



Bachelorarbeit

zur Erlangung des Grades
eines LL.B.

zum Thema

Personalpolitische Antworten auf die Megatrends in unserer Gesellschaft: Ein Handlungsleitfaden für die künftige Gestaltung der Personalarbeit

unter besonderer Berücksichtigung des lebenszyklus-
orientierten Personalmanagementkonzepts der **„DekaBank**
und des Two4One Personalkonzepts der **e-on** | Ruhrgas

Sommersemester 2008

Leuphana Universität Lüneburg
Fakultät II
Bachelor-Studiengang Wirtschaftsrecht

1. Gutachter: Prof. Dr. Jürgen Deters
2. Gutachter: Prof. Dr. Dr.h.c. (GTU Tiflis) Thomas Schomerus

Eingereicht von:

Malte Koch
Schützenstraße 1
21337 Lüneburg
Matr. Nr. 3001313

Lüneburg, 15.09.2008



Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abkürzungsverzeichnis	III
1. Einleitung	1
2. Megatrends in unserer Gesellschaft	2
2.1. Demografischer Wandel	2
2.2. Globalisierung bzw. Internationalisierung der Personalarbeit	3
3. Auswirkungen der Megatrends auf die Personalarbeit	4
3.1. Auswirkungen der Demografischen Entwicklung	4
3.1.1. Personalrekrutierung	4
3.1.1.1. Hochschulkontakte	5
3.1.1.2. Altersneutrale & geschlechtsspezifische Rekrutierung	5
3.1.1.3. Netzwerke zu ehemaligen Mitarbeitern	6
3.1.1.4. Verbesserung der Ausbildung & Azubi-Übernahme	7
3.1.2. Personalentlohnung	7
3.1.2.1. Variable & leistungsorientierte Vergütungssysteme	7
3.1.2.2. Arbeitszeit- & Entgeltumwandlung	8
3.1.3. Personalführung	8
3.1.3.1. Alternative Laufbahnen & JobEnrichment / Rotation	9
3.1.3.2. Age-Awareness in der Unternehmenskultur	10
3.1.3.3. Retention Management	10
3.1.3.4. Work-Life-Balance	11
3.1.3.5. Betriebliches Gesundheitsmanagement	13
3.1.4. Personalentwicklung	14
3.1.4.1. Förderung von ausgebildeten Nachwuchskräften	14
3.1.4.2. Employability erhalten & fördern	15
3.1.4.3. Mitarbeitergespräch & Standortbestimmung	18
3.1.4.4. Innovationsfähigkeit & Kreativität erhalten	18
3.1.4.5. Wissensmanagement	19
3.1.5. Personalaustritt	22
3.1.5.1. Vorbereitung auf den Ruhestand	22
3.1.5.2. Lebensarbeitszeitkonten	22
3.1.5.3. Betriebliche Altersvorsorge	23
3.2. Auswirkungen der Internationalisierung	23
3.2.1. Personalrekrutierung	24
3.2.1.1. Internationale Auswahl durch Employer Branding	24
3.2.1.2. Weltweites Talent Management	25
3.2.2. Personalentlohnung	25
3.2.3. Personalführung	26
3.2.3.1. Global & lokal abgestimmte Führung	26
3.2.3.2. Diversity Management	27
3.2.3.3. Performance Management / Personalbeurteilung	28



3.2.4. Personalentwicklung	29
3.2.4.1. Ex- & Inpats	29
3.2.4.2. Interkulturelles Training	32
3.2.4.3. Mergers & Acquisitions / Joint Ventures	33
4. Handlungsleitfaden für die künftige Gestaltung der Personalarbeit	34
5. Zukunftsfähiges Personalmanagement in der Praxis	36
5.1. Lebenszyklusorientierte Personalarbeit bei der DekaBank	36
5.1.1. Das Konzept	36
5.1.2. Abgleich mit dem erstellten Handlungsleitfaden	37
5.2. Two4One - vier Säulen der Mitarbeitermotivation bei E.ON Ruhrgas	37
5.2.1. Das Konzept	37
5.2.2. Abgleich mit dem erstellten Handlungsleitfaden	37
5.3. Vergleich & Stellungnahme zu den Strategien	38
6. Fazit und Ausblick	41
Summary	IV
Schriftliche Versicherung	V
Quellenverzeichnis	VI
Literaturverzeichnis	VII
Internetquellen	XI
Internetlinks	XII
Anhangverzeichnis	XV
Anhang A - Megatrends	XVI
Anhang B - Demografische Entwicklung	XVII
Anhang C - Expatriates	XIX
Anhang D - Global Leadership Fähigkeiten	XX
Anhang E - DekaBank	XXI
Anhang F - E.ON Ruhrgas	XXXII



Abkürzungsverzeichnis

AG	Arbeitgeber
AN	Arbeitnehmer
bAV	betriebliche Altersversorgung
BetrAVG	Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung
bspw.	beispielsweise
BVW	betriebliches Vorschlagswesen
bzgl.	bezüglich
bzw.	beziehungsweise
d.h.	das heißt
ebd.	ebenda
evtl.	eventuell
f.e.	for example (<i>zum Beispiel</i>)
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
ggü.	gegenüber
h.M.	herrschende Meinung
HRM	Human Resource Management
Hrsg.	Herausgeberin / Herausgeber
i.A.	in Anspruch
i.V.m.	in Verbindung mit
IHK	Industrie- und Handelskammer
KMU	Kleine und Mittlere Unternehmen
KVP	kontinuierlicher Verbesserungsprozess
MA	Mitarbeiter
männl.	männliche
Mrd.	Milliarden
o.ä.	oder ähnliche(s)
o.g.	oben genannt
ö.K.	öffentliche Körperschaft
OECD	Organisation for Economic Cooperation and Development
PM	Personalmanagement
resp.	respectively (<i>beziehungsweise</i>)
s.	siehe
S.	Seite
s.u.	siehe unten
sog.	sogenannte
u.a.	unter anderem
u.ä.	und ähnlichem
u.U.	unter Umständen
v.a.	vor allem
VBG	Verwaltungs-Berufsgenossenschaft
vgl.	vergleiche
weibl.	weibliche
WHO	World Health Organization
z.B.	zum Beispiel
zw.	zwischen



1. Einleitung

Die vorliegende Bachelor These fasst personalpolitische Antworten auf die Megatrends in unserer Gesellschaft zusammen. Ziel war es, einen Handlungsleitfaden für die künftige Gestaltung der Personalarbeit als Reaktion auf diese Trends zu erstellen.

Auf welche Art und Weise Personalarbeit praktiziert wird, hängt nicht nur von Infrastruktur und Kultur des jeweiligen Unternehmens, sondern stets auch von den vorliegenden gesellschaftlichen Strukturen und den entsprechenden Entwicklungsrichtungen innerhalb der umgebenden Gesellschaft ab.

Ein modernes und nachhaltiges Personalmanagement-Konzept muss der Anforderung genügen, weitreichende gesellschaftliche Trends rechtzeitig zu erkennen, um entsprechend auf die veränderte Situation und v.a. die modifizierten Bedürfnisse, Eigenschaften und Kompetenzen der eigenen und potentiellen Mitarbeiter reagieren zu können.

In einer sich wandelnden Gesellschaft kann eine angepasste Personalstrategie der entscheidende Wettbewerbsfaktor zur Abgrenzung von konkurrierenden Organisationen, Bewältigung künftiger Herausforderungen und für die Sicherung von Wirtschaftlichkeit und Existenz des Unternehmens sein.

Um den angestrebten Leitfaden zu realisieren, sollen im ersten Schritt die Megatrends „Demografischer Wandel“ und „Globalisierung“ erläutert und in den personalwirtschaftlichen Kontext eingeordnet werden. Hierbei gilt es diejenigen aus den Trends resultierenden Problemfelder zu identifizieren, die einen maßgeblichen Einfluss auf das Personalmanagement ausüben.

Anschließend erfolgt die Ausarbeitung eines Literaturspiegels bzgl. der nach h.M. als Reaktion auf diese Problemfelder zu ergreifenden, personalpolitischen Maßnahmen.

Die einhellig in Literatur und Fachzeitschriften als geeignet bzw. notwendig angesehenen Maßnahmen, werden dann in einem Kriterienkatalog zusammengeführt, der als Maßstab für die Überprüfung moderner Personalmanagementkonzepte heranzuziehen ist.

Im weiteren Verlauf sollen zwei ausgewählte Praxisbeispiele, mittels des entworfenen Handlungsleitfadens, durch einen Abgleich zwischen festgestellten Anforderungen und getroffenen Vorkehrungen, auf ihre Qualität und Zukunftsfähigkeit aber auch auf Schwachstellen hin überprüft werden.

Die so gewonnenen Erkenntnisse werden abschließend noch einmal zusammengefasst und in einem Ausblick verdichtet.

Besondere Beachtung sollte auch dem Anhang geschenkt werden. Hier finden sich v.a. die detaillierten Bewertungen und weiterführende bzw. vertiefende Informationen zu den untersuchten Konzepten aus der Praxis.



2. Megatrends in unserer Gesellschaft

In der Soziologie steht der Begriff „Trend“ für eine Entwicklung bzw. zukünftige Grundrichtung von Veränderungen¹. Hierauf aufbauend wurde der Begriff des Megatrends von Zukunfts- und Trendforschern entwickelt. Als prominenter Vertreter dieser Fachrichtung gilt der US-Amerikaner John Naisbitt. Er definiert Megatrends als „tiefgreifende und nachhaltige gesellschaftliche, ökonomische, politische und technologische Veränderungen, die sich langsam entfalten und deren Auswirkungen über Jahrzehnte hinweg spürbar bleiben“².

Die genaue Bestimmung bzw. Bezeichnung von aktuellen Megatrends unterliegt jedoch keinen einheitlichen Richtlinien. So listet z.B. die IHK Heilbronn-Franken in einer Untersuchung aus dem Jahr 2005 allein 20 Megatrends aus den vier Hauptfeldern Wirtschaft, Gesellschaft, Alltagskultur und Technologie auf³. An anderer Stelle werden die „Trendfelder“ Wirtschaft & Technologie, Politik, Arbeitsmarkt & Demografie sowie Gesellschaft definiert und mit jeweils bis zu fünf Unterpunkten gefüllt⁴. Allerdings gibt es auch deutlich fokussiertere Ansätze, die sich auf die Chancen und Risiken der fünf Megatrends Demografie, Technologische Revolution, Businessökosysteme, Umwelt und Globalisierung beschränken⁵. Naisbitt selbst beschreibt wiederum zehn Megatrends für das 21. Jahrhundert, in denen Punkte wie das „Wiederaufleben der Religionen“ ihren Platz finden⁶.

Mit Blick auf den Bereich des Personalmanagements in Deutschland wirken sich als übergeordnete, wegweisende und stets erwähnte Trends aber v.a. der Demografische Wandel und die Globalisierung bzw. Internationalisierung der Arbeitsmärkte aus. In den meisten Veröffentlichungen der letzten Jahre zum Thema Ausrichtung und Gestaltung des künftigen Personalwesens finden sich diese Themenkomplexe mit all ihren Facetten als Hauptansatzpunkte wieder⁷.

2.1. Demografischer Wandel

Die Bevölkerung altert und immer mehr ältere stehen immer weniger jüngeren Menschen gegenüber⁸. Auch wenn bereits erste Auswirkungen der Demografischen Entwicklung zu spüren sind, so ist der Prozess an sich noch längst nicht abgeschlossen. Die Ursachen für diesen Wandel finden sich einerseits im Rückgang der Geburtenzahlen und andererseits in

¹ Hillmann, K.H. (2007), S.907.

² Naisbitt, J. / Aburdene, P. (1992), S.9-10.

³ IHK Heilbronn-Franken (2005): Untersuchung Megatrends - WIRTSCHAFT - GESELLSCHAFT - ALLTAGSKULTUR - TECHNOLOGIE, PDF, S.2-5; vgl. auch Anhang A-1.

⁴ Hofmann, L.M. / Regnet, E. [Hrsg.] (2003), S.30; vgl. auch Anhang A-2.

⁵ Czotscher, E. (2007), S.4.

⁶ Naisbitt, J. / Aburdene, P. (1992), S.11-12.

⁷ Die Zeitschrift „Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources“ führte z.B. mit Jahresbeginn 2008 erstmals die Serien-Rubrik „HR Global“ in ihrem Fachteil ein. In der HR-Trendanalyse des Magazins für das Jahr 2007 (*Heft 01/2007, S.9-10*) wurde u.a. der Demografische Wandel als beherrschendes „Top-Thema“ für die kommenden Jahre dargestellt ; Vgl. zur Bedeutung dieser beiden Themen auch Fahrnschon, G. / Hildmann, P.W. [Hrsg.] (2006): Globalisierung und demografischer Wandel - Fakten und Konsequenzen zweier Megatrends, PDF, S.5 & 6.

⁸ Zur Definition des Begriffs „älterer Arbeitnehmer“ (*zwischen 50 und 55 Jahren*), auf den sich im weiteren Verlauf stets bezogen wird, siehe Anhang B-1.



der gestiegenen Lebenserwartung der Menschen⁹. Seit über 30 Jahren stagniert die Geburtenrate (1,4 Kinder pro Frau), während die durchschnittliche Lebenserwartung nach Angaben des Statistischen Bundesamtes für männl. Neugeborene im Jahr 2004 bei 75,9 und bei weibl. Neugeborenen sogar bei 81,5 Jahren lag¹⁰. Zur zahlenmäßigen Ersetzung dieser Elterngeneration wäre jedoch ein Geburtenniveau von 2,1 Kindern pro Frau nötig¹¹.

Folgen & Prognose für die Zukunft

Das Bevölkerungsdiagramm Deutschlands hat sich in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Hatte es vor knapp 100 Jahren noch die typische Pyramidenform, so verschiebt sich der Hauptanteil der Bevölkerung gegenwärtig - bei zunehmend schmalere Basis - auf der Altersskala deutlich aufwärts („Zwiebelform“)¹². Bis 2050 wird sich diese Situation noch verschärfen. Geht man von einer weiter steigenden Lebenserwartung, einer konstant niedrigen Geburtenrate sowie einer moderaten Zuwanderung aus, so wird die Gesamt-Bevölkerungszahl in Deutschland sogar sinken. Bis zu 30% der Bevölkerung wird im Rentenalter sein und es wird mehr als dreimal so viele Menschen wie heute geben, die das 80. Lebensjahr erreichen¹³. Deutschland muss sich darauf einstellen, dass sich die bestehenden gesellschaftlichen Strukturen dem Demografischen Wandel anpassen werden. Es gilt die gewachsenen sozialen Sicherungssysteme zum Erhalt ihrer Funktionstüchtigkeit umzugestalten¹⁴ und in verbundenen Themenbereichen, wie dem Renteneintrittsalter, Anpassungen vorzunehmen¹⁵. Vor allem aber wird sich die Alters- bzw. Beschäftigungsstruktur in deutschen Unternehmen und damit einhergehend die Personalarbeit deutlich wandeln¹⁶.

2.2. Globalisierung bzw. Internationalisierung der Personalarbeit

Wir leben in einer Welt, die mehr als je zuvor globales Denken und Handeln ermöglicht und fordert. Internationale Verflechtungen jeglicher Art, wie z.B. in den Bereichen Wirtschaft, Politik, Kultur, Umwelt und Kommunikation, sind v.a. durch den rasanten technischen Fortschritt ermöglicht und aufgebaut worden¹⁷. Die OECD spricht von einem Prozess der Globalisierung, „durch den Märkte und Produktion verschiedener Länder auf Grund der Dynamik des Handels mit Gütern und Dienstleistungen sowie durch die Bewegungen von Technologie und Kapital immer abhängiger voneinander werden“¹⁸.

⁹ Rostocker Zentrum zur Erforschung des demografischen Wandels (2003): Demografischer Wandel in Deutschland - ein Überblick. In: http://www.zdwa.de/zdwa/artikel/20060601_44669235W3DnavidW2635.php. (Entnommen am 01.08.2008).

¹⁰ Statistisches Bundesamt (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050, PDF, S.37.

¹¹ Holz, M. / Da-Cruz, P. [Hrsg.] (2007), S.25.

¹² vgl. Anhang B-2. - Bevölkerungsdiagramm.

¹³ VBG Sicherheitsreport (03/2008) Demografischer Wandel, PDF, S.15.

¹⁴ Speck, P. [Hrsg.] (2004), S.300; s. auch Ballwieser, W. / Börsig, C. [Hrsg.] (2007), S.V & 56.

¹⁵ Durch eine Erhöhung der Altersgrenze können bspw. die Potentiale Älterer genutzt werden. So u.a. auch gesehen in Holz, M. / Da-Cruz, P. [Hrsg.] (2007), S.15 & Schlussbericht der Enquête-Kommission Demographischer Wandel (2002), PDF, S.44.

¹⁶ vgl. Anhang B-3. - Demografische Zange.

¹⁷ Naisbitt, J. / Aburdene, P. (1992), S.153; so auch in Götz, K. [Hrsg.] (2002), S.14 & 24.

¹⁸ Die Herausforderungen der Globalisierung und die OECD. In: http://www.oecd.org/document/40/0,3343,en_2649_34487_40569000_1_1_1_1,00.html. (Entnommen am 06.08.2008).



Folgen & Prognose für die Zukunft

Die voranschreitende Globalisierung birgt neue Herausforderungen, wie die weltweite Durchsetzung von Menschenrechten oder den globalen Umwelt- und Klimaschutz, zieht aber auch eine Internationalisierung der Personalarbeit nach sich. Nicht nur die Öffnung der Arbeitsmärkte innerhalb der EU, auch Mergers & Acquisitions (*also Fusionen und Übernahmen zw. Unternehmen*) oder die Gründung von Joint Ventures (*Kooperationen zw. Unternehmen*) tragen dazu bei, dass sich die Belegschaften international agierender Unternehmen „kulturell immer stärker durchmischen und multikulturelle Arbeits- und Führungsteams entstehen“¹⁹. So wie sich im Rahmen der Demografischen Entwicklung gleichzeitig Chancen und Risiken ergeben, zeigen sich auch hier positive und negative Seiten der über Ländergrenzen hinausgehenden Personalarbeit, die im weiteren Verlauf detailliert betrachtet werden sollen.

3. Auswirkungen der Megatrends auf die Personalarbeit

Die Megatrends Demografie und Internationalisierung haben direkten Einfluss auf die künftige Gestaltung der Personalarbeit. Im folgenden Abschnitt soll untersucht werden, welche konkreten Maßnahmen in Literatur und Fachzeitschriften diskutiert werden, um auf die im Rahmen der aktuellen Entwicklungen identifizierten, vielfältigen Problemfelder reagieren zu können. Das Zwischenziel ist hierbei die Erstellung eines Maßnahmenkataloges zur Zusammenfassung der nach h.M. als Reaktion auf den jeweiligen Trend einzuleitenden Schritte.

3.1. Auswirkungen der Demografischen Entwicklung

Eine insgesamt ältere Gesellschaft führt zu einer erhöhten Anzahl von älteren Arbeitnehmern in den Betrieben, während gleichzeitig die Zahl der jungen Nachwuchskräfte sinkt. Diese Demografische Entwicklung wirkt sich auf viele Bereiche des Personalmanagements aus. Um einen Überblick über die zahlreichen Handlungsalternativen zu ermöglichen, sollen die in der Literatur geforderten, auf den Demografischen Wandel reagierenden Maßnahmen den verschiedenen Bereichen des Personalwesens zugeordnet werden²⁰. Im Rahmen dieser Untersuchung wird der Fokus dabei auf die Felder Personalrekrutierung, -entlohnung, -führung, -entwicklung und -austritt gelegt²¹.

3.1.1. Personalrekrutierung

Hochqualifizierte Mitarbeiter tragen entscheidend zum Erfolg und der Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens bei. Die Personalauswahl muss sich im Kontext einer alternden Bevölkerung bzw. niedriger Geburtenraten und der daraus erwachsenden Talentverknappung darum bemühen, potentielle, hochqualifizierte Bewerber auf das eigene Unternehmen aufmerksam zu machen. Im Fokus, dieses aus dem Mangel an Fachkräften hervorgegangenen

¹⁹ DGFP e.V. [Hrsg.] (2005), S.27-29 & Götz, K. [Hrsg.] (2002), S.180.

²⁰ Diese Vorgehensweise wird z.B. auch durch die Konzeption in „Deller, J. / Kern, S. / Hausmann, E. / Diederichs, Y. (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel“ bestätigt.

²¹ Handlungsfelder des PM so zu finden in „Berthel, J. / Becker, F.G. (2007): Personalmanagement“.



„War for Talents“, stehen hierbei einerseits junge Nachwuchskräfte („*High Potentials*“) aber auch etablierte, berufserfahrene Talente²².

3.1.1.1. Hochschulkontakte²³

Hochschulen müssen nicht mehr länger nur als Partner im Wissenstransfer, sondern als Marktplätze für Rekrutierungsaktivitäten gesehen werden. Wichtig ist hierbei die Konzentration auf bestimmte Ziel-Universitäten, die auf Grund des jeweiligen Studienangebots attraktiv für das Unternehmen sind. Klassische Maßnahmen des Hochschulmarketings, wie Messestände oder Unternehmenspräsentationen, werden durch weitergehende Kooperationen ergänzt. Praktika, Diplomandenprogramme, duale (*in Zusammenarbeit zw. Unternehmen und Universität gestaltete*) Studiengänge oder Kontakte zu Lehrstühlen, aus denen Praktikervorträge oder sogar gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte hervorgehen, sind nur einige Beispiele hierfür. Durch diese Kontakte wird der Prozess des Employer Brandings gefördert. Das Unternehmen vermittelt die eigenen Werte und Alleinstellungsmerkmale im Vergleich zur Konkurrenz und präsentiert sich durch einen authentischen Auftritt ggü. jungen Nachwuchskräften als attraktiver Arbeitgeber, wodurch diese schon früh an das Unternehmen gebunden werden können.

3.1.1.2. Altersneutrale und geschlechtsspezifische Rekrutierung²⁴

Das Prinzip der gesunden, altersheterogenen Belegschaftsstruktur gewinnt immer mehr an Bedeutung. Die Ausrichtung auf ausschließlich junge Bewerber ist vor dem Hintergrund des Demografischen Wandels nicht mehr zeitgemäß. Künftig wird sich die Rekrutierung bewusst auf Menschen in allen Lebensphasen aber v.a. auf ältere Fachkräfte und Frauen konzentrieren müssen. Ältere punkten hierbei mit geringeren Einarbeitungszeiten, hohem Erfahrungswissen, Führungsfähigkeiten und einer geringeren Fluktuationsquote. Im Rahmen dieser Entwicklung wird bereits ein „War for Senior Talents“ prognostiziert. Generell gilt es auch darauf zu achten, dass mit Personalentscheidungen beauftragte Gremien geschult sind, sich nicht von Vorurteilen ggü. den Fähigkeiten Älterer beeinflussen zu lassen und Stellenanzeigen altersneutral gestaltet werden, um die „Seniors“ nicht von einer Bewerbung abzuschrecken.

²² Götz, K. [Hrsg.] (2002), S.78;

Ackermann, K.-F. / Wagner, D. [Hrsg.] (2007), S.44 & 45.

²³ Deller, J. / Kern, S. / Hausmann, E. / Diederichs, Y. (2008), S.8 & 9;

Götz, K. [Hrsg.] (2002), S.79 & 80;

Speck, P. [Hrsg.] (2004), S.15-18;

Schwuchow, E. (2008), S.3;

Schwuchow, K. / Gutmann, J. [Hrsg.] (2008), S.389-396;

Nachhaltigkeit im Blick. In: [http://www.leuphana.de/index.php\[...\]](http://www.leuphana.de/index.php[...].). (Entnommen am 27.07.2008);

Wabel, C. / Nitsch, N. / Machl, B. (2008), S.36.

