

---

## 7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement

---

Hermann Troger

# 7 Erfolgsfaktoren für wirksames Personalmanagement

Antworten auf demografische  
Entwicklungen und andere Trends

Hermann Troger  
Brixen  
Italien

ISBN 978-3-658-10397-2      ISBN 978-3-658-10398-9 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-10398-9

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

© 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.

*Lektorat:* Ulrike M. Vetter

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media  
([www.springer.com](http://www.springer.com))

*Für Reni, Mara, Elina*

---

## Vorwort von Roland Benedikter: Multidisziplinarität und die Zukunft des Managements

Personalleiter und Führungskräfte sind in eine zunehmend globalisierte Welt hineingestellt. In ihr wirken sechs Grundkräfte, oder, wie es etwas technischer im Fachjargon heisst, „Systemlogiken“: Wirtschaft, Politik, Kultur, Religion/Spiritualität, Technologie und Demografie.

Von diesen sechs Grundkräften war die Demografie im deutschen Sprachraum lange Zeit die unterbewertetste, was ein integratives Denken nicht einfacher machte. Das scheint sich jetzt allmählich zu ändern. Das vorliegende Buch ist ein Beitrag zum Versuch, demografische Entwicklungen besser in den konkreten Führungsalltag einzubeziehen. Der Autor gibt klare und sehr konkrete Handlungsempfehlungen zu den einzelnen Feldern eines modernen Personalmanagements, vernetzt diese aber mit übergeordneten gesellschaftspolitischen Werten und Gesetzmäßigkeiten.

Hermann Troger schreibt zwar gleich in der Einleitung, dass er in der Beschreibung der gesellschaftlichen Phänomene und Trends auf eine Bewertung derselben verzichtet. Eine Beurteilung erfolge lediglich im Hinblick auf ihre Einflüsse und Auswirkungen auf den Berufsalltag des Personalexperten. Dennoch spricht der Autor von der Notwendigkeit einer Zeitenwende, verwendet also einen bedeutungsschweren Begriff, der in den vergangenen Jahren oft überstrapaziert wurde. Doch Troger begründet seine Forderung mit der Vielfalt und Komplexität der Entwicklungen und Phänomene, die sämtliche Bereiche unseres Lebens umfassen und in ihrem simultanen und vernetzten Auftreten nicht nur systemimmanent, sondern so umfassend verändernd wirken, dass manche für die Gegenwart tatsächlich von einer „globalen Systemverschiebung“ (*global systemic shift*) sprechen.

Trotz der erklärten Reduktion auf betriebswirtschaftliche Argumente und des bewussten Verzichts auf moralisierende und politisierende Elemente ist sich der Autor offensichtlich der viel umfassenderen Tragweite seines Themas bewusst. Ohne kaum je den ebenso aktuellen wie inflationären Begriff der „Nachhaltigkeit“ zu gebrauchen, gelingt es Troger, das Bild eines nachhaltigen Personalmanagements zu zeichnen – einzig und allein auf den Menschen (wenngleich gesehen als betriebliche Ressource) bezogen, und eingebettet in die treibenden Kräfte der Gegenwart.

Dabei kommt dem Autor seine praktische Erfahrung im Personalmanagement international tätiger Großbetriebe zugute. Troger bettet seinen Kanon von Erfolgsfaktoren zeitgemäßer Personalführung in einen gesellschaftspolitischen Gesamtkontext ein, der zunehmend durch Internationalisierungs- und Globalisierungsprozesse geprägt ist. Dieser größere Horizont tut dem Buch gut und macht das Werk „ganzheitlicher“ als manche sogenannte gesellschaftskritische Werke. Neben seiner betriebswirtschaftlichen Relevanz sollte Trogers Buch deshalb auch für Politiker dazu beitragen, die Zeichen der Zeit zu erkennen – nicht nur mit der Brille der Wiederwahl, sondern im Bewusstsein der Verantwortung für diese und künftige Generationen.

