimatländern. In der bereits zitierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamts fand diese Entwicklung in der Variante mit stärkerer Zuwanderung (die sog. Variante 2) folgendermaßen Berücksichtigung: Man geht hier von einer schrittweisen Anpassung der Nettozuwanderung in Höhe von 500.000 im Jahr 2014 auf 200.000 im Jahr 2021 aus. Nach Angaben des Instituts für Arbeits- und Berufsforschung (IAB) ist die ausländische Bevölkerung in den ersten acht Monaten des Jahres 2015 um rund 490.000 Personen gewachsen; wobei hier noch nicht alle Flüchtlinge erfasst wurden (IAB 2014, 2015, S. 1). Es wird angenommen, dass sich insgesamt das Wanderungsgeschehen mittelfristig (also ab 2021) beruhigt (Egeler 2015).

Zukünftig erwartet die Fachwelt einen geringeren Zustrom aus anderen europäischen Ländern, da es auch bei unseren Nachbarn eine Abnahme der Bevölkerung im sog. „wanderungsaktiven Alter“ gibt, und die ökonomischen Verhältnisse sich dort zunehmend stabilisieren. Hingegen rechnet man mit einem Anstieg der Zuwanderung aus Nicht-EU-Ländern, vor allem von Asylsuchenden aus Syrien, dem Irak und Afghanistan, der aufgrund der teilweise katastrophalen Situation in diesen Ländern noch einige Jahre andauern kann. Nach den Zahlen des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF) wurden im August 2015 über 30 % der Asylanträge von Flüchtlingen aus Syrien und der Arabischen Republik gestellt.

Welche Auswirkungen hat dieses Wanderungsgeschehen auf die Struktur der Bevölkerung in Deutschland? Drei Viertel der im Jahr 2013 nach Deutschland zugezogenen Personen waren unter 40 Jahre alt; der Anteil dieser Altersgruppe an der Gesamtbevölkerung lag bei etwas über 40 %. Bei den fortziehenden Personen ist der Anteil der Jüngeren etwas geringer als bei den Zuziehenden. Nach aktueller Datenlage über die in Deutschland registrierten Flüchtlinge sind 55 % dieser Gruppe jünger als 25 Jahre (IAB 2014, 2015, S. 1). Durch Zuwanderung wird also nach derzeitigem Kenntnisstand eine „**Verjüngung**“ der Altersstruktur erreicht, was jedoch nach Meinung der Fachleute nicht ausreicht, um das Durchschnittsalter der Bevölkerung langfristig im Vergleich zu heute deutlich zu senken. Bei den Zuzügen wie auch bei den Fortzügen ist der Anteil der Frauen niedriger als der der Männer und bereits über eine längere Zeit relativ konstant. Dazu kommt, dass von einer Angleichung der Lebenserwartung von Frauen und Männern ausgegangen wird. So ist zukünftig fast von einer **Gleichverteilung der Anzahl von Männern und Frauen** in der Bevölkerung auszugehen. Gemäß den Erhebungen des Statistischen Bundesamts für das Jahr 2014 wurden für den Bevölkerungsteil mit Migrationshintergrund eine deutlich niedrigere **Bildungsbeteiligung** und eine höhere Arbeitslosigkeit im Vergleich zur Bevölkerung ohne Migrationshintergrund festgestellt (Statistisches Bundesamt 2015). Die berufliche Qualifikation der Flüchtlinge scheint nach derzeitiger Datenlage deutlich geringer als bei anderen Ausländer\_innengruppen (IAB 2014, 2015, S. 1).

Zusammenfassend können wir also festhalten, dass nach Meinung von Fachleuten – trotz der aktuell extrem hohen Zuwanderung<sup>4</sup> – die Gesamtbevölkerung in **Deutschland langfristig sinkt** und das **Durchschnittsalter steigt**. Und sie wird sicherlich noch **vielfältiger, bunter**.

Für die verschiedenen **Regionen** in Deutschland wird sich das jedoch sehr unterschiedlich darstellen: Laut der Untersuchung des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) wird die Bevölkerungszahl in München bis 2030 um 20 % ansteigen, hingegen in Landkreisen wie bspw. Oberspreewald-Lausitz (Brandenburg)

---

<sup>4</sup>Lt. Pressemitteilung des Innenministeriums vom 19.8.15 werden für das Jahr 2015 800.000 Asylanträge erwartet; diese Prognose wurde bereits einen Monat später durch das Wirtschaftsministerium bereits auf 1 Mio. angehoben.

um fast 30 % sinken. Generell wird für ländliche Gegenden in Deutschland bis zum Jahr 2030 eher mit einem Bevölkerungsschwund gerechnet.

Auch die Entwicklung des Altersdurchschnitts wird regional unterschiedlich verlaufen. Erwartet wird, dass die Alterung ganz besonders in ostdeutschen Landkreisen spürbar wird. Den höchsten Altersdurchschnitt mit 56 Jahren erwarten die Fachleute im Jahr 2030 für die Stadt Suhl in Thüringen, den niedrigsten mit 43 Jahren für Offenbach in Hessen.