²⁴ zum Thema Work-Life-Balance s. auch Abschnitt 3.1.3.4. der vorliegenden Arbeit;

Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. [Hrsg.] (2003), S.231;

Ballwieser, W. / Börsig, C. [Hrsg.] (2007), S.20 & 21;

Deller, J. / Kern, S. / Hausmann, E. / Diederichs, Y. (2008), S.9 & 131-132;

DGFP e.V. [Hrsg.] (2005), S.33 & 34;

Esslinger, A.S. / Schobert, D.B. [Hrsg.] (2007), S.295 & 296;

Götz, K. [Hrsg.] (2002), S.138 & 139;

Holz, M. / Da-Cruz, P. [Hrsg.] (2007), S.17.



Frauen sind gegenwärtig, obwohl sie bereits 60% der Abiturienten in Deutschland stellen, auf Führungspositionen immer noch unterrepräsentiert. Um diesem Zustand entgegenzuwirken, muss die Erwerbsquote von Frauen deutlich angehoben und bisher ungenutztes Potential aufgedeckt werden. Karriere und Familie werden heutzutage von jungen Frauen als gleichwertige Lebensbestandteile gesehen. Flexible Work-Life-Balance Modelle ermöglichen es dieser Zielgruppe, sich verstärkt an Bewerbungsverfahren und dem Erwerbsleben zu beteiligen.

3.1.1.3. Netzwerke zu ehemaligen Mitarbeitern²⁵

Hierbei geht es zum einen um den Gedanken, ehemalige Arbeitnehmer, die mitten in ihrem Berufsleben stehen, samt ihrem Wissen weiter an das Unternehmen zu binden und vorhandene Erfahrungen gewinnbringend zu nutzen. Plattformen bzw. Alumni-Netzwerke für den sozialen und fachlichen Austausch lassen sich über Internetseiten, Events, Fachveranstaltungen oder Newsletter aufbauen. Für die Besetzung vakanter Stellen können potentielle Bewerber, die bereits über hohes betriebliches Know-How und Erfahrungen verfügen, gezielt angesprochen und für das Unternehmen wiedergewonnen werden. Weiteres Rekrutierungspotential ergibt sich, wenn in diesem Netzwerk angebotene Positionen kostenneutral über ehemalige an kompetente, potentielle Arbeitnehmer weiterkommuniziert werden.

Auf der anderen Seite bezieht sich das Modell auf die Tatsache, dass bei Austritt eines älteren Arbeitnehmers aus dem Unternehmen Fachwissen und inoffizielle Erfahrungen verloren gehen. Um dieses Erfahrungswissen zurückzugewinnen, bietet es sich an, bereits aus dem Erwerbsleben ausgeschiedene und im Ruhestand befindliche Mitarbeiter wieder einzustellen. Dies kann im Rahmen von Teilzeitmodellen oder für kurzfristige Projektaufgaben geschehen. Ebenfalls vorstellbar ist ein Modell, in dem Mitarbeiter z.B. mit dem 60. Lebensjahr aus dem aktiven Tagesgeschäft aussteigen und in eine hauseigene Unternehmens- oder Fachberatung wechseln. Sie übernehmen dann als interner Berater bzw. „Interim Manager²⁶“ für einen bestimmten Zeitraum vielseitige und herausfordernde Führungs- und Projektaufgaben. Die sog. „Silver Worker“ bieten den Vorteil flexibel und kurzfristig einsetzbar zu sein und sind v.a. während Auslastungsspitzen im Unternehmen mit ihrem gesamten Wissen und Erfahrungsschatz abrufbar. Die Mitarbeiter selbst gewinnen einerseits eine finanzielle Absicherung über das eigentliche Rentenalter hinaus, vielmehr aber die soziale Einbindung in die Gesellschaft und das Unternehmen hinzu.

²⁵ Deller, J. / Kern, S. / Hausmann, E. / Diederichs, Y. (2008), S.126-135 & 275;
Esslinger, A.S. / Schobert, D.B. [Hrsg.] (2007), S.132 & 133;
Götz, K. [Hrsg.] (2002), S.134;
o.V. (2008), S.26-27;
Speck, P. [Hrsg.] (2004), S.307 & 308.

²⁶ Interim Management ist die temporäre Übernahme operativer Managementaufgaben in einem Unternehmen. Dabei wird eine externe Führungskraft in die Funktions- & Verantwortungshierarchie integriert. Typische Einsatzfelder sind u.a. Restrukturierungen, Zusammenschlüsse, Neuorientierungen, Werksschließungen oder Sanierungen. Aus: Interim Manager - Erfahrungen, hochbezahlt und stets auf dem Sprung. In: [http://agbs.fazjob.net/\[...\]](http://agbs.fazjob.net/[...]) (Entnommen am 30.07.2008); Gertz, W. (2008), S.10-12.



3.1.1.4. Verbesserung der Ausbildung & Azubi-Übernahme²⁷

Bei steigenden Qualifikationsanforderungen und gleichzeitiger Verringerung der Auswahlmöglichkeiten durch höheren Wettbewerb um den Ausbildungsnachwuchs, gilt es, die Ausbildung zu verbessern und stärker mit den Anforderungen aus der Praxis zu verzahnen. Vorzunehmen sind z.B. die Aktualisierung von Ausbildungsplänen, Kooperationen zw. Unternehmen zur Verbesserung der Ausbildungsbedingungen oder die Entwicklung von sozialen Kompetenzen und Verantwortungsgefühl während der Ausbildungszeit. Ebenso ist es von Vorteil, wenn die Übernahme der eigenen Azubis in eine Planstelle bzw. ein festes Arbeitsverhältnis vorgesehen wird. Gewünschte Qualifikationen für den Berufseinstieg können gezielt vermittelt werden und die mühsame Suche nach geeigneten Bewerbern am Arbeitsmarkt entfällt. Durch die Übernahme gewinnt das Unternehmen junge, qualifizierte Mitarbeiter hinzu, die die Organisation bereits kennen und wirkt so aktiv dem Fachkräftemangel entgegen. Durch diese frühe Eingliederung (*ebenfalls Folge von Hochschulkontakten*), wird z.B. auch dem Transfer von Wissen zwischen Jung und Alt mehr Zeit zugestanden.

3.1.2. Personalentlohnung

Vergütungssysteme können dazu beitragen, das Verhalten von Mitarbeitern zu steuern und auf die Erreichung von Unternehmenszielen auszurichten. In Kombination mit attraktiven Anreizsystemen stellen sie in Rekrutierungsvorgängen zudem einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil ggü. der Konkurrenz dar²⁸. Eine weiterführende Betrachtung der motivationalen Aspekte von Geld erfolgt an dieser Stelle, mit Rücksicht auf Umfang und Zielsetzung der Arbeit, bewusst nicht. Einige Bereiche der Personalentlohnung sind jedoch auf Grund herzustellender Verknüpfungen zur demografischen Situation näher zu betrachten.

3.1.2.1. Variable und leistungsorientierte Vergütungssysteme²⁹

Vergütungen nach dem Senioritätsprinzip und eine Lohnfindung ausschließlich über Alter und Betriebszugehörigkeit sind nicht mehr vertretbar. Die Abkehr von diesem Vorgehen zu Gunsten einer Entlohnung nach individueller Leistung und Beitrag zum Geschäftserfolg ist bereits in vielen Unternehmen weit fortgeschritten. Leistungsgerechte bzw. leistungsorien-

²⁷ Becker, M. (2005), S.178;
Berthel, J. / Becker, F.G. (2007), S.343;
Deller, J. / Kern, S. / Hausmann, E. / Diederichs, Y. (2008), S.130;
Hofmann, L.M. / Regnet, E. [Hrsg.] (2003), S.213;
Schwuchow, K. / Gutmann, J. [Hrsg.] (2008), S.108 & 200 & 216 ff. & 263 ff.;
Speck, P. [Hrsg.] (2004), S.12 & 13 & 41.
²⁸ Berthel, J. / Becker, F.G. (2007), S.445-447.
²⁹ Ballwieser, W. / Börsig, C. [Hrsg.] (2007), S.21;
Berthel, J. / Becker, F.G. (2007), S.447 ff.;
Deller, J. / Kern, S. / Hausmann, E. / Diederichs, Y. (2008), S.138;
DGFP e.V. [Hrsg.] (2005), S.30;
Götz, K. [Hrsg.] (2002), S.44 & 134;
Holz, M. / Da-Cruz, P. [Hrsg.] (2007), S.18 & 165;
Martin, A. (2001), S.350-352;
Rump, J. / Sattelberger, T. / Fischer, H. [Hrsg.] (2005), S.55;
Wolff, B. (2007a), S.18-21.



tierte Vergütungs- und Entgeltsysteme richten sich dabei speziell an die Top-Performer aus allen Altersgruppen und sind so zuzuschneiden, dass sie nicht die reine (*dennoch wertgeschätzte*) Erfahrung, sondern die tatsächliche Leistungserbringung belohnen. So kann u.a. eine Aufteilung des Gehalts in fixe und variable Bestandteile vorgenommen werden. Neben dem Grundgehalt gibt es bspw. Erfolgsprämien, Mitarbeiterbeteiligungen, Provisionen oder in Zielvereinbarungen bestimmte Boni-Zahlungen. Flexible und variable Vergütungssysteme sind besonders im Zusammenhang mit alternden Belegschaften sinnvoll, da junge Leistungsträger die Vergütung sonst als ungerecht empfinden. Wichtig ist weiterhin, dass die Bemessungsgrundlagen und Auszahlungsmodalitäten stets dokumentiert, nachvollziehbar, mit konkreten Zielen gekoppelt und v.a. transparent für alle Mitarbeiter sind, um einem möglichen Ungerechtigkeitsempfinden von Beginn an entgegenzuwirken.

3.1.2.2. Arbeitszeit- und Entgeltumwandlung³⁰

Modelle zur Arbeitszeit- und Entgeltumwandlung können unter verschiedenen Aspekten betrachtet werden. Hier soll zunächst auf die Finanzierung von Arbeitsfreistellungsphasen während des Berufslebens eingegangen werden. Eine nähere Betrachtung der Aspekte „Lebensarbeitszeitkonten“ und „früherer Eintritt in die Rentenphase“ findet sich in Kapitel 5.1.5.2. dieser Untersuchung. Arbeitnehmer müssen künftig mit einer deutlich längeren Lebensarbeitszeit und höheren Anforderungen an den Erhalt ihrer beruflichen Qualifikation rechnen. Vor diesem Hintergrund bieten sich Arbeitszeit- und Entgeltumwandlungsmodelle an. Auf speziellen Zeitwertkonten werden unterschiedlichste „Einzahlungen“, wie geleistete Überstunden, der Verzicht auf Entgeltbestandteile oder nicht i.A. genommene Urlaubstage erfasst und zu einem Zeitwertguthaben addiert. Dieses Guthaben kann für eine befristete Arbeitszeitflexibilisierung oder zur Finanzierung einer längeren (*bezahlten*) Auszeit vom Berufsleben genutzt werden. Diese sog. Sabbaticals³¹ dienen zur Einstreuerung von Bildungsphasen (*bspw. ein aufbauendes Studium*), zur Vorbeugung von Burn-Out Syndromen oder zur Konzentration auf eine Familienphase.

3.1.3. Personalführung

Unter dem Begriff Personalführung lassen sich alle „Prozesse und Vorgehensweisen zusammenfassen, die dazu geeignet sind, das Verhalten der eigenen Mitarbeiter auf die Unternehmensziele auszurichten³²“. Wichtige Aufgabengebiete sind die Vermittlung und das Vorleben der Unternehmenskultur durch die Führenden, die Unterstützung der Mitarbeiter im Berufsalltag oder auch Maßnahmen zur Sicherstellung des Gruppenerhalts unter den Mitarbeitern.

³⁰ Ballwieser, W. / Börsig, C. [Hrsg.] (2007), S.60;
Berthel, J. / Becker, F.G. (2007), S.449;
DGFP e.V. [Hrsg.] (2005), S.75;
Kümmerle, K. (2007), S.36-39;
Reichel, C. / Heger, H.-J. (2003), S.66.

³¹ Arbeits-Freistellung / Auszeit für ein "Sabbat"-Jahr, Aus: Berthel, J. / Becker, F.G. (2007), S.435.

³² Personalführung. In: <http://hrm.de/>[...]. (*Entnommen am 12.08.2008*).



Im Folgenden werden die Bereiche der Personalführung dargestellt, die durch die veränderten demografischen Strukturen beeinflusst werden.

3.1.3.1. Alternative Laufbahnen und JobEnrichment / Rotation³³

Hochqualifizierte Nachwuchskräfte streben häufig eine klassische Führungskarriere an, bei der ein stetiger Zuwachs an Verantwortung, Status, Macht und Entgelt im Vordergrund steht. Die zunehmend flacheren Unternehmenshierarchien erschweren diese Karriereambitionen jedoch erheblich. Zudem werden Führungspositionen in Zeiten alternder Belegschaften und steigender Lebensarbeitszeiten, sofern einmal erreicht, mitunter für viele Jahre von einem bestimmten Mitarbeiter besetzt und sind somit für Nachwuchskräfte blockiert.

Um die Chancen des Unternehmens für eine erfolgreiche Rekrutierung von High-Potentials und anschließend eine geringe Fluktuationsquote dieser Zielgruppe sicherzustellen, müssen neue, alternative Laufbahnmodelle entwickelt werden. Diese sollen dem Mitarbeiter Entwicklungsmöglichkeiten und flexible, abwechslungsreiche Arbeit außerhalb klassischer Führungspositionen bieten. Qualifiziertes junges und auch älteres Personal, für das es zu einem bestimmten Zeitpunkt keine weiteren vertikalen Aufstiegsmöglichkeiten mehr gibt, muss durch horizontale Fach- und Projektkarrieren an das Unternehmen gebunden werden. Fachkarrieren zeichnen sich hierbei durch kontinuierliche Weiterbildung und einen ständigen Zuwachs an Handlungsspielräumen auf Grund von erworbenem Fachwissen aus. Innerhalb der Projektkarriere gilt es, komplexe, abwechslungsreiche und interdisziplinäre Aufgaben zeitlich befristet zu bewältigen. Man zeigt langjährigen Mitarbeitern neue Perspektiven für ihre berufliche Laufbahn auf und erfüllt somit ihren Wunsch nach weiterer beruflicher Herausforderung. Zwei weitere Maßnahmen aus dem Bereich der horizontalen Aufgabenerweiterung, die auf ähnliche Ergebnisse abzielen, sind „Jobrotation“ und „Jobenrichment“. Jobrotation befasst sich mit einem systematischen Arbeits- oder Arbeitsplatzwechsel. Dieser Vorgang zielt auf die Bewahrung und den Ausbau von Fach- und Methodenkompetenz ab und wirkt der Monotonie eines immer gleichen Arbeitsalltages entgegen. Zugleich wird die berufliche Mobilität des Mitarbeiters durch eine Flexibilisierung und Erweiterung seiner möglichen Einsatzorte erhöht. Jobenrichment behandelt das Thema Aufgabenbereicherung. Dem Mitarbeiter werden zusätzliche, höherwertige Aufgaben zugeteilt, wodurch eine Steigerung des Anforderungsniveaus und im besten Fall auch der Arbeitszufriedenheit erreicht wird. Die Maßnahme wird vom Mitarbeiter als Fortschritt empfunden, da seine Aufgaben an seine Kompetenzen und seine Leistungsbereitschaft angepasst werden und er durch neue berufliche Ziele seine Rolle als akzeptiertes Mitglied der Organisation behaupten kann.

³³ Berthel, J. / Becker, F.G. (2007), S.377-379;
Deller, J. / Kern, S. / Hausmann, E. / Diederichs, Y. (2008), S.142 & 189 & 266;
Esslinger, A.S. / Schobert, D.B. [Hrsg.] (2007), S.295;
Hofmann, L.M. / Regnet, E. [Hrsg.] (2003), S.219;
Holz, M. / Da-Cruz, P. [Hrsg.] (2007), S.168;
Morschhäuser, M. (2006), S.48-49 & 59;
Rump, J. / Sattelberger, T. / Fischer, H. [Hrsg.] (2005), S.53;
Thom, N. / Zaugg, R.J. [Hrsg.] (2007), S.13 & 249-250 & 301 ff.



3.1.3.2. Age-Awareness in der Unternehmenskultur³⁴

„Age Awareness“ bezeichnet die Auseinandersetzung mit Theorien der Personalführung bzgl. der Gruppe der älteren Mitarbeiter. In vielen Betrieben sehen sich Ältere den klassischen Vorurteilen, begründet durch das verbreitete Defizitmodell (*Alterungsprozess als irreversibler und fortschreitender Funktionsverlust*), ausgesetzt. Festzuhalten ist jedoch, dass die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer nicht abnimmt, sondern sich auf andere Bereiche verschiebt und eventuell doch entstandene Defizite in der Leistungsfähigkeit gestoppt, verzögert oder gar rückgängig gemacht werden können. Ältere haben nicht weniger, sondern entwickeln andere Fähigkeiten als Jüngere, wie z.B. eine höhere Teamorientierung und besseren Umgang mit komplexen Situationen auf Grund ihrer Übersicht und erhöhtem Verantwortungs- und Qualitätsbewusstsein. Der Alterungsprozess verläuft stark individualisiert, führt aber fast immer zur Entwicklung neuer Persönlichkeitsfaktoren, wie Loyalität und Erfahrung. Die Unternehmen und im Besonderen die jeweiligen Führungskräfte müssen für das Thema „Führung von älteren Mitarbeitern“, den Umgang mit dieser Belegschaftsgruppe und für die Fähigkeiten, Einstellungen und Charakteristiken älterer Arbeitnehmer sensibilisiert werden. Das Führungsverhalten wird (*z.B. mit Hilfe von Coachings und Workshops*) darauf ausgerichtet, Vorurteile ggü. Älteren abzubauen und die diesbezüglichen Leitlinien und Werte und das Altersbild des Unternehmens zu vermitteln. Altersakzeptanz, eine Unternehmenskultur der gegenseitigen Wertschätzung zwischen den Generationen und das Ende der Ausgrenzung älterer Beschäftigter aus der betrieblichen Weiterbildung sind das Ergebnis solcher Maßnahmen.

3.1.3.3. Retention Management³⁵

Retention Management befasst sich, auch unter dem Aspekt des Fachkräftemangels, mit der Gestaltung von positiven Anreizen zur Gewinnung und Bindung von qualifiziertem Personal an das Unternehmen. Mitarbeiterbindung wird hierbei über das individuelle Commitment³⁶ erzielt. Ein hohes „Commitment“ wird erreicht durch Befriedigung von finanziellen Bedürf-

³⁴ Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. [Hrsg.] (2003), S.XV & 233;
Ballwieser, W. / Börsig, C. [Hrsg.] (2007), S.21 & 44-45;
Götz, K. [Hrsg.] (2002), S.94 & 134;
Holz, M. / Da-Cruz, P. [Hrsg.] (2007), S.39-51;
Knauth, P. (2003): Forschungsprojekt RESPECT. In: http://respect.iccs.ntua.gr/German_web site/HTML/fo_pr_respect_ergebnisse_un.htm. (*Entnommen am 13.08.2008*);
Langhoff, T. (2005): Gestaltungsfelder im Hinblick auf eine alternde Belegschaft, PDF, S.27-30;
Schwuchow, K. / Gutmann, J. [Hrsg.] (2008), S.81 ff. & 306;
Speck, P. [Hrsg.] (2004), S.288.

³⁵ Felfe, J. (2008), S.9-15 & 26-29;
Götz, K. [Hrsg.] (2002), S.27-38 & 143;
Lohrmann, A.: Retention Management via Diversity Management. In: <http://www.diversity-gesellschaft.de/monat05.html>. (*Entnommen am 13.08.2008*);
Nieder, P. (1997), S.14-18;
Packebusch, L. / Rüllicke, S. [Hrsg.] (2005), S.103;
Retention-Management. In: <http://hrm.de/>[...]. (*Entnommen am 27.07.2008*);
Schiess, M. / Thoma, C. / Anderson, K. (2007)S.30-32;
Schüller, A.M. (2006), S.21 & 29.

³⁶ Ausmaß, in dem sich eine Person mit einer Organisation identifiziert. Aus: Deutsche Gesellschaft für Psychologie - Commitment. In: <http://www.aodgps.de/alt/commitment.html>. (*Entnommen am 13.08.2008*).



nissen, einem Gefühl der Verpflichtung auf Seiten des Mitarbeiters und die emotionale Bindung der Arbeitnehmer an das Unternehmen. Arbeitsbedingungen, deren Gestaltung positive Auswirkungen auf das Commitment haben, sind u.a.: Führung über Teamarbeit, flexible Arbeitszeitmodelle, die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, unternehmensinterne Weiterbildungsmöglichkeiten, adäquate Ressourcenausstattung zur Erledigung der Arbeitsaufträge, herausfordernde Tätigkeiten, Freiräume zur Persönlichkeitsentwicklung, Offenheit der Vorgesetzten, Anerkennung von Leistung, eine klar definierte, kommunizierte und vorgelebte Unternehmenskultur, Werteübereinstimmung zw. Unternehmen und Mitarbeiter, die Förderung der Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber (*Employer Branding*) oder Vertrauen, dass dem Mitarbeiter u.a. im Rahmen von Vertrauensarbeitszeitregelungen oder bei eigenverantwortlichem Handeln entgegengebracht wird. Diese Investitionen in Mitarbeiterbindung werden belohnt mit individueller Verbundenheit, Identifikation mit dem Unternehmen, dem Stolz der Mitarbeiter auf „ihre Firma“ und einem psychologischen Band zw. Mitarbeiter und Organisation. Menschen definieren sich oft über die Mitgliedschaft und das Zugehörigkeitsgefühl zu Gruppen. Ihr so gesteigertes Selbstwertgefühl trägt zu einem erhöhten Engagement für Ziele und Interessen der Organisation, verstärkter Leistungsbereitschaft und Arbeitseffizienz und somit auch dem Erfolg des Unternehmens bei. Auch in schwierigen Zeiten stehen die Mitarbeiter loyal und treu zu ihrem Arbeitgeber, akzeptieren und tragen Veränderungen mit und wechseln nicht zur evtl. attraktiveren Konkurrenz.

3.1.3.4. Work-Life-Balance³⁷

Das Thema "Vereinbarkeit von Familie und Beruf" ist als eine der zentralen Herausforderungen an die moderne Beschäftigungspolitik zu verstehen. Berufstätige Frauen und Männer sollen die Zeit finden, sich Arbeit und Karriere einerseits und dem Leben in der Familie und der Betreuung von Kindern andererseits zu widmen. Frauen sind bisher meist noch gezwungen, sich zwischen Familie oder Karriere zu entscheiden, wodurch erhebliches Beschäftigungspotential verloren geht. Die veränderte Bevölkerungspyramide und eine höhere Lebenserwartung rücken zudem die Betreuung und Pflege älterer oder pflegebedürftiger An-

³⁷ Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. [Hrsg.] (2003), S.108 & 168 ff. & 230;
Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. [Hrsg.] (2004), S.1-17 & 84-133;
Ballwieser, W. / Börsig, C. [Hrsg.] (2007), S.20;
Deller, J. / Kern, S. / Hausmann, E. / Diederichs, Y. (2008), S.190-192 & 277;
DGFP e.V. [Hrsg.] (2005), S.29-32;
Esslinger, A.S. / Schobert, D.B. [Hrsg.] (2007), S.19 & 45-69 & 171 & 245;
Gutmann, J. [Hrsg.] (1999), S.6-8;
Holz, M. / Da-Cruz, P. [Hrsg.] (2007), S.166 & 167
Knauth, P. (2003): Forschungsprojekt RESPECT. In: http://respect.iccs.ntua.gr/German_website/HTML/fo_pr_respect_ergebnisse_un.htm (*Entnommen am 13.08.2008*);
Rump, J. / Sattelberger, T. / Fischer, H. [Hrsg.] (2005), S.145;
Schobert, D.B. (2008), S.43-45;
Schwuchow, K. / Gutmann, J. [Hrsg.] (2008), S.323;
Speck, P. [Hrsg.] (2004), S.308 & 309;
Vieser, S. (2000), S.50-60.



gehöriger in den Fokus der privaten Aufmerksamkeit. Die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer spielen hier im Rahmen des Berufsaustritts und veränderter Leistungsfähigkeiten eine Rolle.