Santa Barbara, September 2015

Roland Benedikter  
Orfalea Center for Global and International Studies  
University of California, Santa Barbara

---

## Vorwort von Stephan Laske

„The Magical Number Seven, plus or minus two: some limits on our capacity for processing information“ – so lautet der Titel eines geradezu klassischen Artikels von G.A. Miller aus dem Jahre 1956. Offenbar hat sich der Verfasser des vorliegenden Buches die Logik dieses Artikels zu Herzen genommen: Zu viel Differenzierung stiftet Verwirrung. Der Titel des Buches verspricht von daher das gerade richtige Maß an Information über Erfolgsfaktoren des Personalmanagements – nämlich sieben.

Demografie ist in den letzten Jahren zu einem „buzz-Wort“ geworden. Als die ersten Diskussionen auftauchten (etwa um die Jahrtausendwende), glaubten viele, dass die demografische Entwicklung etwas ist, was passiert wie ein Gewitter: Am nächsten Tag scheint wieder die Sonne und man kann als Personalverantwortlicher so weitertun wie bisher. Inzwischen scheint dieser Glaube einer besseren Einsicht gewichen zu sein; kein Wunder, sind doch die Folgen auch in den Unternehmen immer deutlicher spürbar, können nicht länger ignoriert werden. Demografieorientiertes Personalmanagement kommt auf die Agenda. Was allerdings nicht heißt, dass eine proaktive Auseinandersetzung mit dem Thema schon gang und gäbe sei. Noch wird die demografische Entwicklung als Bedrohung gesehen. Die martialische Ausdrucksweise vom „war for talents“ mag dies exemplarisch illustrieren.

Genau diesen Trend durchbricht Hermann Troger mit seinem Buch. Gestützt durch eigene breite praktische Erfahrungen zeigt er auf, dass ein ängstliches Schielen auf mögliche negative Aspekte dem eigentlichen Auftrag von Personalmanagement zuwiderläuft, dass es vielmehr die damit zusammenhängenden Chancen für die Mitarbeiter und die Unternehmen wahrzunehmen und umzusetzen gilt.

Es sind vor allem drei Aspekte, die dieses Buch zu einem hilfreichen Ratgeber werden lassen. Erstens: die sorgsame Analyse der gegenwärtigen Situation in der Arbeitswelt und der daraus resultierenden Problem-Momente. Zweitens: die konstruktive Wendung im Sinne von Erfolgsfaktoren, ohne dabei zu moralisieren oder auf ethische oder politische Gemeinplätze zurückzugreifen. Drittens schließlich: Die in dem Buch enthaltene Aufforderung an HR-Manager und Führungsverantwortliche, sich (ich würde sagen: endlich einmal!) aus ihrer Komfortzone herauszubewegen, und sich auf die Unbequemlichkeit neuen

Denkens und insbesondere Handelns einzulassen. Mit diesem Buch wird eine Chance aufgezeigt, ein Thema proaktiv und zum eigenen Nutzen aufzugreifen, von dem auch diese Gruppe betroffen sein wird: den demografischen Wandel.

Innsbruck, den 10. September 2015

o. Univ.-Prof. i. R. Dr. Stephan Laske



---

# Einleitung

---

## Zeitenwende in der Arbeitswelt

Sie können mit Unternehmern in Hamburg, Wien oder Mailand reden: alle beklagen mit bemerkenswerter Übereinstimmung die derzeitige Crux in der Arbeitswelt. Es gibt viel zu wenig qualifiziertes Fachpersonal, die bestehende Belegschaft ist zu alt, kostet zu viel Geld und wird auch sonst immer anspruchsvoller. Der Personalleiter des deutschen Automobilzulieferers beschwert sich bei seinem französischen Berufskollegen über die fehlende Leistungsbereitschaft der jungen und im selben Atemzug über das verminderte Leistungsvermögen vieler älterer Mitarbeiter. Man moniert die vielen Teilzeitverträge und wundert sich über die immer häufiger vorkommenden Klagen der Mitarbeiter über allzu großen Druck. Überforderung im Job und Burnout als Folge werden immer mehr zur Ausfallursache.

Wenn wir die genannten Phänomene als Gesamtes betrachten und in Zusammenhang miteinander bringen, ist es sicher nicht übertrieben, von einer Zeitenwende in der Arbeitswelt zu sprechen. Und zwar einer Zeitenwende in wirtschaftlicher, sozialer, gesellschaftspolitischer und individualpsychologischer Hinsicht. Was diesen Prozess so einmalig und vor allem so schwierig zu gestalten macht, ist nicht so sehr sein Ausmaß oder sein plötzliches Auftreten – im Wesentlichen vollzieht sich die Veränderung ja schleichend – als vielmehr seine Vielschichtigkeit: kaum ein Bereich unseres Lebens bleibt davon ausgeschlossen.