Zum Abschluss dieses Abschnitts einige Empfehlungen zum Umgang mit soziodemografischem Datenmaterial als Grundlage für strategische Personalentscheidungen in Unternehmen:

- Es gibt eine Reihe an Organisationen, die im Internet soziodemografische Daten z. T. kostenfrei aktualisiert und kommentiert zur Verfügung stellen. Als Beispiele seien hier genannt der Politik-Almanach ([www.politik-almanach.de](http://www.politik-almanach.de)) Statistik-Portal „Statista“ ([de.statista.com](http://de.statista.com)) oder das Demografie-Portal ([www.demografie-portal.de](http://www.demografie-portal.de)).
- Fokussieren Sie auf die wichtigsten soziodemografischen Kenngrößen, die in Ihrem betrieblichen Kontext Sinn machen, und legen Sie den für Sie interessantesten Prognosezeitraum fest. In kleinen Betrieben wird das Aufgabenpaket für die verfügbaren Personalfachkräfte so vielfältig sein, dass es auf ein sehr pragmatisches Vorgehen ankommt, um nicht gänzlich auf eine Umfeldanalyse verzichten zu müssen.
- Hinterfragen Sie reißerische Schlagzeilen zu soziodemografischen Entwicklungen in den Medien. Die Medien haben die wichtige Funktion, aus der Flut von Daten auszuwählen und dabei abgewogen zu informieren. Aber es findet eben eine Auswahl statt. Oftmals wird dabei auch voneinander (leicht abgewandelt) „abgeschrieben“. So erscheinen einzelne Prognose-Szenarien einer breiten Öffentlichkeit oftmals als Fakt – und nicht als eine zu hinterfragende und immer wieder zu überprüfende Entwicklungsalternative<sup>5</sup>. Guido Mingels schreibt in seinem eingangs bereits erwähnten Beitrag dazu:

Die Demografie-Debatte ist von einer Reihe Mythen geprägt: von lang tradierten Glaubenssätzen, von Metaphern und Bildern, die von Medien, Politik und anderen Akteuren so lange wiederholt wurden, bis sie zu Selbstverständlichkeiten gerannen, die kaum einer mehr bezweifelt. [...] Sie beruhen auf Angst, Missverständnissen, Denkfehlern, Überinterpretationen – und der allgemeinen, fatalen menschlichen Liebe zu schlechten Nachrichten (2015, S. 43).

---

<sup>5</sup>Sehr interessante Ausführungen zu diesem Thema finden sich bei Claus Richter ([www.politik-almanach.de](http://www.politik-almanach.de)) und Claus Kernig (2006). Siehe hierzu auch die durchaus selbstkritische Berichterstattung im Spiegel (Mingels 2015, S. 43).

**Tab. 2.1** Zusammenfassung der wichtigsten soziodemografischen Daten für die Jahre 2015, 2020, 2030 und 2060. (Quelle: Statistisches Bundesamt, 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland; Variante 2<sup>a</sup>: Kontinuität bei stärkerer Zuwanderung)

	2015	2020	2030	2060
Bevölkerungszahl	81,3 Mio.	82 Mio.	80,9 Mio.	73,1 Mio.
Medianalter 50 % der Bevölkerung sind jünger und 50 % sind älter als das Medianalter	45,6 Jahre	46,1 Jahre	47,1 Jahre	49,7 Jahre
Altenquotient auf 100 20- bis unter 67-Jährige kommen ... 67-Jährige und Ältere	30	31,8	40,6	53,5
Bevölkerungsanteil mit Migrationshintergrund <sup>b</sup>	20,3 % (in 2014)			

<sup>a</sup>Den Daten liegt die sog. Variante 2 der Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamts zugrunde, die von einer konstanten Geburtenrate von 1,4 Kindern pro Frau, einer Lebenserwartung bei Geburt 2060 für Jungen 84,8/Mädchen 88,8 Jahre und einem langfristigen Wanderungssaldo 200.000 (Erläuterung im Text) ausgeht

<sup>b</sup>Zur Bevölkerung mit Migrationshintergrund werden vom Statistischen Bundesamt all diejenigen gezählt, die selbst oder deren Eltern bzw. Großeltern nach Deutschland zugewandert sind; d. h. hierzu zählen Ausländer\_innen, Spätaussiedler\_innen, und die Eingebürgerten. Dimensionen der strukturellen Integration sind Bildung und Erwerbsbeteiligung, Einkommenshöhe und Armutsgefährdung, das Zusammenleben in Familien und Haushalten, sowie der Erwerb der deutschen Staatsangehörigkeit

Soweit zu den Empfehlungen zum Umgang mit soziodemografischen Daten für die betriebliche Personalarbeit. Tab. 2.1 fasst die wichtigsten Zahlen über die deutsche Bevölkerung zusammen.

Was das für die Lebens-, Wirtschafts- und Arbeitswelt in Deutschland bedeutet, ist Inhalt der folgenden Abschnitte dieses Beitrages.