Arbeitszeit

In unterschiedlichen Lebensphasen haben die Mitarbeiter das Bedürfnis nach Regelungen, mit denen Dauer, Verteilung und Lage der Arbeitszeit flexibel auf die jeweiligen privaten Aufgaben und Verpflichtungen abgestimmt werden können. Moderne Arbeitszeitmodelle lösen daher allmählich Standardarbeitsverhältnisse ab. Die Betreuung oder Pflege von Angehörigen lässt sich mit Hilfe von folgenden Regelungen leichter in den Griff bekommen: Gleitzeitregelungen, Vertrauensarbeitszeit, kurzfristige Arbeitszeitverkürzungen, Teilzeitarbeit oder Arbeitszeitkonten, auf denen Zeitguthaben für kurzfristige Arbeitsunterbrechungen angespart werden können. Ebenfalls in diesen Bereich fällt das Job Sharing, bei dem eine Vollzeitstelle von zwei Teilzeitkräften besetzt wird, die sich die Arbeitszeit untereinander sehr flexibel aufteilen können.

Für Ältere bedeutet Teilzeitarbeit zwar Verdiensteinbußen, diese werden jedoch im Gegenzug für einen angenehmeren und gleitenden Übergang in den Ruhestand in Kauf genommen. Älteren sollte z.B. auch ermöglicht werden, Pausen flexibel und frei zu wählen, da der individuelle Gesundheitszustand Älterer eine personalisierte Abstimmung von Arbeitsanforderung und Leistungsfähigkeit erfordert.

Arbeitsort

Je nach persönlichem Hintergrund kann die freie Wahl des Arbeitsplatzes besonders geeignet sein, um eigene Kinder zu betreuen oder Angehörige zu pflegen. Unter Flexibilisierung des Arbeitsortes versteht man hier die Telearbeit. Dabei ist noch zwischen verschiedenen Varianten, wie einer ständigen Berufsausübung vom heimischen Arbeitsplatz aus oder einem in Grenzen flexiblen, da abgestimmtem, Wechsel zwischen Heim- und herkömmlicher Bürotätigkeit, zu unterscheiden. Selbst einzuleitende Arbeitszeiten von zu Hause aus gliedern sich auch besser in den Biorhythmus älterer Arbeitnehmer ein, die zudem geringerem Stress als im normalen Bürobetrieb ausgesetzt sind.

Unterstützung in privaten Angelegenheiten

Der Arbeitgeber sollte über Kinder-, Alten- und Krankenbetreuungsmöglichkeiten beraten, diese vermitteln oder ggf. auch zur Verfügung stellen (*Betriebskindergarten / Elder-Care Einrichtungen*). Auch die Freistellung für Betreuungspflichten oder weitere Beratungsangebote durch unternehmenseigene Familienbeauftragte oder mittels Seminaren zu Familie und Beruf sollten in ein modernes Personalkonzept eingebunden werden. Weitere wichtige Themen sind der Wiedereinstieg bzw. die Reintegration nach der Elternzeit, sowie Bildungsmaßnahmen während dieser Phase zum Erhalt der vorhandenen Qualifikation und der verbesserten Einbindung von Frauen in das Unternehmen.



Work-Life-Balance Modelle fördern also die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und kommen beim „Kampf“ um qualifiziertes Personal, der Erhöhung der Rekrutierungsquote von Frauen, der Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen, dem Erhalt und der Weiterentwicklung von Qualifikationen und einem für alle Parteien zufriedenstellenden Austritt aus dem Berufsleben zur Geltung. Dem Arbeitgeber wird hierbei, durch die Einleitung der o.g. Maßnahmen, eine unterstützende Rolle zugeschrieben. Führungskräfte müssen für die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter sensibilisiert werden und verstehen, dass eine Steigerung der Arbeitseffizienz mit zufriedenen Mitarbeitern sehr viel leichter zu erreichen ist.

3.1.3.5. Betriebliches Gesundheitsmanagement³⁸

Das Thema Gesundheit nimmt in unserer Gesellschaft einen großen Stellenwert ein³⁹. Gesundheitsförderliche und krankheitspräventive Arbeitsbedingungen gehören zwar schon heute zum Programm vieler Unternehmen, müssen aber in Zukunft, auf Grund der älteren Belegschaftsstrukturen, noch stärker ausgebaut werden, um Krankenquoten und Fehlzeiten kontinuierlich zu senken. Dabei gilt es, die psychische und physische Gesundheit durch aktive Gesund- und Leistungserhaltung bereits bei jungen Arbeitnehmern zu fördern, um die Beschäftigungsfähigkeit unter diesen Aspekten auch bis ins hohe Alter zu erhalten⁴⁰. Die Handlungsfelder des betrieblichen Gesundheitsmanagements sind äußerst vielseitig, können aber wie folgt gegliedert werden:

Früherkennungsmaßnahmen

Hierzu zählen regelmäßige Gesundheitschecks (*auch durch den evtl. vorhandenen Betriebsarzt*), sowie Angebote zur Darm-, Brust- und Hautkrebsvorsorge oder Testverfahren für die Diabetes-Früherkennung.

Minimierung gesundheitlicher Belastungen zu präventiven Zwecken

Erkrankungen des Herz-Kreislaufsystems kann z.B. durch Beratungsleistungen bzw. Fortbildungen zu Fitness und Ernährung, gesunde Ernährung in der Unternehmenskantine oder inner- und außerbetriebliche sportliche Aktivitäten vorgebeugt werden. Bekannte Berufskrankheiten, wie das „Repetitive Strain Injury Syndrom“ (*Mausarm oder Sekretärinnenkrankheit*), können durch Verminderung von ermüdenden, monotonen Belastungen, gezielte Ent-

³⁸ Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. [Hrsg.] (2003), S.38 & 107 & 187 & 230;
Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. [Hrsg.] (2004), S.85;
Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. [Hrsg.] (2007), S.77 & 91-104 & 127 ff.;
Ballwieser, W. / Börsig, C. [Hrsg.] (2007), S.43 & 44;
Deller, J. / Kern, S. / Hausmann, E. / Diederichs, Y. (2008), S.8 & 198 ff.;
Esslinger, A.S. / Schobert, D.B. [Hrsg.] (2007), S.90 & 269 ff.;
Götz, K. [Hrsg.] (2002), S.134;
Holz, M. / Da-Cruz, P. [Hrsg.] (2007), S.167;
Packebusch, L. / Rüllicke, S. [Hrsg.] (2005), S.117-123;
Rump, J. / Sattelberger, T. / Fischer, H. [Hrsg.] (2005), S.57;
Schwuchow, K. / Gutmann, J. [Hrsg.] (2008), S.301;
Speck, P. [Hrsg.] (2004), S.309 & 323.

³⁹ Kickbusch, I. (2006), S.7 & 71 & 97.

⁴⁰ Zum noch weiterführenden „Employability“-Gedanken siehe Kapitel 3.1.4.2.



spannungsübungen oder einen bewussten Arbeitsplatzwechsel (*Job Rotation*) vermieden werden. Ergonomisch eingerichtete Arbeitsplätze und/oder eine spezielle Rückenschule zu korrekter Haltung verringern das Risiko von Rückenproblemen oder Bandscheibenvorfällen⁴¹. Ausdauertraining fördert erwiesenermaßen die Durchblutung des Gehirns und trägt so zur Erhaltung der kognitiven Leistungsfähigkeit und einer höheren Produktivität des Mitarbeiters bei. Es gilt ein Gesundheitsverhalten bei den Arbeitnehmern zu erzeugen, noch bevor sich dieses von alleine durch erhöhte persönliche Risikowahrnehmung im Alter ergibt. Die Aktivität der Mitarbeiter muss gefördert, während gleichzeitig die Vorzüge eines gesunden Lebensstils vermittelt werden. Ebenso fällt eine konstruktive Arbeitsatmosphäre in den Bereich der Gesundheitsprävention. Burn-Out Syndromen begegnet man am besten vorzeitig mit Seminaren zu Stressregulation, Zeitmanagement und Konfliktlösetechniken. Auch hier gilt, dass ein gesunder Körper Stress besser bewältigt.

Abmilderung bereits eingetretener Leistungseinschränkungen

Die Milderung von Einschränkungen bezieht sich v.a. auf ein strukturiertes Wiedereingliederungsmanagement für Mitarbeiter, die nach längerer Krankheit an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Ein solcher Beschäftigungserhalt ist eine Win-Win Situation für Unternehmen und Mitarbeiter, da einerseits Erfahrungswissen verfügbar bleibt und andererseits eine lebenserfüllende, berufliche Perspektive geboten wird.

All diese Maßnahmen ermöglichen es, Arbeit ohne erhebliche Verschleißerscheinungen oder frühzeitige Ermüdung leisten zu können. Die Mitarbeiter entwickeln ein Gefühl der Zufriedenheit und ein geistiges und körperliches Wohlbefinden am Arbeitsplatz, wodurch die Arbeitseffizienz erhöht und stärker zum Unternehmenserfolg beigetragen werden kann.

3.1.4. Personalentwicklung

Unter Personalentwicklung (*PE*) versteht man „alle Maßnahmen der Bildung und Förderung, die der gesamten Belegschaft nach einem einheitlichen Konzept systematisch und zielgerichtet ermöglicht und nahegelegt werden⁴²“. In Folge der Demografischen Entwicklung und der gewandelten Beschäftigungsstruktur kommt der PE eine Schlüsselfunktion im Bemühen um die Sicherung von Existenz und Innovationsfähigkeit der Unternehmen und der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter bei⁴³.

3.1.4.1. Förderung von ausgebildeten Nachwuchskräften

Für solche Förderprogramme kommen zwei Zielgruppen in Frage. Zum einen sind dies Hochschulabsolventen, die sich durch besonderes Engagement oder ein sehr gutes Studium

⁴¹ Ergonomische Computerarbeitsplätze beinhalten bspw. einen ergonomischen, höhenverstell- und drehbaren Stuhl mit Armlehnen, eine ergonomisch gestaltete Tastatur und Maus, ggf. eine Handauflage vor der Tastatur, einen genügend großen, in Höhe und Blickwinkel verstellbaren Bildschirm, ausreichende Beleuchtung und genügend Raum, um die Beine auszustrecken.

⁴² Esslinger, A.S. / Schobert, D.B. [Hrsg.] (2007), S.294.

⁴³ Becker, M. (2005), S.1 & Deller, J. / Kern, S. / Hausmann, E. / Diederichs, Y. (2008), S.156.



qualifizieren und noch weiteres Entwicklungs- und Führungspotential erkennen lassen. Auf der anderen Seite stehen die Mitarbeiter, die auf ihrer aktuellen Position konstant hohe Leistungen erbringen und Potential für eine Stelle auf der nächst höheren Hierarchieebene zeigen. Beiden Gruppen wird so ein Einstieg in Führungs- oder Fachkarrieren geboten.

Trainee Programme⁴⁴

Für frisch ausgebildete Akademiker empfehlen sich Trainee Programme. Dieser Personenkreis verfügt oft über beachtliches theoretisches Wissen aber auch über zu wenig praktische Erfahrungen. In der Trainee Phase wird eine fundierte, unternehmensspezifische Praxiseinführung geboten. Die Arbeit in unterschiedlichen Funktionsbereichen an wechselnden Standorten im In- und Ausland vermittelt die fachliche Breite und Kultur des Unternehmens, fördert bereichsübergreifendes Denken und Handeln, regt u.a. die Bereitschaft der Absolventen zum kontinuierlichen Lernen an und bereitet sie so auf die mittel- bis kurzfristige Übernahme von Führungsaufgaben vor. Das Unternehmen profitiert durch den Hinzugewinn an externem Know-How und qualifizierten Nachwuchskräften. Der Trainee erzielt einen Ausbildungserfolg und macht praktische Erfahrungen, die sich positiv auf seinen Berufseinstieg auswirken.

Talent Management⁴⁵

Talent Management dient sowohl der gezielten Besetzung vakanter Stellen durch eigenes Personal, als auch der speziellen Förderung bereits im Unternehmen tätiger Mitarbeiter. Der Bereich Rekrutierung soll an späterer Stelle wieder aufgegriffen werden⁴⁶. Hier erfolgt bewusst eine Begrenzung auf den Teilaspekt „Förderung von bereits vorhandenem Potential“ als direkte Gegenüberstellung zu Trainee Programmen. Gekennzeichnet wird diese Aufgabe durch die Suche nach außergewöhnlichen Fähigkeiten und Potentialen innerhalb des Unternehmens. Junge Leistungsträger werden identifiziert und in einen Nachwuchskräfte-Pool mit individueller Beachtung, Förderung und Entwicklung aufgenommen. Durch Karrieregespräche werden mögliche Zukunftsbilder für den weiteren Weg im Unternehmen entwickelt, woraufhin Fähigkeiten, die der Mitarbeiter für seine nächsten Schritte benötigt, gezielt entwickelt werden können. Motivierende Faktoren für die Teilnahme an diesem Prozess sind zum einen materielle Anreize (*Entgelt*) aber v.a. auch immaterielle Anerkennungen, wie höhere Verantwortung, Entscheidungskompetenzen oder Selbstorganisation bei der Aufgabenerfüllung.

3.1.4.2. Employability erhalten und fördern⁴⁷

Die Arbeitswelt der Zukunft ist geprägt durch immer komplexere, schnellere und unter sich ständig wandelnden Rahmenbedingungen ablaufende Veränderungsprozesse. An die Fähig-

⁴⁴ Berthel, J. / Becker, F.G. (2007), S.343-345;
Rosenstiel, L.v. / Lang, T. / Sigl, E. [Hrsg.] (1994), S.3;
Schwuchow, K. / Gutmann, J. [Hrsg.] (2008), S.196-206 & 366;
Speck, P. [Hrsg.] (2004), S.16 & 54;
Thom, N. / Zaugg, R.J. [Hrsg.] (2007), S.9 & 329.

⁴⁵ ebd.

⁴⁶ s. Kapitel 3.2.1.2. - Weltweites Talent Management.

⁴⁷ Esslinger, A.S. / Schobert, D.B. [Hrsg.] (2007), S.269-271;
Rump, J. / Sattelberger, T. / Fischer, H. [Hrsg.] (2005), S.14-29;
Schwuchow, K. / Gutmann, J. [Hrsg.] (2008), S.39.



keiten der Beschäftigten stellen sich in diesem Umfeld hohe Anforderungen. Sie sind aufgefordert ihre fachlichen (*Aktualität des Wissens*), sozialen (*Eigenverantwortung, Engagement*) und methodischen (*Fähigkeit zur Teamarbeit, Lernbereitschaft*) Fähigkeiten und Kompetenzen zielgerichtet und eigenverantwortlich zu erhalten, anzupassen und zu erneuern. Nur so kann mit Hinblick auf steigende Lebensarbeitszeiten die eigene Beschäftigungs- bzw. Erwerbsfähigkeit bis ins Alter garantiert, die aktive Eingliederung in die Arbeitswelt und in die Gesellschaft sichergestellt und auch auf den Mangel an jungen Fachkräften reagiert werden. Der Gedanke der Beschäftigungsfähigkeit, aufgegriffen im Rahmen des Gesundheitsmanagements, wird hier auf die Ebene der beruflichen Qualifikation und der Leistungsbereitschaft und -fähigkeit angehoben. Die Unternehmen profitieren von schnelleren Reaktionsgeschwindigkeiten und höherer Flexibilität der Mitarbeiter bei Auftragserledigung bzw. Arbeitsabläufen und sind daher aufgefordert das Engagement ihrer Arbeitnehmer in diesem ständigen Prozess zu unterstützen. Die aus der Demografischen Entwicklung konkret abzuleitenden Handlungsfelder für ein strukturiertes Employability Management sind:

Gezielte und angepasste Weiterbildung älterer Arbeitnehmer⁴⁸

In Zukunft müssen bisher ungenutzte Leistungsreserven Älterer gezielt über Weiterbildungen angesprochen werden. Auch im fortgeschritteneren Alter können Fähigkeiten hinzugewonnen werden, solange sich die eingesetzten Lernmethoden und die Lerngeschwindigkeit dem jeweiligen Alter und den spezifischen Leistungsmöglichkeiten anpassen. Adäquate, altersgerechte Lernformen konzentrieren sich bspw. auf eine hohe Praxisorientierung unter Einbezug von Vorwissen der Teilnehmer. Gelernt wird gemeinschaftlich in Teams, da die klassische „Dozenten-Schüler“-Struktur in der Erwachsenenbildung oft als störend empfunden wird. Ein weiteres Problem ist in der „Lernentwöhnung“ zu sehen. Die Vermittlung von Lernstrategien ist eine Reaktion darauf, dass sich viele Mitarbeiter seit Jahren nicht mit der persönlichen Weiterbildung auseinandergesetzt haben bzw. Bildungsphasen weit zurück liegen können. Ebenso tragen ein gutes Unternehmensklima und der Abbau von negativ besetzten Altersbildern dazu bei, den Teilnehmern Lern- bzw. Versagensängste zu nehmen.

Lebenslanges Lernen⁴⁹

Der Unternehmenserfolg hängt zu einem erheblichen Teil von der Qualifikation der Mitarbeiter ab. Jedoch sinkt das Angebot an qualifizierten Fach- und Führungskräften stetig, wohin-

⁴⁸ Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. [Hrsg.] (2003), S.229;
Deller, J. / Kern, S. / Hausmann, E. / Diederichs, Y. (2008), S.157 ff.;
Esslinger, A.S. / Schobert, D.B. [Hrsg.] (2007), S.87 & 115;
Götz, K. [Hrsg.] (2002), S.137 & 138;
Hofmann, L.M. / Regnet, E. [Hrsg.] (2003), S.178;
Holz, M. / Da-Cruz, P. [Hrsg.] (2007), S.17;
Knauth, P. (2003): Forschungsprojekt RESPECT. In: http://respect.iccs.ntua.gr/German_website/HTML/fo_pr_respect_ergebnisse_un.htm (*Entnommen am 13.08.2008*);
Rump, J. / Sattelberger, T. / Fischer, H. [Hrsg.] (2005), S.137 ff.;
Schwuchow, K. / Gutmann, J. [Hrsg.] (2008), S.298 & 299;
Speck, P. [Hrsg.] (2004), S.245-250 & 288.



gegen sich die Anforderungen an die Mitarbeiter kontinuierlich verschieben und ansteigen. Der Arbeitgeber muss Mitarbeitern jeden Alters eine berufliche Entwicklung in Form von eigenständigem aber auch angeleitetem Lernen ermöglichen. Nur so gelingt es Leistungspotentiale über den ganzen Arbeits- und Lebensprozess hinweg zu erhalten und auszubauen und Wissen, das heutzutage immer schneller veraltet ist („*abnehmende Halbwertszeit des Wissen*“), kontinuierlich zu aktualisieren. Dabei kann es hilfreich sein, ein unternehmens-eigenes Zentrum für Training und Bildung aufzubauen. Solche betrieblichen Fortbildungseinrichtungen, bekannt als „Corporate Universities“, bieten für jede Altersschicht ein garantiert hohes Aus- und Weiterbildungsniveau und einen angepassten Maßnahmenapparat aus einer Hand. Die Lehr- und Ausbildungspläne sind dabei strikt an strategischen Zielen und der Kultur der betreibenden Organisation ausgerichtet.

Kompetenzmanagement⁵⁰

Nicht nur Mitarbeiter verändern sich im Laufe ihres Berufslebens, auch die von ihnen bekleidete Stelle unterliegt einem dynamischen Wandel. Im Rahmen der Rekrutierung kann eine vakante Position zwar mit dem am besten geeigneten Bewerber besetzt werden, im Laufe der Zeit entstehen jedoch sog. Kompetenzlücken. Um die Produktivität des Unternehmens zu optimieren, muss man sich in regelmäßigen Abständen über die Kompetenzen seiner Mitarbeiter versichern und Klarheit bzgl. des Anforderungsprofils für den jeweiligen Arbeitsplatz schaffen. Eine strukturierte Vorgehensweise sieht dabei wie folgt aus:

- Bestimmung der Kompetenzen (*Potentialanalyse*) und der Arbeitsplatzanforderungen
- Abgleich zw. den Kompetenzen des Mitarbeiters und dem Arbeitsplatzprofil
- Kompetenzentwicklung durch Weiterbildung und Qualifizierung
- Evaluation der Ergebnisse
- ggf. Anpassung von Aufgaben oder Arbeitsplatzwechsel

Ziel ist es, dass der Mitarbeiter dem Unternehmen in optimaler Weise bzw. auf dem optimalen Arbeitsplatz erhalten bleibt.

⁴⁹ Becker, M. (2005), S.1 & 570-571;
Deller, J. / Kern, S. / Hausmann, E. / Diederichs, Y. (2008), S.166;
Esslinger, A.S. / Schobert, D.B. [Hrsg.] (2007), S.72 & 304;
Götz, K. [Hrsg.] (2002), S.137;
Hofmann, L.M. / Regnet, E. [Hrsg.] (2003), S.13 & 55 ff.;
Holz, M. / Da-Cruz, P. [Hrsg.] (2007), S.17;
Lorscheid, S. (2004), S.13-15;
Pfister, J. / Jakobi, K. (2007), S.34;
Schwuchow, K. / Gutmann, J. [Hrsg.] (2008), S.332;
Speck, P. [Hrsg.] (2004), S.289.
⁵⁰ Ballwieser, W. / Börsig, C. [Hrsg.] (2007), S.42;
Esslinger, A.S. / Schobert, D.B. [Hrsg.] (2007), S.88 & 89;
Jochmann, W. / Gechter, S. (2007), S.3 & 61 ff.;
Kompetenzmanagement. In: <http://hrm.de/>[...]. (*Entnommen am 27.07.2008*);
Schwuchow, K. / Gutmann, J. [Hrsg.] (2008), S.71 ff & 298;
Speck, P. [Hrsg.] (2004), S.261.