Das vorliegende Buch macht die Problematik vor allem an den nachfolgenden fünf Phänomenen auf dem Arbeitsmarkt fest:

- **Die demografische (Fehl-)Entwicklung** der europäischen Bevölkerung: Wir werden älter, nicht nur als Einzelpersonen, sondern auch als Gesellschaft und insofern auch als Belegschaften der Unternehmen. Ein Blick auf die rückgängige Geburtenrate in den meisten Ländern Europas lässt darauf schließen, dass in Zukunft mit einem generellen Rückgang an „jungen“ (arbeitenden) Menschen zu rechnen ist. Beide Entwicklungen lösen eine Vielzahl an personalpolitischen Überlegungen aus. Demografieorientiertes

Personalmanagement wird für jedes Unternehmen eine der zentralen Herausforderungen der Zukunft sein und das „ewige“ Problem des Fachkräftemangels noch massiv verstärken. Der Geburtenrückgang wird auch durch die Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte nicht kompensiert werden können. Generell muss festgehalten werden, dass von den hier behandelten fünf Phänomenen die demografische Entwicklung das umfassendste und vielleicht auch mächtigste darstellt. Es existiert auch eine Vielzahl an Erhebungen, statistischen Auswertungen und internationalen Vergleichen. Umso mehr mag der Umstand verwundern, dass sich die meisten mittelständischen Unternehmen mit der Materie noch kaum aktiv beschäftigen. Demografieorientiertes Personalmanagement existiert zumeist nur als Schlagwort in den Köpfen der Personalleiter. Obwohl natürlich das Phänomen als solches nicht beeinflusst werden kann, wollen wir dennoch aufzeigen, mit welchen teils vorbeugenden, teils reaktiven Maßnahmen der Personalpolitik wirksam entgegengewirkt werden kann.

- Ein immer offen ausgetragener **Konflikt zwischen den Generationen**: Die sogenannten Baby-Boomer sitzen meist noch immer an den Hebeln der Macht, haben Vermögen aufgebaut und dürfen gelassen auf eine geruhsame Zukunft als Rentner blicken. Die Generation „X“ kommt langsam – viel später als ihre Vorgänger – an die Spitze der betrieblichen Hierarchien und hat nur eine Sicherheit: dass sie viel länger wird arbeiten müssen als die Generation davor. Was die vielen Vertreter der Generation „X“ hingegen nicht wissen, ist, wer irgendwann mal ihre Renten bezahlen wird. Schließlich noch die Generation „Y“ oder einfach *Nexter*, die – auch schon meist über 30 – häufig ohne gesicherte Existenz dasteht, mit den „X“-Kollegen um die Führungspositionen ringt oder, im schlimmsten Fall, in prekären Arbeitsverhältnissen um ihre Zukunft bangt. Nicht zu reden von der jüngsten Generation, der eben erst in das Arbeitsleben eintretenden Generation „Z“, die genau weiß, dass zunächst einige Jahre an Praktika, Gelegenheitsjobs und befristeten Niedriglohnarbeiten anstehen. An Rente will man nicht denken – und schon gar nicht an eine solche für die Generationen davor. Konflikte um Macht, Arbeit, Geld und Sicherheit sind also vorprogrammiert. Abgesehen von der gesellschaftspolitischen Dimension dieser Entwicklung, wollen wir der Frage nachgehen, wie der Personalmanager die Mitarbeiter immer unterschiedlicherer Generationen innerhalb seines Unternehmens wirksam einsetzen kann.
- **Die Familie als kleinste volkswirtschaftliche Einheit** spielt auch in der Personalpolitik eines Unternehmens eine bedeutende Rolle. Grundsätzlich gilt heute in allen Industrienationen die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als eine der zentralen Herausforderungen sowohl der Beschäftigungs- und Arbeitsmarktpolitik als auch der Sozialpolitik. Trotzdem reduziert sich dieses Thema heute für die meisten Personalleute häufig auf die Frage nach Mutterschaftersatz, familienbedingter Teilzeit oder den Schwierigkeiten einer Wiederbeschäftigung nach einer Mutterschaft. Nicht zuletzt aufgrund der oben beschriebenen laufend zunehmenden Knappheit an qualifizierten Fachkräften wird der Personalmanager gut beraten sein, die Bedürfnisse der Familien(mitglieder) in der Planung des Personaleinsatzes mit zu berücksichtigen; zum einen im Hinblick auf die Motivation und Identifikation mit dem Mitarbeiter, zum anderen, weil mög-