---

## 2.2 Implikationen für die Lebenswelt – Über die Notwendigkeit zum „Umparken im Kopf“

Während die Weltbevölkerung weiter stark ansteigt, seit 1950 hat sie sich verdreifacht auf heute etwa 7,2 Mrd. Menschen, gehen die Demografie-Fachleute – wie gezeigt – von einer Verringerung der Bevölkerung in Deutschland aus. Dies würde – nach heutiger Kenntnis – zu großen Problemen einerseits für die Sozialversicherungssysteme führen, insbesondere da man aufgrund der Alterung der Bevölkerung von steigenden Gesundheitskosten ausgehen muss; zum anderen hätte es verheerende Auswirkungen auf die Wirtschaftsleistung Deutschlands. Einem weiteren Bevölkerungsrückgang könnte man mit der Erhöhung der Geburtenrate oder aber mit einem steigenden Wanderungssaldo entgegenwirken. Wie gezeigt, befürchten Fachleute eher eine konstante Fertilität.

Aber wäre eine Steigerung der Geburtenzahl in Deutschland tatsächlich so wünschenswert? Langfristig wird es große Versorgungsprobleme bei einer immer weiter steigenden Weltbevölkerung geben. Gerade wurde die Prognose für das Jahr 2050 um rund 170 Mio. nach oben auf 9,7 Mrd. korrigiert (Deutsche Stiftung Weltbevölkerung 2015). Das höchste Wachstum erwarten die Vereinten Nationen auf dem afrikanischen Kontinent. Andererseits liegen die Schätzungen der UN für die Weltbevölkerung 2100 in einer Spanne zwischen 6,2 und 15,8 Mrd., wobei die niedrigere Zahl für die wahrscheinlichere gehalten wird (Zeit Online 2013, S. 6). Und tatsächlich nimmt die Fertilität weltweit ab. Für einige Entwicklungsländer hat sie sich bereits halbiert. Gemäß der Auffassung aus Fachkreisen kann nur eine Geburtenkontrolle den Planeten retten. Seit langem ist die Tendenz bekannt, dass mit steigendem Einkommen und höherer Bildung Frauen auch in der Dritten Welt kleinere Familien wollen. Also, sollte es gelingen, den Bildungsstand weltweit zu erhöhen und den Wohlstand weltweit gleichmäßiger zu verteilen, sieht es so schlecht für das langfristige Überleben der Menschheit auf dem Planeten Erde gar nicht aus.

In Deutschland wurde jedoch in jüngster Vergangenheit vieles dafür getan, um die Geburtenrate und damit die Bevölkerungszahl zu erhöhen – u. a. auch um die Sozialversicherungssysteme bei den zu erwartendem Anstieg an Kosten im Gesundheitswesen<sup>6</sup> erhalten zu können. Wäre es weltpolitisch gesehen nicht eher angeraten auf Zuwanderung zu setzen? Momentan ist das Interesse an Deutschland als Zufluchtsort und als neue Heimat sehr groß: Innerhalb von einem Vierteljahr wurde die Zahl der für 2015 erwarteten Asylanträge um mehr als das Doppelte nach oben korrigiert. Und auch für die nächsten Jahre ist mit weiterer Zuwanderung zu rechnen. Warum sollte auch die Anzahl der Flüchtlinge abnehmen? Der Zugriff auf Information über das Internet ist weltweit so viel einfacher geworden. Menschen, die in Not leben, empfangen Bilder aus wohlhabenden<sup>7</sup> und friedlichen Gesellschaften. Da ist es doch nur verständlich, wenn man versucht, der Not zu entfliehen, um für sich und seine Kinder eine „bessere“ Zukunft zu schaffen. Und derzeit zeichnet sich keine schnelle Lösung für die politischen Krisenherde bspw. in Syrien ab. Hinzu kommen die Gefahren durch Naturkatastrophen, wie bspw. Dürreperioden in Afrika, die Menschen dazu zwingen, sich anderswo Nahrung und ein Auskommen zu suchen.

Um diese Entwicklung nicht als Bedrohung, sondern insbesondere als Chance für die deutsche Gesellschaft zu sehen, müssen viele „im Kopf umparken“. Es ist mehr als verständlich, in großer Sorge vor dem Unbekannten, dem Fremden zu sein. Auch etwas abzugeben von dem, was man sich über Jahre erarbeitet hat, ist nicht leicht. Politik und

---

<sup>6</sup>Siehe hierzu bspw. die Zusammenfassung von Textor (2010).

<sup>7</sup>Kurz vor Beginn des Weltwirtschaftsforums in Davos im Januar 2015 stellte die Wohlfahrtsorganisation Oxfam neue Zahlen über die weltweite Verteilung des Wohlstands vor. Demnach wird 2016 das reichste Prozent der Bevölkerung über 50 % des Wohlstands besitzen. (2009 waren es noch „nur“ 44 %.) (Zeit Online 2015).