3.1.4.3. Mitarbeitergespräch und Standortbestimmung⁵¹

Mitarbeitergespräche finden kontinuierlich ab Eintritt in das Unternehmen meist ein bis zweimal pro Jahr statt. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, ein spezielles Orientation Center durchzuführen. Das periodische Gespräch konzentriert sich dabei zum einen auf den Soll-Ist-Vergleich bzgl. Verhalten und Leistung des Arbeitnehmers (*klassische Leistungsbeurteilung*), ist aber auch, wie das Orientation Center hauptsächlich, Plattform zur Feststellung des individuellen Förder- und Entwicklungsbedarfs. Dem Mitarbeiter werden Informationen zu seiner derzeitigen Position im Unternehmen gegeben und gleichzeitig persönliche Perspektiven aufgezeigt. Gemeinsam werden Entwicklungsmöglichkeiten und -wünsche aufgedeckt und Ziele vereinbart. Man spricht daher auch von einem Entwicklungsgespräch bzw. der persönlichen Entwicklungs- oder Potentialplanung. Das gemeinsame Vereinbaren von Fördermaßnahmen zwischen Führungskraft und Mitarbeiter erhöht dabei das gegenseitige Vertrauen und die Akzeptanz der Vorschläge und trägt zur Weiterbildungs-Motivation des Arbeitnehmers bei. Ältere Mitarbeiter sind häufig nicht mehr in diesen Prozess integriert, fühlen sich in den letzten Jahren ihrer Berufstätigkeit auf das „Abstellgleis“ verbannt bzw. nicht ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt und bemängeln fehlende Entwicklungsmöglichkeiten. Workshops zur Standortbestimmung können dieser Entwicklung entgegenwirken und Älteren, die natürlich auch weiterhin an regelmäßigen Gesprächen teilnehmen müssen, neue berufliche Perspektiven für die verbleibenden Jahre bis zum Ruhestand aufzeigen. Die Standortbestimmung verläuft ähnlich wie die sonst durchgeführten Orientierungcenter und hilft Know-How Träger zu identifizieren, um für gerade diesen Teil der Belegschaft gezielt neue, herausfordernde Einsatzmöglichkeiten aufzudecken.

3.1.4.4. Innovationsfähigkeit und Kreativität erhalten⁵²

Produkte, Prozesse und Dienstleitungen müssen kontinuierlich verbessert werden, um im globalen Wettbewerb bestehen zu können. Bisher ging man davon aus, dass innovative und „frische“ Ideen hauptsächlich von jüngeren Mitarbeitern oder in Kooperation mit Universitäten hervorzubringen sind, während dies mit immer älter werdenden Belegschaften nicht mehr sicherzustellen wäre. Jedoch ergibt sich immer deutlicher das Bild, dass die Einbeziehung von Älteren in den Innovationsprozess äußerst nützlich für jedes Unternehmen sein kann. Zu unterscheiden ist allerdings zwischen zwei verschiedenen Arten der Innovativität, in Form

⁵¹ Deller, J. / Kern, S. / Hausmann, E. / Diederichs, Y. (2008), S.140 & 163;
Morschhäuser, M. (2006), S.71 ff.;
Schwuchow, K. / Gutmann, J. [Hrsg.] (2008), S.314;
Speck, P. [Hrsg.] (2004), S.104;
Thom, N. / Zaugg, R.J. [Hrsg.] (2007), S.13 & 71.

⁵² Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. [Hrsg.] (2003), S.151-166;
Becker, M. (2005), S.571;
Frey, D. / Schulz-Hardt, S. [Hrsg.] (2000), S.10-15;
Götz, K. [Hrsg.] (2002), S.134;
Holz, M. / Da-Cruz, P. [Hrsg.] (2007), S.129-142;
Ideenmanagement. In: <http://hrm.de/>[...]. (*Entnommen am 15.06.2008*);
Speck, P. [Hrsg.] (2004), S.55 & 120.



von Produkt- und Prozessinnovationen. Gerade bei der Optimierung von Verfahrensabläufen ist ein hohes Maß an Expertise und Erfahrung, die v.a. ältere bzw. langjährige Mitarbeiter vorweisen können, gefragt. Sie können Träger von einzigartigen unternehmens- bzw. branchenspezifischen Kenntnissen sein und haben, auf Grund von besserem Verständnis und Einfühlungspotential für die Zielgruppe, in Bereichen wie dem Seniorenmarketing oder entsprechenden Produktdesigns klare Vorteile ggü. Jüngeren. Ist man sich klar darüber, in welchen Bereichen des Unternehmens Innovationen benötigt werden, so findet man auch die Antwort auf die Frage in welche Entwicklungsprozesse Ältere integriert werden sollten.

Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement

Traditionell lief der Innovationsprozess als betriebliches Vorschlagswesen (*BVW - meist ein einfacher Zettelkasten*) oder im kleinen, schwer zugänglichen Kreis auf höheren Hierarchieebenen ab. Ein modernes Ideenmanagement ist als kontinuierlicher Verbesserungsprozess (*KVP*) zu verstehen. Unter Einbeziehung und Ausschöpfung des Ideen- und Kreativitätspotentials aller Mitarbeiter, z.B. in moderierten Gruppen, findet eine gelenkte Ideenfindung und -diskussion statt, die dazu führt, dass Ideen in neue Produkte oder Dienstleistungen umgesetzt, Abläufe effizienter gestaltet oder Probleme gelöst werden. Ideenmanagement soll Leistungsreserven mobilisieren, die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter erhöhen und Kostenersparnis und Motivation zur Folge haben. Als hierfür notwendige, psychologische Rahmenbedingung wird ein kreatives Betriebsklima angesehen, gefördert durch eine Firmenphilosophie die davon ausgeht, dass Verbesserungen in allen Bereichen stets möglich und Veränderungen und neue Ideen keine Unruheherde oder Störfaktoren für den Betriebsablauf sind.

3.1.4.5. Wissensmanagement⁵³

Da die Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens auch von seinen Wissensressourcen abhängt, befasst sich Wissensmanagement damit, in der Organisation vorhandenes und über Erfolg oder Misserfolg entscheidendes Wissen zu dokumentieren, aufzubereiten und wenn nötig zur Verfügung zu stellen. Viele Unternehmen reagieren auch heute noch auf alternde Belegschaften mit Frühruhestandsregelungen, wodurch Erfahrungs- und Wissensbestände ganzer Generationen verloren gehen können. Implizites, d.h. persönliches, kontextspezifisches und somit schwer kommunizierbares Wissen, als auch explizite, leicht in formaler und systematischer Sprache wiederzugebende Erfahrungen, sind hiervon betroffen. Durch einen strukturierten Austausch bzw. Transfer von Erfahrungen zw. den Generationen können aufgebaute und gewachsene, persönliche Netzwerke übernommen, Wissen über Arbeits- und Entscheidungsprozesse weitergegeben und die ansonsten bedrohte Produk-

⁵³ Ballwieser, W. / Börsig, C. [Hrsg.] (2007), S.43;
Becker, M. (2005), S.571;
Dudek, S. (2007), S.46;
Esslinger, A.S. / Schobert, D.B. [Hrsg.] (2007), S.89;
Schwuchow, K. / Gutmann, J. [Hrsg.] (2008), S.301;
Thom, N. / Zaugg, R.J. [Hrsg.] (2007), S.33;
Wietfeld, K. / Maichl, A. (2008), S.41.



tivität des Unternehmens auch bei personellen Veränderungen erhalten werden. Ein Fachbegriff aus dem Feld des Wissensmanagements ist der der „Lessons Learned“. Er bezeichnet das „systematische Sammeln von durch positive und negative Erfahrungen erworbenem Wissen oder Verständnis über Arbeitsprozesse, Fehlerquellen und Risiken, die in einem Projekt oder bei der Bearbeitung von Problemen gemacht wurden und deren Beachtung oder Vermeidung sich durch eine erhöhte Erfolgswahrscheinlichkeit und Senkung von Fehlern sowie Misserfolgen als nützlich für zukünftige Projekte erweisen könnte⁵⁴“. Neben dieser Aufzeichnung von Erfahrungsberichten (*Weitergabe und Erhalt von explizitem Wissen*) sind die weiteren Bereiche des Wissensmanagements:

Einarbeitungsprogramme für Berufseinsteiger⁵⁵

Die ausführliche Einarbeitung eines neuen Mitarbeiters umfasst die Vermittlung von fachlich- bzw. sachlich-funktionalem und von sozialem Wissen. Der neue MA muss mit der Arbeitsumgebung, Kollegen und wichtigen Ansprechpartnern bekannt gemacht, in seine Aufgaben eingewiesen und mit geschriebenen und ungeschriebenen Verhaltensregel bzw. der Kultur im Unternehmen vertraut gemacht werden. Neben dem Wissenstransfer bewirkt eine ausführliche, geistig-emotionale Verankerung in der Organisation auch eine dauerhafte Gewährleistung des Beschäftigungsverhältnisses und wirkt hohen Fluktuationsquoten entgegen. Als Vorgehensweisen bieten sich z.B. die Einarbeitung des eigenen Nachfolgers bei Renteneintritt oder Arbeitsplatzwechsel durch den bisherigen Stelleninhaber (*auch mit Unterstützung von Check- und ToDo-Listen*) oder die Realisierung von Einführungsseminaren, in denen sich mehrere „Neulinge“ über ihre Erfahrungen und Problem austauschen und dem Unternehmen ein Feedback über das jeweilige Einarbeitungsprogramm geben können, an.

Altersgemischte Teams / Generationsübergreifende Zusammenarbeit⁵⁶

Die Zusammenarbeit in altersgemischten Teams, egal ob in Projekten oder sonstigen im Unternehmen anfallenden Arbeitsprozessen, basiert auf dem Gedanken, dass bei gleicher Repräsentation aller Altersgruppen (*Altersheterogenität*) höchstmögliche Synergieeffekte und Innovationsfähigkeiten generiert werden können. Auch wenn körperlich intensive oder unter Zeitdruck zu erledigende Aufgaben meist besser von altershomogenen, jungen Teams gelöst

⁵⁴ Auer Consulting & Partner: Lessons Learned, PDF, S.1.

⁵⁵ Berthel, J. / Becker, F.G. (2007), S.284 ff.;

Deller, J. / Kern, S. / Hausmann, E. / Diederichs, Y. (2008), S.182-184;

Packebusch, L. / Rüllicke, S. [Hrsg.] (2005), S.35 & 36.

⁵⁶ Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. [Hrsg.] (2003), S.162;

Deller, J. / Kern, S. / Hausmann, E. / Diederichs, Y. (2008), S.184-188;

Esslinger, A.S. / Schobert, D.B. [Hrsg.] (2007), S.295 & 303;

Götz, K. [Hrsg.] (2002), S.134 & 138;

Holz, M. / Da-Cruz, P. [Hrsg.] (2007), S.127-132;

Krone, I.C. / Krischinsky, B. (2007), S.24;

Otto Group gewinnt MUWIT-Award 2008. In: [http://www.innovations-report.de/\[...\]html/berichte/preise_foerderungen/bericht-108260.html](http://www.innovations-report.de/[...]html/berichte/preise_foerderungen/bericht-108260.html). (*Entnommen am 30.07.2007*);

Scheffer, D. (2008): Blended Learning 4.0 - Ein innovativer Ansatz, PDF, S.3;

Schwuchow, K. / Gutmann, J. [Hrsg.] (2008), S.326;

Speck, P. [Hrsg.] (2004), S.259 & 287-288.



werden, so ist bei komplexen, funktionsübergreifenden Aufträgen immer auf den Nutzen einer Kombination von altersspezifischen Fähigkeiten zu vertrauen. Hierbei treffen das meist aktuellere Fachwissen und die Dynamik der Jüngeren auf (*lebens-*) erfahrungsbasierte Fähigkeiten und Reife der Älteren. Dieses Zusammentreffen bewirkt, auch auf informeller Ebene, einen aktiven Austausch zwischen den Generationen.

Das Arbeiten und Lernen in Netzwerken funktioniert auf ähnliche Weise. Zwar konzentriert sich diese Form des Wissenstransfers nicht auf die Kooperation zwischen Jung und Alt, der Wissensaustausch zwischen Mitarbeitern innerhalb des Unternehmens, auch über verschiedene Standorte hinweg, erhöht aber ebenso Produktivität und Arbeitseffizienz aller Beteiligten. Plattformen für einen solchen Austausch von sozialem und fachlichem Wissen und Erfahrungen spornen die Mitarbeiter an, voneinander zu lernen und fördern durch gegenseitige Unterstützung im sozialen Netzwerk konstantere Leistungen. Wichtig ist, dass solche Arbeitsnetzwerke frühstmöglichst, z.B. schon in der Trainee Phase bei Aufenthalten an verschiedenen Standorten, innerhalb des Unternehmens und der Branche aufgebaut werden.

Paten- und Mentorenmodelle⁵⁷

Beiden Varianten liegt der Wunsch nach Wissenstransfer und -erhalt zu Grunde. In den meisten Situationen geht es darum, einen älteren gezielt mit einem jüngeren Mitarbeiter zusammenzubringen, damit vorhandenes Wissen direkt an Nachwuchskräfte weitergegeben werden kann. Es entsteht eine Win-Win-Situation für beide Beteiligten, da einerseits ein guter Berufseinstieg und andererseits eine neue berufliche Herausforderung geboten werden. Um Paten- und Mentorenprogramme erfolgreich durchzuführen, sollte man sicherstellen, dass der ausgewählte, erfahrene Mitarbeiter nicht nur über Fach-, sondern auch über die nötige Sozial- und Methodenkompetenz zur Wissensvermittlung verfügt oder ihn entsprechend schulen. Zudem sollte man genügend Zeitressourcen für regelmäßige Treffen zw. „Lehrer und Schüler“ zur Verfügung stellen und die Paarfindung den Beteiligten überlassen, da die persönliche Beziehung eine wichtige Rolle für den Erfolg des Programms spielt.

Patenmodelle werden zur Einarbeitung eines neuen oder horizontal gewechselten Kollegen eingesetzt. Ein erfahrener (*nicht zwingend älterer*) Mitarbeiter der gleichen Hierarchiestufe übernimmt hierbei die Betreuung. Ähnlich aufgebaut sind Lernpartnerschaften bzw. Tandems zwischen Jung und Alt. Jedoch steht bei ihnen der Austausch von Kenntnissen im Vordergrund. Der jüngere Mitarbeiter bringt neues Fachwissen ein, während der Ältere seinen unternehmensspezifischen Erfahrungsschatz teilt.

Mentorenprogramme dienen der Unterstützung des Führungsnachwuchses. Die entsprechenden Potentialträger (*Mentees*) werden von hierarchisch höhergestellten, älteren Füh-

⁵⁷ Berthel, J. / Becker, F.G. (2007), S.286;
Bohn,S. / Besendörfer,S. (2007), S.39-41;
Deller, J. / Kern, S. / Hausmann, E. / Diederichs, Y. (2008), S.182;
Esslinger, A.S. / Schobert, D.B. [Hrsg.] (2007), S.302-304;
Schwuchow, K. / Gutmann, J. [Hrsg.] (2008), S.314;
Speck, P. [Hrsg.] (2004), S.287-291 & 307;
Thom, N. / Zaugg, R.J. [Hrsg.] (2007), S.159 ff.



rungskräften (*Mentor*) in ihrer beruflichen Rolle und ihren Kompetenzen gefördert. Einige Programme haben gezielt junge, qualifizierte Frauen im Blick, mit dem Ziel, den Anteil an weiblichen Fach- und Führungskräften zu erhöhen. Ein neuerer Ansatz ist das Cross Mentoring über die Grenzen verschiedener Unternehmen oder sogar Branchen hinweg. Der Mentee ist dem Mentor nicht disziplinarisch unterstellt, so dass ein deutlich freierer und gleichberechtigter beruflicher Austausch stattfinden kann. Durch dieses Verfahren lassen sich zudem regionale Wirtschaftsnetzwerke stärken.

3.1.5. Personalaustritt

Trotz steigender Lebensarbeitszeiten und immer vielfältigerer Beschäftigungsmöglichkeiten über das Rentenalter hinaus, erreicht der berufliche Weg irgendwann den Punkt, an dem über den Eintritt in die Rentenphase nachgedacht werden muss. Engagiert sich der Arbeitgeber, diesen Übergang für den Mitarbeiter so angenehm wie möglich zu gestalten, wirkt sich dies positiv auf die Performance der Arbeitnehmer und die Attraktivität des Unternehmens im Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte aus.

3.1.5.1. Vorbereitung auf den Ruhestand⁵⁸

Der Mitarbeiter wird im Prozess des Ausscheidens aus dem Arbeitsleben unterstützt, um den Vorgang für ihn möglichst problem- und reibungslos zu gestalten. Als denkbares Beratungsangebot ist ein Work-Out-Lebenstraining zu nennen. Wenn der Sinngeber Arbeit im Pensionsalter entfällt, müssen manche Menschen nach langer Berufstätigkeit erst wieder erlernen mit ihrer Freizeit umzugehen. Solche Vorbereitungsmaßnahmen auf die nachberufliche Lebensphase bzw. den Ruhestand gehören zum Repertoire moderner Personalarbeit.

3.1.5.2. Lebensarbeitszeitkonten⁵⁹

Viele Arbeitnehmer wünschen sich, zu Gunsten einer langsamen Arbeitsentwöhnung, die Möglichkeit zum gleitenden Übergang in den Ruhestand. Ermöglicht werden kann dies durch das bekannte (*allerdings nach bisherigem Stand zum 31.12.2009 auslaufende*) Modell der Altersteilzeit. Sinnvoller ist daher die Einführung von Lebensarbeitszeitkonten⁶⁰. Wie schon in Kapitel 3.1.2.2. unter Arbeitszeit- und Entgeltumwandlung erwähnt, können z.B. durch Verzicht auf Teile der Lohnauszahlung (*etc.*) Zeitguthaben angespart werden, um einen früheren aber v.a. flexibleren Übergang in den Ruhestand zu finanzieren und zu ermöglichen. Zudem

⁵⁸ Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. [Hrsg.] (2003), S.232 & 233;
Götz, K. [Hrsg.] (2002), S.134;
Holz, M. / Da-Cruz, P. [Hrsg.] (2007), S.168;
Meifert, M.T. / Kesting, M. [Hrsg.] (2003), S.147 & 148;
Speck, P. [Hrsg.] (2004), S.283.

⁵⁹ Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. [Hrsg.] (2004), S.102 & 103;
BAUA (2008): Gestaltung von flexiblen Arbeitszeiten, PDF, S.23;
Deller, J. / Kern, S. / Hausmann, E. / Diederichs, Y. (2008), S.171 ff.;
Gutmann, J. [Hrsg.] (1999), S.151-158;
Lebensarbeitszeitkonten. In: <http://www.hrm.de/>[...]. (*Entnommen am 27.07.2008*).

⁶⁰ Rechtliche Aspekte hierzu sind im „Gesetz zur sozialrechtlichen Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen“ (*ArbZAbsichG* oder „*Flexigesetz*“) vom 6. April 1998 geregelt.



erfolgt durch dieses Konto auch eine Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen. Bei einem Arbeitgeberwechsel ist zwar in den meisten Fällen eine Auszahlung des angesparten Guthabens vorgesehen, die angestrebte Pensionierungs-Flexibilisierung wäre aber hinfällig.

3.1.5.3. Betriebliche Altersvorsorge⁶¹

Bei der betrieblichen Altersversorgung (*bAV*) handelt es sich im Grunde um eine „zeitlich aufgeschobene Entgeltleistung aus dem Arbeitsverhältnis⁶²“. Versorgungsfälle, in denen es zu einer Auszahlung kommt, sind Berufsunfähigkeit, Todesfall oder (*der häufigste Fall*) das altersbedingte Ausscheiden eines Mitarbeiters aus dem Unternehmen und die Bereitstellung einer lebenslangen Rente. Die *bAV* kann vom Arbeitgeber als zusätzliche Leistung im Rahmen eines Total-Compensation Ansatzes⁶³ und/oder vom Arbeitnehmer finanziert werden, wobei dieser einen gesetzlichen Anspruch auf Entgeltumwandlung in eine wertgleiche Versorgungszusage gem. §1a Abs.1 S.1 BetrAVG hat. Ansonsten hat der AG freie Hand bei der genauen Ausgestaltung der *bAV*. Ein Beispiel wäre das Angebot zur Entgeltumwandlung in eine Pensionszulage speziell für Führungskräfte. Eine solide Altersvorsorge muss früh in Angriff genommen werden. Dem AN auch bei diesem Schritt tatkräftig und beratend zur Seite zu stehen, kann ein entscheidender Wettbewerbsfaktor im War for Talents sein. Durch eine *bAV* werden Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden, identifizieren sich mit ihrem AG und erbringen bessere Leistungen, da sie sich abgesichert und auf das Alter vorbereitet fühlen.

3.2. Auswirkungen der Internationalisierung⁶⁴

Im Zuge der Globalisierung eröffnen sich den meisten Unternehmen neue Absatzmärkte und somit neue Einsatzgebiete für das eigene Personal, während zugleich die vorhandene Belegschaftsstruktur auf Grund einer kulturell stärker durchmischten Gesellschaft immer komplexer wird. Auch die globale Beschaffung von Gütern („*global sourcing*“) trägt zu dieser Entwicklung bei. Wie im vorangegangenen Abschnitt sollen die einzuleitenden, auf die Folgen der Internationalisierung reagierenden Maßnahmen kurz dargestellt werden. Hierzu wird in An-

⁶¹ Ballwieser, W. / Börsig, C. [Hrsg.] (2007), S.59-60 & 186 ff.;
Berthel, J. / Becker, F.G. (2007), S.449 & 461 ff.;
Betriebliche Altersversorgung. In: <http://hrm.de/>[...]. (*Entnommen am 17.08.2008*);
Deller, J. / Kern, S. / Hausmann, E. / Diederichs, Y. (2008), S.275;
DGFP e.V. [Hrsg.] (2005), S.75;
Kümmerle, K. (2007), S.36-39;
Reichel, C. / Heger, H.-J. (2003), S.66;
Schwuchow, K. / Gutmann, J. [Hrsg.] (2008), S.318.

⁶² Berthel, J. / Becker, F.G. (2007), S.461.

⁶³ Der TC-Ansatz verfolgt das Ziel, alle Leistungen, die dem Mitarbeiter im Rahmen des Arbeitsverhältnisses gewährt werden, zu erfassen. Hierzu zählen u.a. das Entgelt, Umwandlungsmöglichkeiten, Weiterbildungen und Nebenleistungen wie Vorsorgeangebote.

⁶⁴ Briscoe, D.R. / Schuler, R.S. (2004), S.I;
DGFP e.V. [Hrsg.] (2005), S.27-29;
Dowling, P.J. / Welch, D.E. (2004), S.3-5;
Evans, P. / Pucik, V. / Barsoux, J-L. (2002), S.21-30;
Regnet, E. / Hofmann, L.M. [Hrsg.] (2000), S.11-16;
Stahl, G.K. / Björkmann, I. (2006), S.1-5;
Süß, S. (2004), S.33;

Feldes des International HRM in Anlehnung an deutsch- & englischsprachige Literatur gewählt.



lehnung an die bisherige Vorgehensweise die Zuordnung der einzelnen Aktionen zu den übergeordneten Feldern des Personalwesens (*hier Rekrutierung, Entlohnung, Führung, Entwicklung*) beibehalten.

3.2.1. Personalrekrutierung

Ein internationales und interkulturelles Personalmanagement, abgeleitet aus der Unternehmensstrategie oder im besten Fall sogar in einem Schritt mit dieser entwickelt, muss künftige Mitarbeiter den neuen Herausforderungen entsprechend auswählen⁶⁵. Die wichtigsten Bausteine hierfür (*auch vor dem Hintergrund eines schrumpfenden Rekrutierungspools*) sind erfolgreiches Employer Branding und weltweites Talent Management.