licherweise noch weitere Familienmitglieder erwerbsfähig und –interessiert und somit für das Unternehmen interessant sein könnten.

- **Überforderte und kranke Mitarbeiter.** Wir kennen die klassischen Krankheitsquoten: 3–4 % bei Arbeitern und 1,5–2,5 % bei Angestellten gelten als Faustregel. Als wichtiges personalwirtschaftliches Ziel gilt gemeinhin die Verbesserung dieser Kennzahlen durch geeignete Maßnahmen des Personaleinsatzes und der Personalentwicklung. Aus rein betriebswirtschaftlichen Überlegungen könnte man argumentieren, dass die Resource Mensch noch nie so wertvoll war wie heute: Einerseits sind die exzellenten Mitarbeiter rar und andererseits wird jeder Betrieb nur gerade mal so viele Mitarbeiter wie unbedingt notwendig beschäftigen, sodass jeder krankheitsbedingte Ausfall doppelt *schmerzt*. Unser Bild vom gesunden Mitarbeiter soll in diesem Buch aber weiter reichen, als es die durchschnittlich 97 Prozent-Quote der „Nicht-Kranken“ auszudrücken vermag. Es geht uns hier um den rundum gesunden und vitalen Menschen. Neben der körperlichen Gesundheit geht es dabei heute immer mehr um das geistige und psychische Wohlbefinden. Und gerade dieser Aspekt der Arbeitswelt krankt am meisten, wie die vielen Statistiken zur psychisch bedingten Arbeitsunfähigkeit belegen. In den letzten Jahren gibt es für Erkrankungen bzw. Arbeitsausfälle dieser Art die Modediagnose *burnout*. Wir wollen uns im Kapitel zum vitalen Mitarbeiter nicht mit den verschiedenen medizinischen Formen und Beispielen dieses Krankheitsbildes befassen – zumal sich nicht einmal die Wissenschaft in der Beschreibung von Symptomen, Ursachen und Behandlungsmethoden einig ist – als vielmehr unterschiedliche unternehmensinterne Möglichkeiten der Prävention aufzeigen. Der Einfluss des Unternehmens reicht dabei von allgemeinen Informationsmaßnahmen zur Bewusstseinsbildung bis hin zur gezielten Förderung gesunder Arbeitsplätze.
- **Die Vielfalt der Interessen und Erwartungen der Mitarbeiter.** „Suche unbefristete abwechslungsreiche Tätigkeit mit Leitungsfunktion bei freier Zeiteinteilung und mit Aufstiegsmöglichkeiten. Bin bereit, gegen gute Bezahlung 20 20 Stundenh pro Woche Höchstleistung zu geben.“ So könnte der – zumindest gedachte – Vorschlag eines 25-jährigen Neo-Akademikers an den Personalchef eines internationalen Maschinenbauers lauten. Dessen Wunschvorstellung wiederum könnte wie folgt aussehen: „Wir suchen den ambitionierten dreisprachigen Mechatroniker mit Uni-Abschluss in Wirtschaftsinformatik und einem Master in Internationalem Wirtschaftsrecht, mit dreijähriger Berufserfahrung und ausgeprägter Sozialkompetenz zum sofortigen Einstieg. Wir bieten – nach einer zweijährigen Einarbeitung – ein angemessenes Gehalt und die klassischen Incentives sowie berufsbegleitend eine Spezialisierungsausbildung.“ Es liegt auf der Hand, dass sich diese beiden Akteure auf dem Arbeitsmarkt wohl nicht finden werden. Aber wie sieht er nun tatsächlich aus – der Arbeitsplatz der Zukunft? Wo könnten sich die Erwartungen von Arbeitgeber und Arbeitnehmer bestmöglich treffen? Dafür wäre es notwendig, dass beide Parteien ihre Erwartungen zunächst einmal klar aussprechen. Während jedoch bei Studierenden und Arbeitnehmern immer wieder Untersuchungen zu ihrem „idealen Arbeitgeber“ erarbeitet werden, gibt es auf der anderen Seite weniger Offenheit. Wer traut sich schon offen auszusprechen,