3.2.1.1. Internationale Personalauswahl durch Employer Branding⁶⁶

Die Themen Fachkräftemangel und Talentverknappung erhalten auf Grund der global ansteigenden Konkurrenz um Führungskräfte und High-Potentials zusätzliche Brisanz. Die Suche nach qualifiziertem Personal muss sich in Zukunft verstärkt auch auf internationale Bewerber konzentrieren. Ein wichtiger Faktor im länderübergreifenden Wettbewerb um Arbeitskräfte ist der schon zuvor erwähnte Prozess des Employer Branding. Arbeitgeber müssen ihre Unternehmenskultur vermitteln und vorleben, interessante Bedingungen zu Arbeitsplatz und -zeitflexibilität bieten sowie Work-Life-Balance förderliche Strukturen aufbauen. Ein international anerkanntes Arbeitgeber-Image kann im Rahmen einer weltweit ausgerichteten Rekrutierung kreative und innovative Mitarbeiter für das Unternehmen gewinnen.

Besonderheiten im Auswahlverfahren

Über das Internet und die eigene Firmen-Website verbreitete E-Recruiting Verfahren sind am besten geeignet, um ein möglichst weites Feld an Bewerbern anzusprechen. Da für internationale Tätigkeiten u.a. interkulturelle Kommunikationsfähigkeiten gefragt sind, empfiehlt sich zudem auch immer noch die Durchführung von Assessment Centern und Persönlichkeitstests zur Überprüfung nicht nur der fachlichen, sondern auch der besonders wichtigen sozialen Kompetenzen der potentiellen Mitarbeiter.

Besonderheiten bei Gründung neuer Standorte

Gründen oder eröffnen Unternehmen in anderen Ländern neue Produktionsstandorte oder Niederlassungen, so sollte mit ansässigen Personaldienstleistern und -beratern kooperiert werden. Sie verfügen über das nötige regionale Know-How und können z.B. dabei helfen, die oftmals intransparenten ausländischen Qualifikationen einzuordnen.

⁶⁵ Aktuelle Herausforderungen an MA im interkulturellen / internationalen Arbeitsumfeld werden näher erläutert in den folgenden Kapiteln 3.2.3.2. / 3.2.4.1. / 3.2.4.2. & 3.2.4.3.

⁶⁶ Bernhart, I. / Kasper, M. (2007), S.58;
Berthel, J. / Becker, F.G. (2007), S.582 & 583;
DGFP e.V. [Hrsg.] (2005), S.28;
Dowling, P.J. / Welch, D.E. (2004), S.83 & 84;
Duane, M.J. (2001), S.37-40;
Regnet, E. / Hofmann, L.M. [Hrsg.] (2000), S.85-139;
Scheffel, C. (2007), S.34;
Süß, S. (2004), S. 81 & 82.



3.2.1.2. Weltweites Talent Management⁶⁷

Der Prozess des Talent Managements umfasst v.a. Aspekte der gezielten Personalentwicklung und wurde bereits in Kapitel 3.1.4.1. im Zusammenhang mit der Förderung im Unternehmen tätiger Mitarbeiter eingeführt. Hier soll Talent Management jedoch als wichtige Grundlage für die Personalauswahl angesprochen und verstanden werden. Unternehmen, die genaue Kenntnis über die Fähigkeiten und Potentiale ihrer Mitarbeiter haben, können dieses Wissen nutzen, um vakante Positionen schnell und bedarfsgerecht aus den eigenen Reihen heraus zu besetzen. Es wird länderübergreifend an Hand einheitlicher Kriterien Transparenz darüber hergestellt, wo im Unternehmen vielversprechende Talente arbeiten, die zur gezielten Nachbesetzung von Schlüsselpositionen herangezogen werden können.

3.2.2. Personalentlohnung⁶⁸

Egal ob von Compensations & Benefits, Rewarding oder Reward Management die Rede ist, Vergütungssysteme in international agierenden Organisationen greifen auf die bekannten Strukturen von leistungsbezogenem Entgelt und flexibler Anpassung bzw. Erweiterung in Form von bspw. „Cafeteria Systemen“ zurück⁶⁹. Diese Systeme werden bei der Entsendung von Mitarbeitern ins Ausland oder dem Einsatz von ausländischen Experten im Unternehmenshauptsitz noch durch die Komponente stamm- und gastlandbezogene Bezahlung erweitert. Hinter diesen Begriffen steht die Anforderung, Vergütung gerecht und vergleichbar zu gestalten, vorhandene Systeme unternehmensweit an allen globalen Standorten anzupassen bzw. zu vereinheitlichen und so Benachteiligungen zu vermeiden.

Wird ein Expatriate gastlandbezogen vergütet und sind die durchschnittlichen Entgeltzahlungen vor Ort höher als in der Heimat, so kommt es meist nicht zu Problemen. Wird der Mitarbeiter aber mit deutlich niedrigeren Löhnen konfrontiert, so ist er oft nicht zu einer beruflichen Mobilität zu motivieren. International hat sich daher der Gedanke eines weltweit für das Unternehmen und die jeweilige Hierarchiestufe gültigen, fixen Basislohns (*base salary*) durchgesetzt, der durch länderspezifische oder vereinbarte, an Leistung gemessene Zulagen ergänzt wird. Der verbreitete Balance Sheet Approach setzt auf einen Basislohn, der dem im Stammhaus entspricht. Hinzu kommen, falls benötigt, Aufstockungsleistungen, um finanzielle

⁶⁷ Böcker, M. (2007), S.20;

Byham, W.C. / Smith, A.B. / Paese, M.J. (2002), S.61-72;

Evans, P. / Pucik, V. / Barsoux, J-L. (2002), S.351;

Knorr, U. / Wolf, W. (2007), S.23.

⁶⁸ Berthel, J. / Becker, F.G. (2007), S.585 & 586;

Briscoe, D.R. / Schuler, R.S. (2004), S.308-314;

DGFP e.V. [Hrsg.] (2005), S.28;

Dowling, P.J. / Welch, D.E. (2004), S.141-147;

Harzing, A.-W. / Ruysseveldt, J.v. (2004), S.307-317;

Perkins, S.J. / Shortland, S.M. (2006), S.137-142;

Süß, S. (2004), S.142-145.

⁶⁹ Cafeteria-Systeme: Der MA hat an Hand persönlicher Präferenzen die freie Wahl zw. inhaltlich und zeitlich verschiedenen Entgeltbestandteilen, wie z.B. Direktgeld oder Sozialleistungen. Aus: Berthel, J. / Becker, F.G. (2007), S.474 ff.



Nachteile (*höhere Lebenshaltungskosten*) auszugleichen, damit der gewohnte Lebensstandard auch im Ausland beibehalten werden kann. Als dritter Bestandteil werden Leistungen, wie die Übernahme der Umzugskosten oder eine kostenlos bereitgestellte Wohnung, vereinbart, wodurch der Auslandseinsatz für den Mitarbeiter attraktiver gestaltet werden soll.

3.2.3. Personalführung

Grundsätze der Personalführung werden im globalen Umfeld entweder einheitlich und zentral durch den Unternehmenshauptsitz oder aber lokal durch und für die jeweiligen Standorte festgelegt. Im Folgenden soll detailliert auf diese verschiedenen Ansätze zum Internationalisierungsprozess und den Umgang mit kulturell diversifizierten Belegschaften eingegangen werden. Es wird geschildert, wie kulturbedingte Führungskonflikte vermieden, vielfältig zusammengesetzte Belegschaften gewinnbringend genutzt und eine weltweit einheitliche Leistungsmessung und -steuerung implementiert werden können.

3.2.3.1. Global und lokal abgestimmte Führung⁷⁰

Unternehmen müssen bei der Erschließung neuer Märkte und der Erweiterung ihrer Geschäftsfelder eine ethno-, poly- oder geozentrische Personalstrategie wählen. Diese Varianten sind hauptsächlich auf Grund der Abwägung zwischen zentralisierten Vorgaben und lokaler Autonomie zu unterscheiden.

Der **ethnozentrische** Ansatz sieht vor, dass eine Personalstrategie für alle Standorte vom Mutterkonzern aus verbindlich vorgegeben wird. Diese Übernahme von bewährten Entscheidungs- und Handlungsmustern („*Kultur-Kolonialisierung*“) birgt jedoch interkulturelle Konflikt Risiken. Gerade in asiatischen Ländern können z.B. manche Feedback-Verfahren falsch aufgefasst werden und dazu führen, dass das Gegenüber sein Gesicht verliert.

Im Rahmen einer **polyzentrischen** Personalstrategie gilt, dass die Auslandsgesellschaften keinerlei Vorgaben von ihrem Stammhaus bekommen. Die internationalen Standorte können sich individuell und uneingeschränkt an den jeweiligen Markt und die landeskulturellen Bedingungen anpassen, wodurch jedoch Koordinationsprobleme im Kontakt mit anderen Konzernstandorten entstehen.

Als bevorzugte Variante gilt das **geozentrische** HRM. Diese Mischform beruht auf dem Gedanken globale Standards vorzugeben, die lokal in einem gewissen Rahmen flexibel anzupassen sind. Die Konzernzentrale setzt weltweite Richt- bzw. Leitlinien des Personalmanagements („*Kulturkern*“), damit eine einheitliche Unternehmenskultur und -strategie vermittelbar bleibt. Mitarbeiter finden sich so auch bei Einsätzen an anderen Standorten

⁷⁰ Berthel, J. / Becker, F.G. (2007), S.569-580;
Böcker, M. (2007), S.18-20;
DGFP e.V. [Hrsg.] (2005), S.28;
Knorr, U. / Wolf, W. (2007), S.21-23;
Regnet, E. / Hofmann, L.M. [Hrsg.] (2000), S.36 & 37;
Süß, S. (2004), S.29-31;
Wolff, B. (2007b), S.31.



zurecht, da sie auf gewohnte Strukturen treffen, während sich die Auslandsniederlassungen an lokale Besonderheiten anpassen können („*modifizierte, zum Kulturkern kompatible Kulturkonzepte*“). Die Konzernzentrale trifft strategische Personalentscheidungen in Anlehnung an die Unternehmensstrategie z.B. darüber, was in den Bereichen Personalauswahl, Entwicklung oder Vergütung getan werden muss. Die operative Personalarbeit, also die konkrete Umsetzung, wird dann den einzelnen Ländern überlassen, wobei eine Kontrolle zur Einhaltung von Qualitätsstandards erfolgt. Man spricht auch von einem Spagat zw. globalen Standards und lokaler Flexibilisierung oder der Regionalisierung auf taktischer und Zentralisierung auf strategischer Ebene. Die Zukunft für die zentrale HR-Abteilung wird daher in der Rolle des Partners der lokalen HR Manager (*kontinuierliche Betreuungs- und Koordinationsfunktion*) und des Kompetenzzentrums für HR-Produkt- und Prozessinnovationen gesehen, wodurch eine Optimierung betroffener Unternehmensprozesse erreicht wird.

3.2.3.2. Diversity Management⁷¹

Diversity Management dient der gezielten Wahrnehmung, Nutzung und Förderung der Vielfalt von Mitarbeitern im Unternehmen. Kernelemente sind dabei das Alter⁷², Behinderungen, die ethnisch-kulturelle Prägung, das Geschlecht, die sexuelle Identität und die Religionszugehörigkeit der Arbeitnehmer. Erfolgreiches „Vielfaltsmanagement“ trägt zum Unternehmenserfolg bei, verhindert Diskriminierung und fördert die Chancengleichheit.

Diversity Management als Schutz vor Diskriminierung

Im Rahmen dieser Arbeit wurde bereits dargestellt, wie durch gezielte Einwirkung auf die Unternehmenskultur Altersdiskriminierung aufgedeckt und verhindert werden kann. Eine Kultur, die die Vielfalt der Belegschaft wertschätzt, fördert und nutzt, kann die eigenen Mitarbeiter für Unterschiede aus den genannten Kernfeldern sensibilisieren. Durch Diversity Management wird Bewusstsein für und Toleranz ggü. weiteren Formen der Andersartigkeit aufgebaut und unbewusst stattfindender Benachteiligung, wie bei fehlender Kenntnis von religiösen oder kulturellen Gebräuchlichkeiten, entgegengewirkt. Zudem schützt der Abbau von Vorurteilen oder Stereotypen ggü. Fremdgruppen ehemals ungleich behandelte Mitglieder der Organisation vor immer noch stattfindender, bewusster Diskriminierung. Die Freiheit von solchen Diskriminierungen, Vorurteilen oder der Angst vor Benachteiligung trägt bei den Betroffenen zur Erhöhung der Arbeitsmotivation und gesteigerter Leistungsbereitschaft bei.

⁷¹ Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. [Hrsg.] (2004), S.147 ff.;
Barmeyer, C.I. / Bolten, J. [Hrsg.] (1998), S.114 ff.;
Bernhart, I. / Kasper, M. (2007), S.54-58;
Esslinger, A.S. / Schobert, D.B. [Hrsg.] (2007), S.69-72;
Jackson, S.E. / Rudermann, M.N. (1995), S.4 & 5;
Lohrmann, A.: Retention Management via Diversity Management. In: <http://www.diversity-gesellschaft.de/monat05.html>. (*Entnommen am 13.08.2008*);
Schwuchow, K. / Gutmann, J. [Hrsg.] (2008), S.353 ff.;
Speck, P. [Hrsg.] (2004), S.142;
Stahl, G.K. / Mayrhofer, W. / Kühlmann, T.M. [Hrsg.] (2005), S.115 & 145-150 & 175 & 249;
Wagner, D. / Voigt, B.-F. [Hrsg.] (2007), S.13-15 & 61.

⁷² Vgl. frühere Kapitel bzgl. des Zusammenwirkens der Generationen im Demografischen Wandel.



Chancen der kulturellen Verschiedenheit nutzen

Der globale Markt fordert hohe Innovations- und Anpassungsfähigkeit von allen Beteiligten. Am besten geeignet für diese Herausforderung sind vielfältig zusammengesetzte bzw. interkulturelle Belegschaften mit breit gestreuten Kompetenzen und Wahrnehmungen. Durch die Arbeit innerhalb solcher Gruppen werden hohe Synergieeffekte erzeugt. Voraussetzung hierfür ist jedoch eine gewisse Sensibilität bzw. ein Bewusstsein der Mitarbeiter für und das Wissen um kulturelle Unterschiede. Durch eine Unternehmenskultur der Wertschätzung erhöht sich die Mitarbeitermotivation, Reibungsverluste werden aufgrund von Spannungen minimiert und ein gesteigerter Arbeitsfrieden und bessere Kooperation zw. den Mitarbeitern wird erreicht. Das Kreativitäts- und Innovationspotential im Unternehmen steigt und die wirtschaftlichen Vorteile von Diversity Management zeigen sich durch das Erreichen der Unternehmensziele und die generierten Wettbewerbsvorteile.

3.2.3.3. Performance Management / Personalbeurteilung⁷³

Performance Management steht für die individuelle Leistungsbeurteilung aller Angestellten eines Unternehmens. Sie wird von der übergeordneten Führungskraft durchgeführt und findet z.B. in Form eines jährlichen Mitarbeitergesprächs statt. Als erster Aspekt gilt die Standortbestimmung für den Arbeitnehmer durch Messung und Beurteilung der in der Vergangenheit von ihm erbrachten Leistungen. Hier besteht die Möglichkeit auch auf nicht zufriedenstellende Auftragserfüllungen hinzuweisen. Eine weitere Komponente ist die Steuerung des zukünftigen Verhaltens des Mitarbeiters. Mit Hilfe einer Potentialanalyse werden fachliche, methodische und soziale Kompetenzen bewertet und Ansatzpunkte für Qualifizierungsmaßnahmen zur Leistungsoptimierung aufgedeckt. Durch gemeinsam abgestimmte Zielvereinbarungen und Vergütungsmodelle wird das zukünftige Arbeitsverhalten an den strategischen Unternehmenszielen ausgerichtet. Interessant hierbei ist noch der Aspekt der Zentralisierung. Man geht davon aus, dass der Kern des Mitarbeitergesprächs, also die Bestimmung von Beurteilungskriterien und die Standardisierung des Beurteilungsprozesses, global einheitlich gesteuert werden und nur der erheblich geringere Teil, also z.B. der konkrete Ablauf des Gesprächs, von den einzelnen Standorten ausgestaltet werden sollte.

Balanced Scorecard (BS)

Die BS dient normalerweise als Instrument zur Ausrichtung der Organisation an strategischen Zielen. Über finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen wird versucht, die Zielerreichung messbar zu machen. In manchen Unternehmen wird die BS jedoch auch schon im Rahmen des Mitarbeiter Performance Managements eingesetzt. Sie hilft bei der Festlegung

⁷³ Böcker, M. (2007), S.20;
Briscoe, D.R. / Schuler, R.S. (2004), S.352;
Dowling, P.J. / Welch, D.E. (2004), S.231-240;
Harzing, A.-W. / Ruysseveldt, J.v. (2004), S.317-325;
Knorr, U. / Wolf, W. (2007), S.21-23;
Runge, T.E. / Weibel, F. / Ruegg, W.T. (2001), S.142 & 143;
Süß, S. (2004), S.96.



des Zielerreichungsgrades und der entsprechenden Ableitung von variablen Entgeltkomponenten. Zu Beginn einer Periode werden Ziele, Meßkriterien, der Maßstab für die Abweichung vom Ziel und der jeweils zu zahlende Prozentanteil vom Bonus bei Erfüllung vereinbart. Nach Ablauf dieses Zeitfensters findet eine Überprüfung der Resultate und die Festlegung der zu zahlenden Boni statt.

3.2.4. Personalentwicklung

International operierende Unternehmen sehen sich einem steigenden Bedarf an Mitarbeitern mit interkulturellen Kommunikationsfähigkeiten ausgesetzt. Die Personalentwicklung steht nun vor der Aufgabe, Mitarbeiter auf die im internationalen Kontext entstandenen Anforderungen vorzubereiten. Speziell bei der Entsendung von Fachkräften, also dem Ex- und Inpat-Management oder der interkulturellen Zusammenarbeit in Gruppen und der Führung solcher Teams bestehen zahlreiche Qualifizierungsfelder, wenn Vorgesetzte und Mitarbeiter aus unterschiedlichen Landes- und Unternehmenskulturen stammen und die Mitarbeiter z.B. ein anderes Führungs- und die Führungskräfte ein anderes Arbeitsverhalten erwarten. Nach Mergers & Acquisitions oder bei der Gründung von Joint Ventures ist nicht nur die Zusammenführung von Arbeitnehmern mit unterschiedlichem Hintergrund zu leisten, sondern auch eine Weiterentwicklung der Organisation oder eine Anpassung der eigenen Kultur gefragt.

3.2.4.1. Ex- und Inpats

Die Entsendung von Mitarbeitern kann aufgeteilt werden in die Bereiche Ex- und Inpatriates, also die Abstellung von Mitarbeitern für Projekte im Ausland oder den Einsatz von ausländischen Fachkräften im Stammsitz des Unternehmens. Der Fokus wird im Folgenden auf die aus diesem Thema entstehenden, personalwirtschaftlichen Herausforderungen gelegt, während die jeweils zu beachtenden steuer- und sozialversicherungsrechtlichen Aspekte sowie die Gestaltungs- und Konstruktionsmöglichkeiten für den zu schließenden Arbeitsvertrag mit Blick auf Zielsetzung und Umfang dieser Arbeit nicht näher betrachtet werden sollen.

Inpat-Management⁷⁴

Inpatriates bringen Multikulturalität in das Mutterhaus, erweitern den Sichtwinkel der Mitarbeiter vor Ort und entwickeln so selbst ein besseres Verständnis für kulturelle Unterschiede zw. Stammsitz und Niederlassung. Zudem werden Vorschläge, Ideen und Neuerungen des zurückgekehrten Inpats in der Niederlassung besser und schneller akzeptiert, als solche, die von außerhalb vorgegeben werden. Interkulturelle Trainings- und Integrationsmaßnahmen bzw. -programme dienen der Einarbeitung und Einbindung des Mitarbeiters, sollen aber auch, als Antwort auf den Fachkräftemangel, die Immigration von Hochqualifizierten fördern. Für deutsche und die meisten internationalen Unternehmen ist das Thema Expatriation jedoch von höherer Bedeutung und wird daher in der Literatur und somit auch in dieser Analyse stärker gewürdigt.

⁷⁴ Ballwieser, W. / Börsig, C. [Hrsg.] (2007), S.20;

Henze, Y.A. (2004): Ziele, Aufgaben und Probleme von Inpatriation, S.1-6.



Expat-Management⁷⁵

Expatriates leisten im Normalfall Pionier- bzw. Aufbauarbeit im Rahmen relativ kurzer, einige Monate umfassender Einsätze. Versetzungen ins Ausland für mehrere Jahre sind immer seltener der Fall. Expats bauen lokale Niederlassung in neuen Absatzmärkten auf, leiten diese in der Anfangsphase und managen den Transfer von Wissen und Fachkenntnissen. Ihnen ist hierfür aber auch immer ein lokaler Partner zur Seite zu stellen, der die Besonderheiten des jeweiligen Landes gut kennt. Nach Abschluß ihrer Arbeit, während der sie zum Teil auch schon einen Nachfolger vor Ort aufgebaut haben, ziehen sie sich wieder in ihr bzw. das Heimatland des Unternehmens zurück. Auslandsentsendungen sind auch als ein Angebot an die eigenen Mitarbeiter zur internationalen und herausfordernden Karriereentwicklung und -förderung zu verstehen, durch die eine für beide Seiten gewinnbringende Bindung an das Unternehmen erfolgen kann. Ebenso dienen sie der Vorbereitung auf die Übernahme künftiger Senior-Management-Aufgaben. Die nachfolgend bearbeiteten Handlungsfelder des Expat-Managements sind entnommen aus dem „Spiralmodell zu Anforderungen an die Personalarbeit im Rahmen von Auslandsentsendungen“⁷⁶ bzw. dem „Zyklus einer Auslandsentsendung“⁷⁷. Bestätigt werden diese zudem durch die gängige Vorgehensweise in deutscher und internationaler Fachliteratur⁷⁸.

Auswahl des Expat⁷⁹

Ein unternehmensweiter Pool für potentielle Expatriates und ein einheitliches Auswahlverfahren bieten die größten Rekrutierungsmöglichkeiten. Kompetenzanalysen und der Stand an Fachwissen bieten zwar eine objektive und fundierte Grundlage für die Wahl des zu entsendenden Mitarbeiters, allerdings sind auch soziale Kompetenzen, gerade im internationalen Arbeitsumfeld, absolut erfolgsentscheidend. Der Auswahlprozess muss sich daher u.a. Kriterien wie „Fähigkeit zur Anpassung an Veränderungen“, „Offenheit“, „Selbstbewusstsein“, „Durchsetzungs- und Stressbewältigungsvermögen“ aber auch dem familiären Hintergrund widmen. Dies kann bspw. durch ein psychologisches Profil des Mitarbeiters, interkulturelle Anpassungstest oder eine „Family Readiness Evaluation“ geschehen.

⁷⁵ Böcker, M. (2007), S.18-20;
DGFP e.V. [Hrsg.] (2005), S.28;
Hofmann, L.M. / Regnet, E. [Hrsg.] (2003), S.113 ff.;
Matthews, S. (2007), S.28-30;
Regnet, E. / Hofmann, L.M. [Hrsg.] (2000), S.42 & 281 ff.;
Scheffel, C. (2007), S.32-34;
Stahl, G.K. / Mayrhofer, W. / Kühlmann, T.M. [Hrsg.] (2005), S.215-219 & 271.

⁷⁶ s. Anhang C - Expatriates.

⁷⁷ ebd.

⁷⁸ z.B. Evans, P. / Pucik, V. / Barsoux, J-L. (2002), S.122 &
Runge, T.E. / Weibel, F. / Ruegg, W.T. (2001), S.124 ff.

⁷⁹ Evans, P. / Pucik, V. / Barsoux, J-L. (2002), S.122-125;
Matthews, S. (2007), S.28-29;
Runge, T.E. / Weibel, F. / Ruegg, W.T. (2001), S.126-131;
Scheffel, C. (2007), S.34;
Stahl, G.K. / Mayrhofer, W. / Kühlmann, T.M. [Hrsg.] (2005), S.273.



Vorbereitung⁸⁰

Qualifiziertes Fachpersonal, das für eine Auslandsentsendung ausgewählt wurde, muss umfassend auf die anstehenden Aufgaben und im Besonderen auf die Arbeitsumstände vorbereitet werden. Erster Baustein hierfür ist ein interkulturelles Training, das nicht nur Sprachkenntnisse, sondern auch Wissen über die Kultur des Gastlandes, das lokale Arbeits- und Kommunikationsverhalten, ethische Prinzipien, Werte und den Glauben der Mitarbeiter vor Ort vermittelt. Einem möglichen Kulturschock und fehlgeschlagenen Einsätzen kann durch ein solch erzeugtes Kulturverständnis entgegengewirkt werden. Weiterhin müssen Softskills, wie Teamgeist oder Anpassungs- und Durchsetzungsfähigkeit, je nach Ausgangssituation des Mitarbeiters aufgebaut oder weiterentwickelt werden. Als dritter Punkt ist eine Mobilitätsförderung, die nicht allein durch finanzielle Anreize erreicht wird, zu nennen. Grundsätzlich bedeutet dies, dass die Familie des „auswandernden“ Mitarbeiters unterstützt und Anreize für den Weg ins Ausland geschaffen werden müssen. Relocation Services helfen z.B. bei der Wohnungssuche im Ausland. Weitere wichtige Felder sind die gesicherte Schulbildung der Kinder und die Unterstützung des u.U. berufstätigen Partners.

Betreuung während des Auslandsaufenthaltes⁸¹

Der Auslandseinsatz beginnt mit einer klar strukturierten Einarbeitungsphase, die durch Kontaktpartner vor Ort sichergestellt wird. Diese stehen dem Expat auch während der restlichen Aufenthaltszeit beratend mit ihrem Wissen über lokale Besonderheiten zur Seite. Zudem sollten regelmäßige Heimaturlaube finanziert und Leistungsbeurteilungen zur Sicherstellung des Erfolgs der Entsendung durchgeführt werden.

Reintegration im Heimatland (*Repatriation*) & Erfahrungsweitergabe⁸²

Dieser Prozess kann als eine Art zweite Vorbereitung verstanden werden. Organisatorische Fragen, wie die Wohnungssuche oder Wiedereinschulung der Kinder, spielen hierbei eine Rolle. Auch gilt es, einen umgedrehten Kulturschock zu vermeiden, indem auf Veränderungen in der Gesellschaft des Heimatlandes und Neuerungen innerhalb des Stammmunternehmens vorbereitet wird. Weiterhin muss der künftigen Karriereplanung für den Zurückge-

⁸⁰ Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. [Hrsg.] (2004), S.155;

Briscoe, D.R. / Schuler, R.S. (2004), S.114 ff. & 175 ff.;

Evans, P. / Pucik, V. / Barsoux, J-L. (2002), S.125-131;

Matthews, S. (2007), S.28-30;

Perkins, S.J. / Shortland, S.M. (2006), S.53 & 64 & 112-120;

Stahl, G.K. / Mayrhofer, W. / Kühlmann, T.M. [Hrsg.] (2005), S.274.

⁸¹ Runge, T.E. / Weibel, F. / Ruegg, W.T. (2001), S.133-134;

Stahl, G.K. / Mayrhofer, W. / Kühlmann, T.M. [Hrsg.] (2005), S.274;

Stroh, L.K. / Stewart Black, J. / Mendenhall, M.E. / Gregersen, H.B. (2005), S.144 ff.

⁸² Barmeyer, C.I. / Bolten, J. [Hrsg.] (1998), S.225 ff. & 241 ff.;

Dowling, P.J. / Welch, D.E. (2004), 159 ff.;

Evans, P. / Pucik, V. / Barsoux, J-L. (2002), S.135-138;

Harzing, A.-W. / Ruysseveldt, J.v. (2004), S.336 ff.;

Matthews, S. (2007), S.30;

Runge, T.E. / Weibel, F. / Ruegg, W.T. (2001), S.134-137;

Stahl, G.K. / Mayrhofer, W. / Kühlmann, T.M. [Hrsg.] (2005), S.275 & 325;

Stroh, L.K. / Stewart Black, J. / Mendenhall, M.E. / Gregersen, H.B. (2005), S.189 ff.



kehrten besondere Beachtung geschenkt werden. Die zu übernehmenden Aufgaben im Unternehmen sollten so konzipiert sein, dass die neu entwickelten sozialen Fähigkeiten, das erworbene Fachwissen und internationale Netzwerke des Expats genutzt werden können. Ansonsten besteht das Risiko, dass Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, da sie sich nicht ihrem Status und ihren neuen Fähigkeiten entsprechend eingesetzt fühlen. Nicht zuletzt muss auch das erworbene Expertenwissen bzgl. internationaler Geschäftstätigkeiten und der Gastlandkultur gesammelt, zur Weitergabe aufbereitet und für die Entwicklung und Aktualisierung von Qualifizierungsmaßnahmen genutzt werden.

3.2.4.2. Interkulturelles Training⁸³

Ein ungleiches Sprach-, Kultur- und Arbeitsverständnis kann zu neuartigen Konfliktpotentialen innerhalb des Unternehmens führen, denen durch gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen vorgebeugt werden kann. Interkulturelles Training soll den Mitarbeitern, die in Arbeitsgruppen oder im Umgang mit Kunden und Zulieferern Kontakt zu Menschen aus anderen Kulturen haben, vermitteln, welche kulturellen Besonderheiten bzgl. der Wahrnehmung, des Denkens, Wertens und Handelns ihres Gegenübers sie kennen und verstehen müssen. Im nächsten Schritt muss sich der Mitarbeiter das eigene Vorgehen und kulturelle Orientierungssystem klar machen. Durch einen Abgleich dieser beiden Ausgangssituationen können Aktionen des Gegenübers eingeordnet, ein Bewusstsein für Konfliktpunkte entwickelt und die eigenen Reaktionen erfolgreich auf die Erwartungen des Anderen abgestimmt werden.

Interkulturelle Planspiele, religiöse und kulturelle Faktenbücher oder Simulationen zur interkulturellen Sensibilisierung vermitteln den Teilnehmenden u.a. folgende Fähigkeiten: Empathie, Vorurteilsfreiheit, Toleranz, Offenheit, Wissen um Merkmale anderer Kulturen, Akzeptanz und Respekt ggü. anderer Kulturen, interkulturelle Lernbereitschaft, Verständnis für die Einflüsse der Landeskultur auf Wahrnehmung, Denken, Einstellungen, Verhalten, Handlungsweisen und Handlungszusammenhänge, Verständnis für Kulturunterschiede, Verständnis für Besonderheiten der Kommunikation bzw. Kommunikationsfähigkeit zw. verschiedenen Kulturen und soziale Kompetenz als die Fähigkeit Beziehungen und Vertrauen zu fremdkulturellen Mitarbeitern aufbauen zu können.

⁸³ Barmeyer, C.I. / Bolten, J. [Hrsg.] (1998); S.107 & 123 & 157;
Berthel, J. / Becker, F.G. (2007), S.583 & 584;
Briscoe, D.R. / Schuler, R.S. (2004), S.261 ff.;
DGFP e.V. [Hrsg.] (2005), S.28 & 29;
Esslinger, A.S. / Schobert, D.B. [Hrsg.] (2007), S.72;
Evans, P. / Pucik, V. / Barsoux, J-L. (2002), S.349 ff.;
Harzing, A.-W. / Ruysseveldt, J.v. (2004), S.249 ff.;
Hofmann, L.M. / Regnet, E. [Hrsg.] (2003), S.114 ff.;
Perkins, S.J. / Shortland, S.M. (2006), S.107 ff.;
Regnet, E. / Hofmann, L.M. [Hrsg.] (2000), S.38 & 212 ff.;
Schwuchow, K. / Gutmann, J. [Hrsg.] (2008), S.135 ff.;
Speck, P. [Hrsg.] (2004) S.131 ff;
Stahl, G.K. / Mayrhofer, W. / Kühlmann, T.M. [Hrsg.] (2005), S.307-310;
Süß, S. (2004), S.121;
Wolff, B. (2007), S.31.



Führungskräfte-Entwicklung

Auch Führungskräfte sehen sich im Umgang mit verschiedenen Kulturen innerhalb des Unternehmens den beschriebenen Anforderungen ausgesetzt. Von ihnen wird noch zusätzlich erwartet, Gruppendiskussionen kultursensibel moderieren zu können, die Teamentwicklung mit der nötigen multikulturellen Sensibilität voranzutreiben und so die Kooperation im Unternehmen zu fördern. Nicht nur für die Arbeit innerhalb der Landesgrenzen, auch für weltweite Geschäftstätigkeiten müssen sie mit „Global Leadership“-Fähigkeiten ausgestattet werden⁸⁴.

3.2.4.3. Mergers & Acquisitions / Joint Ventures⁸⁵

Mergers & Acquisitions und Joint Ventures beschreiben grenzüberschreitende Fusionen und Unternehmenskäufe bzw. Neugründungen von Gesellschaften, in die die Vertragspartner (*mit oft unterschiedlichen Unternehmenskulturen*) Know-How, Kapital und v.a. Personal einbringen. Neben der Festlegung von Vorgehensweisen und der Abhandlung organisatorischer Fragen, wie z.B. zum eingesetzten Performance Management oder zum bevorzugten Vergütungssystem, ist eine begleitete und strukturierte Zusammenführung der Belegschaften nicht zu vernachlässigen. Die Integration verschieden geprägter Belegschaften während solcher Ereignisse erfordert dabei deutlich weiterführende Maßnahmen, als z.B. mit einem interkulturellen Training für Arbeitsgruppen zu realisieren sind. Es geht zwar auch darum, Verständnis ggü. anderen Kulturen und Arbeitsweisen aufzubauen, vielmehr aber noch um eine Angleichung oder sogar gemeinsame Neuerschaffung der eigenen kulturellen Identität. Firmenzusammenschlüsse, egal in welcher konkreten Ausgestaltung, lösen somit auch immer einen Prozess der Organisationsentwicklung und Überarbeitung oder Verschmelzung von Unternehmenskulturen aus. In Workshops können z.B. Problemlösungs- und Arbeitsprozesse neu und an gemeinsamen Bedürfnissen der Beteiligten ausgerichtet werden. Ebenso kann es vorkommen, dass bei einer Übernahme die eigene Unternehmenskultur global transferiert werden soll. Hierbei gilt es dann zu beachten, gemeinsam mit den neuen Arbeitnehmern ein Verständnis für die Kultur im Unternehmen aufzubauen. Allgemeine Standards und Richtlinien müssen vor Ort verständlich gemacht und ggf. auch leicht angepasst werden⁸⁶.

Ein bewusst durchgeführtes Change Management steuert und kommuniziert den Veränderungsprozess bzgl. Funktionen, Strukturen und Abläufen innerhalb der Organisation. Vor allem aber werden die Mitarbeiter in den Umstellungsprozess integriert, indem ihre Einstellungen, Sorgen und Wünsche beachtet und in die Umstrukturierung einbezogen werden.

⁸⁴ s. zu diesen Fähigkeiten auch die Übersichts-Grafik in Anhang D - Global Leadership Fähigkeiten.

⁸⁵ Barmeyer, C.I. / Bolten, J. [Hrsg.] (1998), S.115 ff.;
Böcker, M. (2007), S.18-20;
Briscoe, D.R. / Schuler, R.S. (2004), S.86 ff.;
DGFP e.V. [Hrsg.] (2005), S.28;
Evans, P. / Pucik, V. / Barsoux, J-L. (2002), S.203 ff.;
Götz, K. [Hrsg.] (2002), S.180;
Harzing, A.-W. / Ruysseveldt, J.v. (2004), S.117 ff.;
Schwaab, M.-O. / Frey, D. / Hesse, J. [Hrsg.] (2003), S.31-33;
Stahl, G.K. / Mayrhofer, W. / Kühlmann, T.M. [Hrsg.] (2005), S.46 & 69.

⁸⁶ s. Kapitel 3.2.3.1. - Global und lokal abgestimmte Führung.



4. Handlungsleitfaden für die künftige Gestaltung der Personalarbeit

Nachfolgend werden die erarbeiteten Reaktionen auf die Megatrends Demografischer Wandel und Internationalisierung als Best Practice Lösung in Form eines zweiteiligen Maßnahmenverzeichnis zusammengestellt. Die hieraus resultierende Auflistung dient zugleich als Kriterienkatalog, an dem bestehende, moderne Personalmanagementkonzepte gemessen und anschließend bewertet werden können. Während der Bewertung des zu untersuchenden Konzepts, wird auf eine Gewichtung der einzelnen Kriterien verzichtet, weshalb ein einfacher Ja / Nein bzw. Kriterium liegt vor / liegt nicht vor - Abgleich erfolgt. Die dargestellten Maßnahmen werden als gleichwertig betrachtet und entfalten gerade in der gemeinsamen Anwendung ihre höchstmögliche Effektivität. Die exakte Bestimmung von Aktualität und Qualität des zu beurteilenden Personalkonzepts erfolgt an Hand eines Punkteschemas, in der jede Maßnahme die Wertigkeit eins hat. In Themengebieten, die sich aus mehreren Unterbereichen zusammensetzten, können dementsprechend auch höhere Punktzahlen erreicht werden. Als maximal zu vergebende Punktzahl ergibt sich der Wert 50. Die weiteren Abstufungen wurden wie folgt festgelegt:

- 50 Punkte bis 45 Punkte : sehr gut auf künftige Herausforderungen vorbereitet
- 44 Punkte bis 39 Punkte : gut auf künftige Herausforderungen vorbereitet
- unter 39 Punkte : Konzept weist deutliche Verbesserungsmöglichkeiten auf

Maßnahmenkatalog Demografie

<i>Feld des Personalmanagements</i>	<i>zu ergreifende Maßnahmen</i>	<i>mögliche Punktzahl</i>	<i>erreichte Punktzahl</i>
Rekrutierung			
	Employer Branding durch Hochschulkontakte	1	
	Altersneutrale und geschlechtsspezifische Rekrutierung	2	
	Netzwerke zu ehemaligen MA zur Re-Rekrutierung / zum Einsatz als Berater	2	
	Verbesserung der Ausbildung & Übernahme der eigenen Azubis	2	
Entlohnung			
	Variable, leistungsorientierte Vergütungssysteme	1	
	Arbeitszeit- und Entgeltumwandlung (Finanzierung von Arbeitsfreistellungsphasen)	1	
Führung			
	Alternative Laufbahnen in Form von Fach- und Projektkarrieren & JobEnrichment und -Rotation	4	
	Age-Awareness (Vermittlung eines neuen Altersbildes)	1	



	Retention Management (<i>Commitment erzeugen</i>)	1	
	Work-Life-Balance fördern unter Beachtung von Arbeitszeit & Arbeitsort und durch Unterstützung im Privatleben	3	
	Betriebliches Gesundheitsmanagement	1	
Entwicklung			
	Förderung von Nachwuchskräften durch Trainee Programme & Talent Management	2	
	Employability erhalten und fördern mittels Personalentwicklung für Ältere, Lebenslangem Lernen, Kompetenzmanagement	3	
	Mitarbeitergespräch & Standortbestimmung (<i>Entwicklungsmöglichkeiten während des Berufs- lebens & neue Perspektiven im Alter aufzeigen</i>)	2	
	Innovationsfähigkeit durch Ideenmanagement	1	
	Wissensmanagement in Form von Einarbei- tungsprogrammen, altersgemischten Teams, Arbeiten in Netzwerken, Paten-/Mentor-Modellen	4	
Austritt			
	Vorbereitung auf den Ruhestand (<i>Beratung, z.B. Work-Out-Lebenstraining</i>)	1	
	Lebensarbeitszeitkonten (<i>flexibler Übergang in den Ruhestand</i>)	1	
	Betriebliche Altersvorsorge	1	
	<i>Zwischenergebnis Demografie</i>	34	

**Maßnahmenkatalog
Internationalisierung**

Feld des Personal- managements	zu ergreifende Maßnahmen	mögliche Punktzahl	erreichte Punktzahl
Rekrutierung			
	Internationale Personalauswahl durch Employer Branding (<i>globaler Kampf um High Potentials</i>)	1	
	Weltweites Talent Management (<i>zur gezielten Stellenbesetzung aus dem eigenen Unternehmen heraus</i>)	1	
Entlohnung			
	unternehmensweite Anpassung der Vergütungssysteme	1	
	Vergütung nach dem Balance Sheet Approach für Expatriates	1	



Führung			
	Global und lokal abgestimmte Führung (<i>geozentrisches HRM</i>)	1	
	Diversity Management bzgl. Schutz vor Diskriminierung & Chancen der kulturellen Verschiedenheit nutzen	2	
	Performance Management bzw. Personal- beurteilung (<i>bspw. durch Balanced Scorecard</i>)	1	
Entwicklung			
	Ex- & Inpatmanagement unter Beachtung der richtigen Auswahl, Vorbereitung, Betreuung & Wiedereingliederung	4	
	Interkulturelles Training zur Verbesserung der Teamarbeit & zur Führungskräfteentwicklung bzw. Förderung von „Global Leadership“	2	
	Mergers & Acquisitions / Joint Ventures erfordern Change Management & Organisationsentwicklung	2	
<i>Zwischenergebnis Internationalisierung</i>		16	
Gesamtergebnis		50	

5. Zukunftsfähiges Personalmanagement in der Praxis

Nachfolgend sollen zwei ausgewählte Praxisbeispiele für moderne Personalmanagementkonzepte kurz dargestellt werden⁸⁷. Durch einen Abgleich mit dem erstellten Kriterienkatalog und eine vergleichende Gegenüberstellung erfolgt anschließend die Bewertung der Zukunftsfähigkeit der vorliegenden Strategien.

5.1. Lebenszyklusorientierte Personalarbeit bei der DekaBank

Abgeleitet aus einer Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln entwickelte die DekaBank im Jahr 2007 ihr Konzept „Lebenszyklusorientierte Personalarbeit: Personalpolitische Antworten auf den Demografischen Wandel“.

5.1.1. Das Konzept

Die DekaBank hat sich zum Ziel gesetzt, die Personalarbeit an den neuen „arbeits- und lebenszyklischen Bedürfnissen der Mitarbeiter zu orientieren, um die Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität des Unternehmens auch unter demografischen Veränderungen zu gewährleisten⁸⁸. Man will fähigen Nachwuchs ausbilden und halten, das Potential der Arbeitnehmer durch eine ausgewogene Work-Life-Balance ausschöpfen, sowie die geistige und körperliche Fitness der Mitarbeiter erhalten und verbessern⁸⁹.

⁸⁷ s. Anhang E & F für detaillierte Ausführungen zu den Konzepten und den zugehörigen Konzernen.

⁸⁸ Büdel, O. (2007a): Lebenszyklusorientierte Personalarbeit - Die personalpolitische Antwort der DekaBank auf den demografischen Wandel, PDF, S.12.

⁸⁹ DekaBank gewinnt den Deutschen Personalwirtschaftspreis 2007. In: <http://www.insolvenzrecht-digital.de/wkdweb/v3/home.nsf/url/BE12EEF6B532E739C125735500379E42?OpenDocument&menu=5B13A4129471A135C1257132003B97A4&l=1>. (Entnommen am 22.07.2008).



5.1.2. Abgleich mit dem erstellten Handlungsleitfaden

Die Personalstrategie der DekaBank wird nach dem angewandten Bewertungskatalog mit folgendem Punkteergebnis beurteilt⁹⁰:

- Ergebnis Demografie : 34 von 34
- Ergebnis Internationalisierung : 0 von 16
- Gesamtergebnis : 34 von 50

Im Bereich Demografie präsentiert sich die DekaBank mit ihrem Konzept als umfassend vorbereitet und geradezu perfekt aufgestellt. Das Gesamtergebnis wird jedoch durch die mangelnde bzw. nicht vorhandene Ausrichtung auf internationale und interkulturelle Herausforderungen negativ beeinflusst. Hierauf wird noch in Abschnitt 5.3. ausführlich eingegangen.

5.2. Two4One - vier Säulen der Mitarbeitermotivation bei E.ON Ruhrgas⁹¹

Die E.ON Ruhrgas AG hat für ihr innovatives Personalkonzept „Two4One“, welches auf die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter abzielt, den Deutschen Personalwirtschafts-Preis 2006 der Zeitschrift „Personalwirtschaft“ erhalten. Der Preis wird jährlich für innovative, bereits erfolgreich zum Einsatz gekommene Konzepte zur Personalarbeit verliehen.

5.2.1. Das Konzept⁹²

„E.ON Ruhrgas ist ein hervorragendes Unternehmen mit hoch qualifizierten Mitarbeitern. Damit dies auch in Zukunft so bleibt, haben wir das neue Personalkonzept „Two4One“ erarbeitet. Wir sichern die Beschäftigungsfähigkeit unserer älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und fördern Motivation, Kompetenz und Gesundheit bei allen Beschäftigten. Wir sind überzeugt, dass E.ON Ruhrgas bestens vorbereitet ist auf den demografischen Wandel. Nur diejenigen Unternehmen werden erfolgreich sein, die über die besten Mitarbeiter verfügen.“
Diese Aussagen von Dr. Ulrich Spie, Personaldirektor und Hauptbereichsleiter Personalwesen bei der E.ON Ruhrgas AG, fassen die Grundgedanken des vorliegenden Konzepts zusammen. Die umzusetzenden Maßnahmen werden bei der E.ON Ruhrgas in den vier Feldern Laufbahn, Lernen, Leistung und Leben gruppiert.

5.2.2. Abgleich mit dem erstellten Handlungsleitfaden

Die Personalstrategie der E.ON Ruhrgas wird nach dem angewandten Bewertungskatalog mit folgendem Punkteergebnis beurteilt⁹³:

- Ergebnis Demografie : 32 von 34
- Ergebnis Internationalisierung : 3 von 16
- Gesamtergebnis : 35 von 50

⁹⁰ Vgl. Anhang E-10. - Bewertung für das lebenszyklusorientierte Konzept.

⁹¹ Spie, U. (2007): Energie für das Alter. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 01/2007, S.18-21.

⁹² ebd.

⁹³ Vgl. Anhang F-4. - Bewertung für das Two4One Personalkonzept.



Wiederum ergibt sich das Bild, dass auf den Demografischen Wandel umfassend eingegangen wird, kulturell durchmischte Belegschaften aber noch nicht ausreichend in den Fokus der Personalarbeit geraten sind und internationale Geschäftstätigkeiten unberücksichtigt bleiben.