dass er am liebsten lauter hochqualifizierte, fleißige, pflegeleichte, loyale und kostengünstige Alleskönner in seinem Unternehmen hätte? Zum einen stellt sich also in der Zusammenführung der gegenseitigen Erwartungen die Frage der Transparenz in der Verhandlung. Zum anderen ist es vielfach so, dass die Erwartungen der Jobsucher und die Anforderungen seitens der Unternehmen dermaßen voneinander abweichen, dass keine längerfristige Zusammenarbeit möglich ist. Wie vor diesem Hintergrund trotzdem eine erfolgreiche Verhandlung bzw. ein nachhaltiger Vertrag möglich sein kann, soll in diesem Buch aufgezeigt werden.

Auf diese Phänomene bzw. die damit einhergehenden Probleme müssen die Unternehmen tagtäglich angemessene Antworten finden. Wer, wenn nicht der Human Resource Manager sollte sich berufen fühlen, in dieser komplexen Situation die richtigen Instrumente zu entwickeln und die richtigen Weichen für eine nachhaltige Personalpolitik zu stellen?

In den nachfolgenden Kapiteln werden die genannten Phänomene dargestellt und auf ihre Relevanz für die Tätigkeit des Personalmanagers beleuchtet. Denn genau darin – in den wirksamen Aktivitäten des Personalmanagements – liegt der Schlüssel für entscheidende Erfolgsfaktoren einer jeden Organisation.

Besonders breiter Raum wird dem erstgenannten Aspekt – der demografischen Entwicklung – gewidmet. Nicht nur die inzwischen vieldiskutierten Themen „sinkende Geburtenrate“ und „Überalterung der Gesellschaft“ sind damit gemeint, sondern auch die beiden genannten Phänomene „Generationskonflikte“ und „neues Familienbild“ stehen in direktem Zusammenhang mit der bevölkerungstechnischen Entwicklung der letzten Jahre. Insofern soll bei der demografischen Entwicklung auch weniger von einem Trend im herkömmlichen Sinn gesprochen werden, sondern von einer „ursprünglichen“ gesellschaftlichen Entwicklung der letzten Jahre mit enormen Auswirkungen auf sämtliche Bereiche des gesellschaftlichen Lebens.

---

## **Ziel dieses Buchs**

Seit Jahrzehnten spricht jeder vom Mitarbeiter als wichtigster Ressource eines Unternehmens – die genannten Phänomene drehen sich alle um die Befindlichkeiten, Ansprüche und Interessen dieses Mitarbeiters. Unser hehres Ziel ist es also, nicht nur mehr oder weniger holprige Lösungswege aus den genannten Problemzonen zu finden, sondern Ansätze aufzuzeigen, wie sich aus diesen ohnehin unabwendbaren Phänomenen Erfolgsfaktoren generieren lassen.

Ein simples Beispiel soll dies verdeutlichen: Anstatt bei einem zu hohen Durchschnittsalter der Entwicklungsabteilung nur über Ausstiegsanreize für die über 55-jährigen Mitarbeiter nachzudenken, könnte es viel wirkungsvoller sein, in die Zusammenarbeit derselben mit ihren jungen Kollegen zu investieren. Wie kann ein erfolgreicher Austausch zwischen der Erfahrung des Alters und den neuen Ideen der Jugend stattfinden? Wie können die 55-Jährigen motiviert werden, noch mehr Zeit und Energie für die Ziele der

---

Organisation aufzubringen – weil sie vielleicht weniger familiären Verpflichtungen nachzugehen haben als beispielsweise ein 35-jähriger Vater?