5.3. Vergleich und Stellungnahme zu den Strategien

Die DekaBank reagiert mit ihrem Konzept auf den Demografischen Wandel. Die zukünftige Personalarbeit wird dabei stark individualisiert und muss sich an den Lebensphasen der Mitarbeiter orientieren. Die Bedürfnisse der Arbeitnehmer sollten jedoch stets in Einklang mit denen des Unternehmens gebracht werden⁹⁴. Die strategische Ausrichtung an den arbeits- und lebenszyklischen Bedürfnissen der Beschäftigten wurde schon früher in der Literatur vom theoretischen Standpunkt her beleuchtet⁹⁵. Allerdings beschränkten sich die bisherigen Ansätze meist auf lebensphasenorientierte Arbeitszeitsysteme (*z.B. keine Nachtschicht für Ältere und flexible Arbeitszeitmodelle zur besseren Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf*), um dem erhöhten Mobilitätsbedarf der Arbeitnehmer Rechnung zu tragen. Die Innovativität des Deka-Ansatzes besteht darin, dass der theoretische Gedanke der Lebensphasenorientierung aufgegriffen und praktisch in eine Vielzahl von Maßnahmen aus allen Bereichen des Personalwesens umgesetzt wurde. Die neue Personalstrategie wird zudem exzellent über den Web-Auftritt kommuniziert. So wurde z.B. das Online-Karriereportal des Unternehmens nach den verschiedenen Lebensphasen der Zielgruppen (*Schulabgänger, Studenten, Absolventen, Berufserfahrene*) gegliedert. Innerhalb dieser Bereiche werden gezielt die jeweils interessanten Punkte des Personalkonzepts sowie generelle Richtlinien vermittelt⁹⁶. Der Bereich „Wandel im Arbeitsmarkt zu Multinationalität und Diversität“ wird im Rahmen der Präsentation zum lebenszyklusorientierten HRM als „Trend und Einflussfaktor auf das Personalmanagement“ gesehen⁹⁷, eine weitere Auseinandersetzung mit der Thematik erfolgt jedoch nicht. Auch in der weiterführenden, Online dargestellten Personalstrategie, findet der Themenbereich Internationalisierung keine Erwähnung⁹⁸. So beschränkt sich in den derzeitigen Stellenausschreibungen die Anforderung nach internationaler Erfahrung auch auf das Beherrschen der englischen Sprache⁹⁹. In aktuellen Pressemitteilungen wird zwar über mög-

⁹⁴ Reinhold, T. (2007): Dienst und Schnaps gehören wieder zusammen, PDF, S.1.

⁹⁵ z.B. in Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. [Hrsg.] (2003), S.168 ff.;

Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. [Hrsg.] (2004), S.105.;

Deller, J. / Kern, S. / Hausmann, E. / Diederichs, Y. (2008), S.108 & 175;

Esslinger, A.S. / Schobert, D.B. [Hrsg.] (2007), S.75 & 295 & 305;

Holz, M. / Da-Cruz, P. [Hrsg.] (2007), S.15;

Rump, J. / Sattelberger, T. / Fischer, H. [Hrsg.] (2005), S.145;

Schwuchow, K. / Gutmann, J. [Hrsg.] (2008), S.323;

Speck, P. [Hrsg.] (2004), S.281-288;

Thom, N. / Zaugg, R.J. [Hrsg.] (2007), S.27 ff & 263 ff.

⁹⁶ Karriereportal DekaBank. In: <http://www.Dekabank.de/db/de/karriere/index.jsp>. (Entnommen am 29.08.2008).

⁹⁷ Büdel, O. (2007a): Lebenszyklusorientierte Personalarbeit - Die personalpolitische Antwort der Deka Bank auf den demografischen Wandel, PDF, S.11.

⁹⁸ vgl. Personalstrategie DekaBank. In: http://www.Dekabank.de/db/de/karriere/Arbeitswelt_DekaBank/Personalstrategie.jsp. (Entnommen am 29.08.2008).

⁹⁹ Jobbörse. In: <http://www.Dekabank.de/db/de/karriere/jobboerse/index.jsp>. (Entnommen am 29.08.2008).



liche Bankenübernahmen spekuliert, jedoch geht es hierbei nur um finanzielle Engagements, so dass der Aspekt „Belegschaftszusammenführung“ nicht von weiterer Bedeutung wäre¹⁰⁰. Es ist nicht davon auszugehen, dass der Trend Multikulturalität unwissentlich unberücksichtigt geblieben ist. Vielmehr muss untersucht werden, warum eine bisherige Auseinandersetzung mit diesem Thema unterblieb. Die DekaBank ist in der Schweiz und in Österreich aktiv, wodurch sich weder bedeutende sprachliche noch interkulturelle Herausforderungen oder zu bewältigende, strukturelle Unterschiede ergeben. Ansonsten beschränkt sich die weitere internationale Tätigkeit auf Tochterunternehmen in Luxemburg und Irland, von wo aus unter sehr geringem Personalaufwand lediglich Fonds mit außereuropäischem Anlageschwerpunkt verwaltet werden¹⁰¹. Kerngeschäftsfeld ist ganz klar Deutschland, während sich internationale Beziehungen hauptsächlich auf finanzielle Beteiligungen und dem Kontakt zum globalen Finanzmarkt, wofür lediglich Englisch- und entsprechende Fachkenntnisse benötigt werden, beschränken. Zwar werden von Seiten des Unternehmens Sprachkurse angeboten¹⁰², die weiterführende Qualifizierung der Mitarbeiter für interkulturelle Geschäftstätigkeiten im Ausland ist aber auf Grund mangelnder Einsatzmöglichkeiten schlichtweg (noch) nicht nötig. Zudem muss angenommen werden, dass die Personalverantwortlichen der DekaBank die kulturelle Durchmischung der eigenen Belegschaft nicht als entscheidenden Einflussfaktor eingestuft haben und die Demografische Entwicklung als dringlichstes Handlungsfeld für das Unternehmen identifiziert wurde.

Es bleibt festzuhalten, dass das Konzept der DekaBank auf durchweg solider Basis steht, jedoch vorausschauend noch in Richtung Diversity Management bzgl. kultureller Unterschiede im eigenen Unternehmen ergänzt werden sollte. Durch eine solche Ausweitung könnte die kulturelle Vielfalt der eigenen Mitarbeiter bewusst aufgedeckt, gefördert und genutzt werden, um weitere Potentiale in das Unternehmen einzubringen und somit Innovations- und Wettbewerbsvorteile zu generieren.

Das Two4One Konzept der E.ON Ruhrgas gliedert sich nicht nach verschiedenen Lebensphasen, sondern gemäß den vier großen Interessensfeldern der Mitarbeiter (*Laufbahn, Lernen, Leistung & Leben*). Auch wenn die zu ergreifenden Maßnahmen anders gruppiert werden, so finden sich doch im Grunde fast alle Punkte des Deka-Konzeptes in dieser Strategie wieder. E.ON ist ein deutlich internationaler agierender Konzern als die DekaBank mit Tochterunternehmen in Bulgarien, Dänemark, Deutschland, Finnland, Großbritannien, Italien, Niederlande, Norwegen, Österreich, Polen, Rumänien, Schweden, Slowakei, Spanien, Tschechien, Ungarn und den USA¹⁰³. Dennoch ist die Personalstrategie nicht auf weltweite Geschäftstätigkeiten der Mitarbeiter, sondern auf die alternde Gesellschaft ausgerichtet. Es er-

¹⁰⁰ Deka will WestLB nicht als Ganzes schlucken. In: <http://de.reuters.com/article/companiesNews/idDEBUC73627120080827>. (Entnommen am 29.08.2008).

¹⁰¹ Tochterunternehmen DekaBank. In: <http://www.Dekabank.de/db/de/konzernprofil/tochterunternehmen.jsp>. (Entnommen am 29.08.2008).

¹⁰² DekaBank Weiterbildung. In: http://www.Dekabank.de/db/de/karriere/Arbeitswelt_DekaBank/Weiterbildung.jsp. (Entnommen am 22.08.2008).

¹⁰³ E.ON International. In: <http://www.eon.com/de/unternehmen/20920.jsp>. (Entnommen am 01.09.2008).



geben sich also ähnliche Lücken wie beim zuvor dargestellte Konzept. Jedoch lassen sich auch erste Ansätze in Richtung Internationalisierung erkennen. E.ON will sich zum weltweit größten Energieanbieter entwickeln. Das Unternehmen verfolgt dieses Expansionsziel unter der Voraussetzung, dass das Unternehmensleitbild den wertevorgebenden Rahmen liefert. Offenheit und Veränderungsbereitschaft sind dabei Eigenschaften, die man von den Arbeitnehmern bei der Umsetzung der Unternehmensstrategie erwartet. Die vorgesehenen Teamentwicklungsseminare sind aber bei Weitem nicht ausreichend, um Mitarbeiter auf interkulturelle Aufgaben vorzubereiten. Desweiteren ist bei E.ON das Thema „Auslandsentsendungen“, anders als bei der DekaBank, bereits in die zu bearbeitenden Handlungsfelder aufgenommen worden. Jedoch begeht man den klassischen Fehler, sich nur auf eine adäquate Vergütung zu konzentrieren. Die weiterführende Vorbereitung des Expats auf die besonderen Herausforderungen eines Auslandseinsatzes hat noch keinen Platz im Two4One-Maßnahmenkatalog einnehmen können.

Wie schon beim DekaBank-Konzept werden auch hier die aus dem Demografischen Wandel hervorgehenden Probleme vollständig erkannt und entsprechende Schritte eingeleitet. Auf Grund der deutlich internationaler ausgerichteten Unternehmensstrategie, sollte aber noch dringender, als es bei der DekaBank der Fall ist, ein Fokus auf die entsprechende Qualifizierung der Mitarbeiter gelegt werden.

Besonderheiten / Aktuelle Probleme zum DekaBank-Konzept

Das DekaBank-Konzept wurde für ein Unternehmen mit einem zentralen Standort, an dem ein Großteil der Mitarbeiter nebst ihren Familien präsent ist, entworfen. Da die DekaBank jedoch auch das Zentralinstitut der deutschen Sparkassen ist, wird sich in naher Zukunft die Frage ergeben, wie das entworfene Personalkonzept auf die Sparkassen, die in einer dezentralen Filialstruktur organisiert sind, zu übertragen ist und inwieweit die vorgelegte Strategie angepasst werden muss, um überhaupt implementierbar zu sein.

Viele Bereiche des lebenszyklusorientierten Personalmanagements können problemlos auch in den Sparkassenfilialen umgesetzt werden. Hierzu zählen bspw. das Prinzip der altersneutralen Rekrutierung, die Übernahme der Auszubildenden in ein festes Arbeitsverhältnis, das Angebot attraktiver Arbeitszeitmodelle, variable Vergütungssysteme oder die Sicherstellung gesundheitspräventiver Arbeitsbedingungen.

Andere Bereiche bereiten hierbei mehr Probleme. Das Gesundheitsmanagementkonzept der DekaBank sieht z.B. regelmäßige Gesundheitschecks durch den Betriebsarzt vor, den es so natürlich in den einzelnen Filialen nicht gibt. Durch gezielte Hinweise auf mögliche Vorsorgeuntersuchungen kann dennoch ein Bewusstsein für derartige Vorsichtsmaßnahmen bei den Arbeitnehmern erzeugt werden. Ein umfassendes Betriebssportangebot ist auf Grund einer zu geringen Anzahl an Mitarbeitern auch kaum aufzubauen. Jedoch können örtliche Vereine, in denen die Angestellten aktiv sind, gezielt gefördert und das sportliche Engagement so aufrechterhalten werden. Die von der DekaBank angebotenen Seminare zu Stressbewäl-



tigung oder Gesundheitsbewusstsein sollten zentral an einem günstig für die Teilnehmer zu erreichenden Ort stattfinden. Die entsprechenden Reisekosten werden dann (*anteilig*) von der „entsendenden“ Filiale übernommen. Beratungsleistungen zur betrieblichen Altersvorsorge oder dem gleitenden Übergang in den Ruhestand könnten durch speziell geschulte Experten erfolgen, die für die Mitarbeiter einer Region zuständig sind und diese für die entsprechenden Gespräche auch in ihrer Filiale aufsuchen. Die Einrichtung von Telearbeitsplätzen ist ebenfalls mit gewissen Hindernissen verbunden. So kann in kleinen Filialen schlichtweg der Bestand an Personal zu gering sein, als dass auf die Anwesenheit einiger Mitarbeiter vor Ort einfach verzichtet werden könnte. Sicherlich ließe sich aber auch dieses Problem umgehen. Alle Mitarbeiter werden vor Ort eingesetzt, jedoch wird die Besetzung in der Niederlassung zu bestimmten Zeiten mit geringer Auslastung auf ein Mindestmaß reduziert, damit die Arbeit auch von zu Hause aus erledigt werden kann.

Abschließend muss jedoch festgehalten werden, dass einige Maßnahmen, die eine unternehmensweit zentral gesteuerte Organisation oder eine breite Mitarbeiterbasis benötigen oder sehr personalintensiv sind (*wie z.B. ein strukturiertes Hochschulmarketing oder der Aufbau eines umfassenden Kompetenzmanagements*) schlicht von den einzelnen Filialen nicht geleistet werden können. Für die DekaBank wäre zu prüfen, ob z.B. durch Einrichtung einer übergeordneten, zentralen Einheit, die als Ansprechpartner unterstützend für die einzelnen Filialen fungiert, manche der Maßnahmen (*evtl. in reduziertem Umfang*) doch umzusetzen wären. So kann sicherlich nicht an jedem Standort ein Betriebskindergarten eingerichtet werden. Der Aufbau einer zentralen Koordinationsstelle, die Informationen zu möglichen Betreuungseinrichtungen aus der jeweiligen Region bereithält, Hilfestellungen bei entsprechenden organisatorischen Fragen anbietet oder gar Belegungsrechte bei vorhandenen Einrichtungen zu Gunsten der eigenen Mitarbeiter erwirbt, würde zumindest den Grundgedanken der ursprünglichen Strategie aufgreifen, da den Arbeitnehmern in privaten Stresssituationen unterstützend beigegeben wird.

6. Fazit und Ausblick

Deutsche Unternehmen müssen die Herausforderungen des Demografischen Wandels nachhaltig bewältigen und die Leistungsfähigkeit ihrer Belegschaften vor dem Hintergrund einer alternden Bevölkerung und sinkender Nachwuchszahlen erhalten, um die eigene Wettbewerbsfähigkeit auch künftig zu sichern.

Die dargestellten Empfehlungen, zusammengefasst im tabellarisch aufgebauten Handlungsleitfaden, bieten hierbei Anhaltspunkte für die Erfolg versprechende Gestaltung eines modernen Personalmanagements. Als Reaktion und Vorbereitung auf die zukünftig noch deutlicher in Erscheinung tretenden Konsequenzen der Demografischen Entwicklung, muss ein ganzheitlicher Ansatz vom Personaleintritt bis zum Personalaustritt verfolgt werden, der auch die speziellen Bedürfnisse des Unternehmens und seiner Kultur nicht vernachlässigt. Aktuelle Studien belegen jedoch, dass, obwohl der Trend „alternde Gesellschaft“ erkannt wird, noch



immer kaum betriebliche Maßnahmen für Ältere ergriffen werden, zu wenige Unternehmen auf den Wandel der Altersstruktur vorbereitet und keine ausreichenden Reaktionen auf die Demografische Entwicklung erkennbar sind¹⁰⁴. Dem Wissen Älterer wird in den meisten Unternehmen zwar eine hohe Wertschätzung beigebracht, die Umsetzung in konkrete Handlungsweisen ist aber unzureichend. So wurden z.B. Personalentscheider in Versuchsreihen mit einer fiktiven Auswahl-situation konfrontiert. Trotz vorheriger Bekenntnis zu der Behauptung, dass ältere Arbeitnehmer wichtig für den Erfolg des Unternehmen seien, wurde bei gleicher fachlicher Qualifikation und identischen Persönlichkeitseigenschaften der jüngere dem älteren Bewerber in jedem Fall vorgezogen¹⁰⁵. Es gibt allerdings auch einige Unternehmen, die hierbei mit gutem Beispiel vorangehen. So wurde der zuvor bereits erwähnte Personalwirtschaftspreis in den letzten Jahren stets an Unternehmen verliehen, die Konzepte für die Bewältigung des Demografischen Wandels entwickelt und umgesetzt haben¹⁰⁶.

Die Zahl international agierender Konzerne steigt weltweit kontinuierlich an¹⁰⁷. Auch deutsche Unternehmen weiten ihre Geschäftstätigkeiten, egal ob durch Eröffnung von Niederlassungen in neuen Absatzgebieten oder die Übernahme von konkurrierenden Organisationen, immer mehr auf globale Märkte aus. Neben dieser weltweiten Expansion erfolgt gleichzeitig, auf Grund der Öffnung von Märkten und der veränderten Zusammensetzung der Gesellschaft, aus der heraus Mitarbeiter rekrutiert werden, auch eine immer stärkere kulturelle Durchmischung der Belegschaften in den bestehenden Standorten. Dennoch steht das Themengebiet „Internationalisierung der Personalarbeit“ bisher deutlich weniger im Fokus als das beherrschende Handlungsfeld Demografie. Es mangelt an umfassenden Strategien (*wie sie zur Reaktion auf den Demografischen Wandel bereits vorliegen*), welche die verschiedenartigsten Aspekte und Problemfelder der Internationalisierung aufgreifen und zusammenhängend betrachten. Aufgaben, wie der Integration von Belegschaften mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund, der Entsendung von Mitarbeitern an Standorte im Ausland oder der gezielten Nutzung des Potentials „Mitarbeitervielfalt“, sollte daher deutlich mehr Beachtung geschenkt werden. Die Arbeitnehmer müssen, um sich im internationalen Geschäft erfolgreich durchsetzen zu können und den neuen Anforderungen gerecht zu werden, Schlüsselkompetenzen, wie Flexibilität bzgl. der Arbeitsinhalte und Offenheit im Umgang mit anderen Einstellungen, Arbeitsweisen und Führungsstilen, vorweisen können. Zudem muss ihnen eine kurz- oder langfristige berufliche Mobilität ermöglicht werden.

Nur Unternehmen, die ihre Mitarbeiter entsprechend qualifizieren und ihnen die passenden Rahmenbedingungen bieten, werden auch außerhalb ihres Heimatlandes erfolgreich agieren können, den ansteigenden Anforderungen künftiger Märkte als auch dem wachsenden Konkurrenzkampf gewachsen sein und von der Diversität im eigenen Haus profitieren.

¹⁰⁴ BildungsSPIEGEL - Alternde Belegschaften. In: <http://www.bildungsspiegel.de/news-zum-thema/alternde-belegschaften-deutsche-unternehmen-verschlafen-demografischen-wandel.html?Itemid=518>. (Entnommen am 03.09.2008); Vgl. auch Czotscher, E. (2007), S.18 & 19.

¹⁰⁵ Dürndorfer, M. / Nink, M. / Wood, G. (2005), S.82 ff.

¹⁰⁶ Träger Personalwirtschaftspreis. In: http://www.personalwirtschaftspreis.de/content/e23/index_ger.html. (Entnommen am 04.09.2008).

¹⁰⁷ Dowling, P.J. / Welch. D.E. (2004), S.IX & Götz, K. [Hrsg.] (2002), S.180.



Summary

This bachelor thesis outlines the responses of a modern Human Resource Management towards the Megatrends within our present society. The aspired goal of this elaboration can be described as the construction of a reliable guideline for the future development of HRM in direct response towards the trends “Changing Demographics” and “Globalization resp. Internationalisation of HRM”.

It depends on the infrastructure and the culture of an organisation in which way human resource strategies are practiced. But the preexisting social conventions and structures, as well as the direction of progress within the surrounding society, play there part, too. A contemporary and lasting conception has to meet the requirement of detecting far reaching changes and trends at an early stage, in order to implement the needed arrangements as soon as possible. As a result of this, corporations are able to react thoroughly and in a timely manner according to the modified necessities, characteristics and qualifications of its own and potentially future employees.

In times of a constantly changing society, a complex business environment and unsteady framework conditions, an adjusted and aligned human resource strategy can be classified as the decisive competitive factor in order to distinguish oneself from competing enterprises. If well-structured, this strategy will help to cope with prospective challenges and is able to secure profitability and existence of the particular business.

To realise such an up-to-date road map, the abovementioned Megatrends are explained in detail and brought into line with the context of personnel management. The next step deals with the identification of the HR - problem areas that arise from the trends “Internationalisation” and “Changing Demographics”. In accordance to these problem areas, a review on publications is given. It mirrors the acts and reactions that have to be carried out and that are agreed on to be the expert and ruling opinion. Furthermore, the acts that have to be initialised are brought together and summed up in a catalogue of criteria. This catalogue serves as a benchmark for the verification concerning sustainability and weak spots of modern concepts of Human Resource Management, like f.e. the “Two4One” conception by E.ON Ruhrgas¹⁰⁸ or the “life cycle / phase of life - orientated” HR-Strategy by DekaBank¹⁰⁹.

All in all, “Internationalisation” and “Changing Demographics” are identified and recognized from all sides to be the critical and decisive trends and challenges for a modern HRM. There are already a lot of practical ideas and plans as reactions towards the challenge of demographics, but there is a considerable lack of all-embracing approaches dealing with the field of Internationalisation, as well.

¹⁰⁸ One of the major energy corporations in Germany; further information available on: <http://www.eon-ruhrgas.com/cps/rde/xchg/SID-3F57EEF5-3707EDDB/er-corporate/hs.xsl/index.htm?rdeLocaleAttr=en>.

¹⁰⁹ Central Institute and Investment Trust of the german Savings Banks; further information available on: <http://www.dekabank.de/db/en/index.jsp>.



Schriftliche Versicherung

Hiermit versichere ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt habe. Sämtliche Stellen der Ausarbeitung, die benutzten Werken im Wortlaut oder dem Sinne nach entnommen sind, wurden durch Quellenangaben kenntlich gemacht. Dies gilt auch für bildliche Darstellungen sowie für Quellen aus dem Internet, die zudem gesondert in digitaler Form beiliegen.

Lüneburg, den 15.09.2008

Malte Koch



Quellenverzeichnis

Literaturverzeichnis	VII
Internetquellen	XI
Internetlinks	XII

*Zusammenfassung der Internetquellen / Internetlinks
&
Kopie der These in digitaler Form*



Literaturverzeichnis

- Ackermann, K.-F. / Wagner, D. [Hrsg.] (2007):** Demografischer Wandel und Personalmanagement, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007.
- Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. [Hrsg.] (2003):** Fehlzeiten-Report 2002, Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik, Springer, Berlin 2003.
- Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. [Hrsg.] (2004):** Fehlzeiten-Report 2003, Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance: betriebliche Strategien zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben, Springer, Berlin 2004.
- Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. [Hrsg.] (2007):** Fehlzeiten-Report 2006, Chronische Krankheiten: Betriebliche Strategien zur Gesundheitsförderung, Prävention und Wiedereingliederung, Springer, Heidelberg 2007.
- Ballwieser, W. / Börsig, C. [Hrsg.] (2007):** Demographischer Wandel als unternehmerische Herausforderung - Kongreß Dokumentation, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007.
- Barmeyer, C.I. / Bolten, J. [Hrsg.] (1998):** Interkulturelle Personalorganisation, Verlag Wissenschaft und Praxis, Berlin 1998.
- Becker, M. (2002):** Personalentwicklung - Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 3. überarbeitete & erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2002.
- Becker, M. (2005):** Personalentwicklung - Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, 4. aktualisierte und überarbeitete Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2005.
- Bernhart, I. / Kasper, M. (2007):** Interkulturelle Vielfalt schafft mehr Leistung. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 09/2007, S.54-58.
- Berthel, J. / Becker, F.G. (2007):** Personalmanagement - Grundzüge für Konzeption betrieblicher Personalarbeit, 8. überarbeitet und erweiterte Auflage, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 2007.
- Böcker, M. (2007):** Weltweit Leitplanken setzen. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 07/2007, S.18-20.
- Bohn,S. / Besendörfer,S. (2007):** Tandem ohne Tabus. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 08/2007, S.39-41.
- Briscoe, D.R. / Schuler, R.S. (2004):** International Human Resource Management, Second Edition, Routledge, London (UK) 2004.
- Büdel, O. (2007b):** Der Lebenszyklus gibt den Ton an. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 12/2007, S.28-30.
- Byham, W.C. / Smith, A.B. / Paese, M.J. (2002):** Grow your own leaders - How to identify, develop, and retain leadership Talent, Pearson Education Ltd., New York (USA) 2002.
- Cisek, G. / Schäkel, U. / Scholz, J. [Hrsg.] (1988):** Personalstrategien der Zukunft - Wie Unternehmen den technisch-kulturellen Wandel bewältigen, Windmühle Verlag, Hamburg 1988.
- Czotscher, E. (2007):** Managementkompass Megatrends, Boschen Offsetdruck GmbH, Frankfurt am Main 2007.