---

## **Ansatz und Aufbau**

Anhand der genannten Phänomene und Trends wird die Arbeitswelt beschrieben und die Notwendigkeit eines Paradigmenwechsels in mehrerlei Hinsicht aufgezeigt. Entgegen der wissenschaftlichen Norm werden die einzelnen Themen nicht aus verschiedenen Blickwinkeln betrachtet, sondern nur aus jenem des Unternehmers bzw. Personalmanagers.

Fern jeder gesellschaftlichen und soziokulturellen Ideologie zählt für uns nur die Sichtweise des Personalers, der nur ein Ziel kennt: zu jeder Zeit den richtigen Menschen am richtigen Ort zu haben.

Statistische Vergleichswerte und Erfahrungsberichte aus der betrieblichen Praxis sollen die Relevanz des Themas verdeutlichen und bilden gleichzeitig die Grundlage für die Entwicklung von Lösungsansätzen. Denn genau das erwartet sich die Gesellschaft vom Unternehmer und dieser wiederum von seinem Personalexperten: konkrete Antworten und schnelle Lösungen.

Darum lässt sich der Ansatz in diesem Buch am besten mit folgendem Dreischritt umschreiben: beschreiben – verstehen – das Beste daraus machen. Handlungsempfehlungen in jedem Kapitel sollen denn auch den Weg zu einem unternehmerischen Erfolgsfaktor aufzeigen.

Im ersten Abschnitt des Buches wird die Ausgangssituation anhand von acht demografischen Phänomenen beschrieben (Kap. 1) und deren Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt (Kap. 2) dargestellt. Im zweiten Teil des Buches werden sieben Aspekte konkreter Personalarbeit vorgestellt – und ihre Bedeutung als betriebliche Erfolgsfaktoren bei entsprechender Handhabung (Kap. 3 bis 9). Den Abschluss bildet eine zusammenfassende Übersicht (Kap. 10).

Es muss vorausgeschickt werden, dass bei der Beschreibung der verschiedenen gesellschaftlichen Phänomene bewusst auf eine Bewertung derselben verzichtet wird. Eine Beurteilung erfolgt lediglich im Hinblick auf ihre Einflüsse und Auswirkungen auf den Berufsalltag des Personalexperten. Das muss nicht eine völlig unkritische Darstellung von Fakten bedeuten, wohl aber eine radikale Konzentration auf deren betriebswirtschaftliche bzw. unternehmenspolitische Relevanz. Ein weiteres Beispiel mag dies verdeutlichen: Eine höhere Frauen-Erwerbsquote wird nicht etwa aus gender-politischen Überlegungen gefordert oder weil es gesellschaftspolitisch gerade opportun ist, sondern weil ein Unternehmen es sich nicht länger leisten sollte, auf diese Ressourcen zu verzichten.

---

# Inhaltsverzeichnis

## Teil I Ausgangssituation

<b>1 Demografische Entwicklungen</b> .....	3
1.1 Fehlender Nachwuchs .....	6
1.2 Wir werden immer älter .....	8
1.3 Wir wollen unter uns bleiben .....	10
1.4 Andere demografische Trends .....	11
1.5 Die demografischen Entwicklungen im Überblick .....	13
Literatur .....	13
<b>2 Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt</b> .....	15
2.1 Immer weniger Erwerbstätige .....	16
2.2 Arbeiten bis ins hohe Alter .....	17
2.3 Es fehlt an „MINT“s“ .....	18
2.4 „Multikulti“ am Arbeitsplatz .....	22
2.4.1 Mobile junge Zuwanderer aus Süd-Ost .....	22
2.4.2 Qualifikation der Zuwanderer .....	25
2.4.3 Skill Mismatch .....	26
2.5 Der Arbeitsmarkt der Zukunft .....	27
2.5.1 Das Angebot an Arbeitskräften .....	28
2.5.2 Welche Berufsbilder haben Zukunft? .....	29
Literatur .....	30

## Teil II WEGE EINES WIRKSAMEN PERSONALMANAGEMENTS

<b>3 Demografieorientierte Personalbeschaffung</b> .....	35
3.1 Alt ist relativ .....	35
3.1.1 Wir altern langsamer .....	35
3.1.2 Zu alt wofür? .....	36

3.1.3	Zustand versus beeinflussbarer Prozess	36
3.1.4	Vielfalt der Prozesse	37
3.2	Wider den Jugendwahn	37
3.2.1	Sinnloser, weil schon verlorener Kampf	38
3.2.2	Das Dilemma	39
3.2.3	Die personellen Folgen des Wirtschaftswachstums	39
3.3	Die „neuen“ High Potentials	40
3.3.1	Wie man High Potentials identifiziert	40
3.3.2	Die Ernüchterung	41
3.3.3	High Performer Teams	42
3.4	Ein demografieorientierter Anforderungskatalog	42
3.5	Arbeitsplatzattraktivität als Marke – Employer Branding	47
3.6	Diversity als Employer Value Proposition	48
3.6.1	Diversity als Teil der Unternehmensstrategie	48
3.6.2	Instrumente einer gelebten Diversity	49
3.7	Resümee: Erfolgsfaktor „Diversity Management“ im Recruiting	51
	Literatur	52
<b>4</b>	<b>Stärkenorientierter Personaleinsatz</b>	<b>53</b>
4.1	Erfüllung eines Versprechens	53
4.2	Kompetenz- anstatt Defizitmodell	54
4.3	Stärkenorientierter Personaleinsatz	56
4.3.1	Produktivität der Mitarbeiter	56
4.3.2	Die Dynamik der Jugend	57
4.3.3	Die Erfahrung des Alters	58
4.3.4	Die Stärke gemischter Teams	59
4.4	Alters- und altersgerechte Arbeitsorganisation	60
4.4.1	Design des Arbeitsplatzes	61
4.4.2	Arbeitszeit	61
4.4.3	Arbeitsinhalt	62
4.5	Der Personaleinsatzprozess	63
4.6	Resümee: Erfolgsfaktor Personaleinsatz	63
	Literatur	64
<b>5</b>	<b>Alters- und altersgerechte Personalentwicklung</b>	<b>65</b>
5.1	Die Renaissance der Personalentwicklung	65
5.2	Mitarbeiter beschäftigungsfähig halten	67
5.2.1	Der WAI-Index	68
5.2.2	Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“	69
5.3	Kompetenzmanagement	70

5.4	(K)eine Frage des Alters .....	72
5.4.1	Als Sofortmaßnahme: altersgerechte Personalentwicklung .....	72
5.4.2	Auf lange Sicht: altersgerechte Personalentwicklung .....	74
5.4.3	Die Frage nach der Rendite .....	76
5.5	Lebensphasenorientierte Personalentwicklung .....	76
5.5.1	Individuelle Entwicklungsplanung .....	77
5.5.2	„Die perfekte Karriere-Welle“ .....	78
5.6	Demografieorientierte Organisationsentwicklung .....	79
5.6.1	Wissenstransfer .....	79
5.6.2	Nachfolgeplanung .....	80
5.7	Resümee: Erfolgsfaktor Personalentwicklung .....	80
	Literatur .....	81
<b>6</b>	<b>Ein neuer Generationenvertrag .....</b>	<b>83</b>
6.1	Der Generationenbegriff .....	83
6.2	Der Vertrag .....	84
6.3	Der Kampf um knappe Ressourcen .....	85
6.3.1	Alt gegen Jung .....	86
6.3.2	Generationengerechtigkeit .....	87
6.3.3	Lehrmodell Familie .....	88
6.4	Fünf Generationen im Unternehmen .....	89
6.4.1	Traditionalisten (geboren zwischen 1929 und 1945) .....	89
6.4.2	Babyboomer (geboren zwischen 1945 und 1964) .....	90
6.4.3	Generation X (geboren zwischen 1965 und 1979) .....	92
6.4.4	Generation Y (geboren zwischen 1980 und 1995) .....	93
6.4.5	Generation Z (geboren ab 1996) .....	94
6.4.6	Die Generationen im Überblick .....	95
6.5	Management der Generationenvielfalt in Unternehmen .....	95
6.5.1	Generationsbezogene Konflikte .....	96
6.5.2	Generation-Diversity-Management .....	97
6.6	Resümee: Erfolgsfaktor Generationenmanagement .....	98
	Literatur .....	99
<b>7</b>	<b>Familie und Gender .....</b>	<b>101</b>
7.1	Die Renaissance der Familie .....	101
7.2	Die Vereinbarkeit von Familie und Arbeitsleben im Zeichen neuer Rollenmodelle .....	102
7.3	Die Familie im Spannungsfeld von Beruf, Gesellschaft und Privatleben .....	103
7.4	Der betriebswirtschaftliche Nutzen der Familienförderung .....	105



7.5	Einbindung von Frauen mit familiären Verpflichtungen ins Berufsleben .....	109
7.6	Möglichkeiten der betrieblichen Familienförderung .....	110
7.7	Resümee: Familienorientierte Personalpolitik als Erfolgsfaktor .....	112
	Literatur .....	113
<b>8</b>	<b>Der vitale Mitarbeiter</b> .....	<b>115</b>
8.1	Der Gesundheitsbegriff im Wandel .....	115
8.1.1	Von <i>nicht krank</i> zu <i>vital</i> .....	116
8.1.2	Gesundheit im Betrieb .....	117
8.1.3	Drei Ebenen der Vitalität .....	118
8.2	Psychische Belastbarkeit und Stressverarbeitung .....	119
8.3	Burnout: zwischen Modefloskel und multiplem gesellschaftlichem Versagen .....	120
8.4	Zauberformel Resilienz .....	123
8.5	Die Rolle des Betriebs .....	125
8.5.1	Bewusstsein schaffen .....	125
8.5.2	Instrumente der Personalentwicklung .....	126
8.6	Resümee: Vitalität als Erfolgsfaktor .....	128
	Literatur .....	129
<b>9</b>	<b>Management von Interessen und Erwartungen</b> .....	<b>131</b>
9.1	Das Erwartungsdilemma .....	131
9.1.1	Generationenabhängige Erwartungen .....	132
9.1.2	Work-Life-Balance .....	133
9.2	Der unvollständige Arbeitsvertrag .....	134
9.2.1	Der psychologische Vertrag .....	135
9.2.2	Erwartungen und emotionale Bindung .....	136
9.3	Die Vielfalt menschlicher Interessen .....	137
9.3.1	Typ EINS: der perfektionistische Reformier .....	137
9.3.2	Typ ZWEI: der anhängliche Helfer .....	138
9.3.3	Typ DREI: der wettbewerbsorientierte Macher .....	138
9.3.4	Typ VIER: der sensible Künstler .....	139
9.3.5	Typ FÜNF: der sachliche Beobachter .....	139
9.3.6	Typ SECHS: der loyale Skeptiker .....	140
9.3.7	Typ SIEBEN: der talentierte Optimist .....	140
9.3.8	Typ ACHT: der machtorientierte Anführer .....	141
9.3.9	Typ NEUN: der harmonieorientierte Vermittler .....	141
9.3.10	Mehr als 9 Schubladen .....	142

---

9.4	Interessen und Erwartungen verhandeln .....	143
9.4.1	Sachverhandlung versus Interessenverhandlung .....	143
9.4.2	Der Vorgesetzte als Erwartungsmanager .....	144
9.4.3	Der Personalleiter als Erwartungsmanager .....	145
9.5	Resümee: Interessenmanagement als Erfolgsfaktor .....	146
	Literatur .....	146

### **Teil III ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK**

<b>10</b>	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>151</b>
-----------	---	------------

---

## Der Autor



**Hermann Troger** Jahrgang 1967, Studienabschlüsse in Betriebswirtschaftslehre und Philosophie, verfügt über 18 Jahre Führungserfahrung als Personalleiter und Geschäftsführer eines internationalen Automobilzulieferers, als CEO einer weltweit aufgestellten Ladenbau-Gruppe und als Personalvorstand einer mittelständischen Bank. Besondere Erfahrung hat er in Reorganisations- und Sanierungsprojekten in Deutschland, Italien, Schweiz, China, USA.

Seit zwei Jahren ist Hermann Troger selbständiger Berater für Personal- und Organisationsfragen. Er begleitet große und mittlere Unternehmen bei der Auswahl und Entwicklung von Führungskräften und bei Reorganisationen. Troger entwickelt offene und unternehmensinterne Schulungsprogramme und Lehrgänge und arbeitet als Coach für Personalleiter. Er hält Vorlesungen zu den Themen „Führung“ und „Personalmanagement“ u. a. an der Universität Salzburg (International Executive MBA).