- Deller, J. / Kern, S. / Hausmann, E. / Diederichs, Y. (2008):** Personalmanagement im demografischen Wandel - Ein Handbuch für den Veränderungsprozess, Springer, Heidelberg 2008.
- DGFP e.V. [Hrsg.] (2005):** Zukunftsbilder denken - Metamorphosen der Personalarbeit, 1. Auflage, Bertelsmann Verlag, Bielefeld 2005.
- Dowling, P.J. / Welch, D.E. (2004):** International Human Resource Management, 4th edition, Thomson Learning, London (UK) 2004.
- Duane, M.J. (2001):** Policies and practices in global human resource systems, Greenwood Publishing Group, Westport (USA) 2001.
- Dudek, S. (2007):** Die nächste Stufe nehmen. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 11/2007, S.45-47.
- Dürndorfer, M. / Nink, M. / Wood, G. (2005):** Human-Capital-Management in deutschen Unternehmen, Murmann Verlag, Hamburg 2005.
- Esslinger, A.S. / Schobert, D.B. [Hrsg.] (2007):** Erfolgreiche Umsetzung von Work-Life-Balance in Organisationen - Strategien, Konzepte, Maßnahmen, DU-Verlag, Wiesbaden 2007.
- Evans, P. / Pucik, V. / Barsoux, J.-L. (2002):** The Global Challenge, McGraw-Hill/Irwin, New York (USA) 2002.
- Felke, J. (2008):** Mitarbeiterbindung, Hogrefe-Verlag, Göttingen 2008.
- Frey, D. / Schulz-Hardt, S. [Hrsg.] (2000):** Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement, Verlag für angewandte Psychologie, Göttingen 2000.
- Fröhlich, W. [Hrsg.] (1998):** Value development - Personalarbeit der Zukunft, Datakontext Fachverlag, Frechen 1998.
- Gaugler, E. / Oechsler, W.A. [Hrsg.] (1997):** Herausforderungen an das Personalmanagement in Gegenwart und Zukunft - Personal Kolloquium an der Universität Mannheim, FBS Schriftenreihe, Mannheim 1997.
- Geißler, H. [Hrsg.] (1995):** Grundlagen der Weiterbildung: Organisationslernen und Weiterbildung, Die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft, Luchterhand, Berlin 1995.
- Gertz, W. (2008):** Der lange Weg der Selbstfindung. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 03/2008, S.10-12.
- Götz, K. [Hrsg.] (2002):** Personalarbeit der Zukunft, Hampp Verlag, Mering 2002.
- Gutmann, J. [Hrsg.] (1999):** Arbeitszeitmodelle - Die neue Zeit der Arbeit, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1999.
- Hagendorff, J. (2007):** Der erste Eindruck zählt. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 07/2007, S.24-27.
- Harzing, A.-W. / Ruysseveldt, J.v. (2004):** International Human Resource Management, 2nd edition, SAGE Publications Ltd., London (UK) 2004.
- Hillmann, K.H. (2007):** Wörterbuch der Soziologie, 5. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Alfred Kröner Verlag, Stuttgart 2007.
- Hofmann, L.M. / Regnet, E. [Hrsg.] (2003):** Innovative Weiterbildungskonzepte - Trends, Inhalte und Methoden der Personalentwicklung in Unternehmen, 3. vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage, Hogrefe-Verlag, Göttingen 2003.



- Holz, M. / Da-Cruz, P. [Hrsg.] (2007):** Demografischer Wandel in Unternehmen - Herausforderung für die strategische Personalplanung, Gabler Verlag, Wiesbaden 2007.
- Jackson, S.E. / Rudermann, M.N. (1995):** Diversity in Work Teams, American Psychological Association, Washington D.C. (USA) 1995.
- Jochmann, W. / Gechter, S. [Hrsg.] (2007):** Strategisches Kompetenzmanagement, Springer Verlag, Berlin 2007.
- Kickbusch, I. (2006):** Die Gesundheitsgesellschaft - Megatrends der Gesundheit und deren Konsequenzen für Politik und Gesellschaft, Verlag für Gesundheitsförderung, Gamburg 2006.
- Knorr, U. / Wolf, W. (2007):** Think Global, act glocal. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 07/2007, S.21-23.
- Krone, I.C. / Krischausky, B. (2007):** Wir sind mitten im Veränderungsprozess. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 08/2007, S.24 & 25.
- Kümmerle, K. (2007):** Zeit und Geld für später sammeln. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 06/2007, S.36-39.
- Lorscheid, S. (2004):** Corporate University - Grundlagen, Konzepte, Perspektiven, Verlag Dr. Müller VDM, Düsseldorf 2004.
- Martin, A. (2001):** Personal - Theorie, Politik, Gestaltung, Kohlhammer, Stuttgart 2001.
- Matthews, S. (2007):** Heute hier, morgen dort. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 07/2007, S.28-30.
- Meifert, M.T. / Kesting, M. [Hrsg.] (2003):** Gesundheitsmanagement im Unternehmen: Konzepte - Praxis - Perspektiven, Springer Verlag, Berlin 2003.
- Morschhäuser, M. (2006):** Reife Leistung: Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur, edition sigma, Berlin 2006.
- Naegele, G. (1992):** Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen and Risiken älterer Arbeitnehmer; Augsburg 1992.
- Naisbitt, J. / Aburdene, P. (1992):** Megatrends 2000 - Zehn Perspektiven für den Weg ins nächste Jahrtausend, 5. Auflage, Econ Verlag, Düsseldorf 1992.
- Nieder, P. (1997):** Erfolg durch Vertrauen - Abschied vom Management des Mißtrauens, Gabler Verlag, Wiesbaden 1997.
- o.V. (2008):** Niemals geht man so ganz. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 06/2008, S.26-27.
- Packebusch, L. / Rüllicke, S. [Hrsg.] (2005):** Zukunft des Human Resource Management - Tagungsband zur 11. Tagung für angewandte Wirtschaftspsychologie, Pabst Science Publishers, Lengerich 2004.
- Perkins, S.J. / Shortland, S.M. (2006):** Strategic International Human Resource Management, 2nd edition, Kogan Page Limited, London (UK) 2006.
- Pfister, J. / Jakobi, K. (2007):** Hand in Hand mit der Unternehmensstrategie. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 02/2007, S.32-35.
- Reichel, C. / Heger, H.-J. (2003):** Betriebliche Altersversorgung - Ein Grundriss, C.H. Beck, München 2003.



- Regnet, E. / Hofmann, L.M. [Hrsg.] (2000):** Personalmanagement in Europa, Verlag für angewandte Psychologie, Göttingen 2000.
- Rosenstiel, L.v. / Lang, T. / Sigl, E. [Hrsg.] (1994):** Fach- und Führungsnachwuchs finden und fördern, Schäffer-Poeschel Verlag, Stuttgart 1994.
- Rump, J. / Sattelberger, T. / Fischer, H. [Hrsg.] (2005):** Employability Management - Grundlagen, Konzepte, Perspektiven, Gabler Verlag, Wiesbaden 2005.
- Runge, T.E. / Weibel, F. / Ruegg, W.T. (2001):** Odysseus im Konzern - Internationales Management Development als strategische Führungsaufgabe, 1. Auflage, Windmühle Verlag, Hamburg 2001.
- Scheffel, C. (2007):** Vorsicht bei Standortverlagerungen. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 07/2007, S.32-34.
- Schiess, M. / Thoma, C. / Anderson, K. (2007):** Talente finden, fördern und halten. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 03/2007, S.30-32.
- Schmidt, S. (2004):** Hochschulmarketing - Grundlagen, Konzepte, Perspektiven, VDM Verlag, Saarbrücken 2004.
- Schobert, D.B. (2008):** Positive Nebeneffekte guter Personalarbeit. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 03/2008, S.43-45.
- Schüller, A.M. (2006):** Zukunftstrend Mitarbeiterloyalität, 2. aktualisierte und erweiterte Auflage, Business Village, Göttingen 2006.
- Schwaab, M.-O. / Frey, D. / Hesse, J. [Hrsg.] (2003):** Fusionen - Herausforderungen für das Personalmanagement, Verlag Recht und Wirtschaft, Heidelberg 2003.
- Schwuchow, E. (2008):** Die Kampagne leben. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Sonderheft 08/2008, S.3.
- Schwuchow, K. / Gutmann, J. [Hrsg.] (2008):** Jahrbuch Personalentwicklung 2008: Ausbildung, Weiterbildung, Management Development, Luchterhand, Köln 2008.
- Speck, P. [Hrsg.] (2004):** Employability - Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung, 1. Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2004.
- Spie, U. (2007):** Energie für das Alter. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 01/2007, S.18-21.
- Stahl, G.K. / Björkmann, I. (2006):** Handbook of Research on International Human Resource Management, Edward Elgar Publishing, Cheltenham (UK) 2006.
- Stahl, G.K. / Mayrhofer, W. / Kühlmann, T.M. [Hrsg.] (2005):** Internationales Personalmanagement: Neue Aufgaben - Neue Lösungen, Rainer Hampp Verlag, München 2005.
- Stroh, L.K. / Stewart Black, J. / Mendenhall, M.E. / Gregersen, H.B. (2005):** International Assignments – An Integration of Strategy, Research and Practice, Lawrence Erlbaum Associates Publishing, Mahwah - New Jersey (USA) 2003.
- Süß, S. (2004):** Internationales Personalmanagement - Eine theoretische Betrachtung, Rainer Hampp Verlag, München 2004.
- Thom, N. / Zaugg, R.J. [Hrsg.] (2007):** Moderne Personalentwicklung - Mitarbeiterpotentiale erkennen, entwickeln und fördern, 2. aktualisierte Auflage, Gabler Verlag, Wiesbaden 2007.
- Viel, O. (2007):** Alles außer kalter Kaffee. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 11/2007, S.39-41.



Vieser, S. (2000): Telearbeit - Die Berufsform der Zukunft, Wilhelm Heyne Verlag, München 2000.

Wabel, C. / Nitsch, N. / Machl, B. (2008): Die Sorge um qualifiziertes Personal. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 01/2008, S.34-36.

Wagner, D. / Voigt, B.-F. [Hrsg.] (2007): Diversity-Management als Leitbild von Personalpolitik, 1. Auflage, Deutscher Universitäts-Verlag, Wiesbaden 2007.

Wietfeld, K. / Maichl, A. (2008): Vom Kollegen an die Hand genommen. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 01/2008, S.40-42.

Wolff, B. (2007a): Der Reiz des Geldes. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 04/2007, S.18-21.

Wolff, B. (2007b): Kulturelle Unterschiede werden unterschätzt. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 07/2007, S.31.

Wunderer, R. / Kuhn, T. (1992): Zukunftstrends in der Personalarbeit - Schweizerisches Personalmanagement 2000, Verlag Paul Haupt, Bern 1992.

Internetquellen

Auer Consulting & Partner: Lessons Learned. In: www.hrm-auer.ch/downloads/LL_KM.pdf. (Entnommen am 29.07.2008)

BAUA - Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2008): Gestaltung von flexiblen Arbeitszeiten. In: http://www.baua.de/nn_21604/de/Publikationen/Broschueren/A49,xv=vt.pdf. (Entnommen am 29.07.2008)

Büdel, O. (2007a): Lebenszyklusorientierte Personalarbeit - Die personalpolitische Antwort der DekaBank auf den demografischen Wandel. In: http://www.Dekabank.de/download/de/veranstaltungen/Lebenszyklusorientierte_Personalarbeit.pdf. (Entnommen am 16.07.2008)

Büdel, O. (2007c): Vielfalt als Chance: Strategien der Personalentwicklung im Umgang mit Änderungen der Altersstruktur eines Unternehmens. In: <http://www.caritasmuenchen.de/archive/Media0907520.PDF>. (Entnommen am 16.07.2008)

Demografischer Wandel in der Arbeitswelt - Strategien und Maßnahmen bei Volkswagen (2006). In: <http://www.enwhp.org/fileadmin/conferences/linz/Brandenburg.ppt>. (Entnommen am 06.08.2008)

Fahrenschon, G. / Hildmann, P.W. [Hrsg.] (2006): Globalisierung und demografischer Wandel - Fakten und Konsequenzen zweier Megatrends, Hanns-Seidel-Stiftung, München 2006. In: <http://www.hss.de/downloads/amz49.pdf>. (Entnommen am 16.07.2008)

Flüter-Hoffmann, C. (2006a): Projektergebnisbericht zur Lebenszyklusorientierten Personalpolitik. Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln im Auftrag der DekaBank. In: http://www.Dekabank.de/download/de/veranstaltungen/Studie_IW_LZoPP.pdf. (Entnommen am 16.07.2008)

Flüter-Hoffmann, C. (2006b): Demographischer Wandel - Praxisbeispiele aus der Personalentwicklung anderer Unternehmen. In: http://www.alba-nrw.de/media/ab_2006_vortrag_flh_berlin_081106.pdf. (Entnommen am 16.07.2008)

Graf, A. (2001): Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus. In: [http://www.bwl-online.ch/500KapitelOrdner/520KapitelOrdner/IOM-03_2001\(72dpi\).pdf](http://www.bwl-online.ch/500KapitelOrdner/520KapitelOrdner/IOM-03_2001(72dpi).pdf). (Entnommen am 24.07.2008)



Henze, Y.A. (2004): Ziele, Aufgaben und Probleme von Inpatriation. In: http://www.sietar-europa.org/congress2005/in_congress_presentation_proposals/Papers/P34.doc.
(Entnommen am 24.08.2008)

Ideenmanagement 2006 - Zeitschrift für Vorschlagswesen und Verbesserungsprozesse. In: http://www.esv.info/download/zeitschriften/BVW/0010_jahresinhaltsverzeichnis_2006.pdf. (Entnommen am 29.08.2008)

IHK Heilbronn-Franken (2005): Untersuchung Megatrends - WIRTSCHAFT - GESELLSCHAFT - ALLTAGSKULTUR - TECHNOLOGIE. In: http://www.heilbronn.ihk.de/upload_dokumente/infothek/anlagen/7392_2530.pdf. (Entnommen am 16.07.2008)

INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit): Lebenszyklusorientierte Personalpolitik. In: <http://www.inqa.de/Inqa/Redaktion/TIKs/Demographischer-Wandel/PDF/2008-02-06-Dekabank-konzept,property=pdf,bereich=inqa,sprache=de,rwb=true.pdf>. (Entnommen am 24.07.2008)

Institut für Personalmanagement GmbH (2005): Altersmanagement in KMU. In: http://www.ip-institut.de/downloads/SAM_Sekundaeranalyse.pdf. (Entnommen am 04.08.2008)

Langhoff, T. (2005): Betriebliche Gestaltungsfelder im Hinblick auf eine alternde Belegschaft. In: http://suqr.uni-wuppertal.de/fileadmin/Fachgebiete/SiTe/LuFG_Sicherheitsrecht/Kolloquium_Download/Vortrag_Langhoff_6-12-2005_II.pdf. (Entnommen am 13.08.2008)

Reinhold, T. (2007): Dienst und Schnaps gehören wieder zusammen. In: http://www.zukunft-personal.de/content/e18/e3281/e5686/e5587/fazjob.net_ger.pdf.
(Entnommen am 27.07.2008)

Scheffer, D. (2008): Blended Learning 4.0 - Ein innovativer Ansatz. In: http://www.accuo.de/downloads/blended_learning_4_0_ein_innovativer_ansatz.pdf.
(Entnommen am 29.07.2008)

Schlussbericht der Enquête-Kommission Demographischer Wandel (2002). In: <http://dip.bundestag.de/btd/14/088/1408800.pdf>. (Entnommen am 01.09.2008)

Statistisches Bundesamt (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050. In: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Presse/pk/2006/Bevoelkerungsentwicklung/bevoelkerungsprojektion2050,property=file.pdf>. (Entnommen am 19.11.2007)

VBG Sicherheits Report (03/2008): Demografischer Wandel. In: http://www.vbg.de/imperia/md/content/sicherheitsreport/sirepo03-08/sirepo_3_08_internet.pdf. (Entnommen am 01.08.2008)

Internetlinks

14. Forum Caritas München - Referent Oliver Büdel. In <http://www.forum-caritas-muenchen.de/Page022105.htm>. (Entnommen am 22.07.2008)

Audit Beruf & Familie. In: <http://www.karrierefuehrer.de/companytours/Dekabank-zukunft.html>. (Entnommen am 29.08.2008)

Betriebliche Altersversorgung. In: <http://hrm.de/SITEFORUM?t=/contentManager/onStory&e=UTF-8&i=1169747321057&l=1&active=no&ParentID=1169812876510&StoryID=1178025003753>. (Entnommen am 17.08.2008)

BildungsSPIEGEL - Alternde Belegschaften. In: <http://www.bildungsspiegel.de/news-zum-thema/alternde-belegschaften-deutsche-unternehmen-verschlafen-demografischen-wandel.html?Itemid=518>. (Entnommen am 03.09.2008).



Deka will WestLB nicht als Ganzes schlucken. In: <http://de.reuters.com/article/companies/News/idDEBUC73627120080827>. (Entnommen am 29.08.2008)

DekaBank erhält Preis für lebenszyklusorientierte Personalpolitik. In: http://www.Dekabank.de/db/de/presse/informationen/meldungen/20070911_Personalwirtschafts-Preis.jsp. (Entnommen am 24.07.2008)

DekaBank gewinnt den Deutschen Personalwirtschaftspreis 2007. In: <http://www.insolvenzrecht-digital.de/wkdweb/v3/home.nsf/url/BE12EEF6B532E739C125735500379E42?OpenDocument&menu=5B13A4129471A135C1257132003B97A4&l=1>. (Entnommen am 22.07.2008)

DekaBank Konzernprofil. In: <http://www.Dekabank.de/db/de/konzernprofil/index.jsp>. (Entnommen am 22.08.2008)

DekaBank Weiterbildung. In: http://www.Dekabank.de/db/de/karriere/Arbeitswelt_DekaBank/Weiterbildung.jsp. (Entnommen am 22.08.2008)

DEKRA Tochter dib verleiht "Denker"-Preis. In: http://www.presseportal.de/pm/6647/558940/dekra_ag. (Entnommen am 29.08.2008)

Denkerpreis für die Deutsche Post. In: http://www.dpwn.de/dpwn?check=yes&lang=de_DE&xmlFile=300000543. (Entnommen am 29.08.2008)

Deutsche Gesellschaft für Psychologie - Commitment. In: <http://www.aodgps.de/alt/commitment.html>. (Entnommen am 13.08.2008)

Die Herausforderungen der Globalisierung und die OECD. In: http://www.oecd.org/document/40/0,3343,en_2649_34487_40569000_1_1_1_1,00.html. (Entnommen am 06.08.2008)

E.ON International. In: <http://www.eon.com/de/unternehmen/20920.jsp>. (Entnommen am 01.09.2008)

E.ON Ruhrgas - Personalwirtschaftspreis. In: <http://www.eon-ruhrgas.com/cps/rde/xchg/SID-3F57EEF5-6DDA689C/er-corporate/hs.xsl/3496.htm>. (Entnommen am 13.08.2008)

E.ON Ruhrgas - Porträt. In: <http://www.eon-ruhrgas.com/cps/rde/xchg/SID-3F57EEF5-BD817EC3/er-corporate/hs.xsl/550.htm>. (Entnommen am 13.08.2008)

E.ON Ruhrgas ausgezeichnet. In: <http://www.eon-ruhrgas.com/cps/rde/xchg/SID-3F57EEF5-857F2235/er-corporate/hs.xsl/3982.htm>. (Entnommen am 29.08.2008)

Great Place to Work. In: <http://www.greatplacetowork.de/>. (Entnommen am 29.08.2008)

Ideenmanagement. In: <http://hrm.de/SITEFORUM?t=/contentManager/onStory&e=UTF-8&i=1169747321057&l=1&active=no&ParentID=1169812876510&StoryID=1178025004065>. (Entnommen am 15.06.2008)

INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit) (2008): Fit dank lebenszyklusorientierter Personalpolitik. In: <http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Service/meldungen,did=233408.html>. (Entnommen am 24.07.2008)

INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit): Investition in die Gesundheit. In: <http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Gute-Praxis/datenbank-gute-praxis,did=245248.html>. (Entnommen am 24.07.2008)

Interim Manager - Erfahren, hochbezahlt und stets auf dem Sprung. In: <http://agbs.fazjob.net/s/RubC43EEA6BF57E4A09925C1D802785495A/Doc~EFB54348EFFC9401F8E0325C8F1446B2A~ATpl~Ecommon~Scontent.html>. (Entnommen am 30.07.2008)



Jobbörse. In: <http://www.Dekabank.de/db/de/karriere/jobboerse/index.jsp>. (*Entnommen am 29.08.2008*)

Karriereportal DekaBank. In: <http://www.Dekabank.de/db/de/karriere/index.jsp>. (*Entnommen am 29.08.2008*)

Knauth, P. (2003): Forschungsprojekt RESPECT. In: http://respect.iccs.ntua.gr/German_website/HTML/fo_pr_respect_ergebnisse_un.htm. (*Entnommen am 13.08.2008*)

Kompetenzmanagement. In: <http://hrm.de/SITEFORUM?t=/contentManager/onStory&e=UTF-8&i=1169747321057&l=1&active=no&ParentID=1169812876510&StoryID=1178025004135>. (*Entnommen am 27.07.2008*)

Lebensarbeitszeitkonten. In: <http://www.hrm.de/sfs?t=/contentManager/onStory&e=UTF-8&i=1169747321057&l=1&ParentID=1169812876510&StoryID=1178025004174&highlight=1&keys=%3E%09Lebensarbeitszeitkonten&lang=1&active=no>. (*Entnommen am 27.07.2008*)

Lohrmann, A.: Retention Management via Diversity Management. In: <http://www.diversity-gesellschaft.de/monat05.html>. (*Entnommen am 13.08.2008*)

Nachhaltigkeit im Blick. In: <http://www.leuphana.de/index.php?id=319>. (*Entnommen am 27.07.2008*)

Otto Group gewinnt MUWIT-Award 2008. In: http://www.innovations-report.de/html/berichte/preise_foerderungen/bericht-108260.html. (*Entnommen am 30.07.2007*)

Personalführung. In: <http://hrm.de/SITEFORUM?t=/contentManager/onStory&e=UTF-8&i=1169747321057&l=1&active=no&ParentID=1169812876510&StoryID=1178025004341>. (*Entnommen am 12.08.2008*)

Personalstrategie DekaBank. In: http://www.Dekabank.de/db/de/karriere/Arbeitswelt_DekaBank/Personalstrategie.jsp. (*Entnommen am 29.08.2008*)

Retention-Management. In: <http://hrm.de/SITEFORUM?t=/contentManager/onStory&e=UTF-8&i=1169747321057&l=1&active=no&ParentID=1169812876510&StoryID=1178025004435>. (*Entnommen am 27.07.2008*)

Rostocker Zentrum zur Erforschung des demografischen Wandels (2003): Demografischer Wandel in Deutschland - ein Überblick. In: http://www.zdwa.de/zdwa/artikel/20060601_44669235W3DnavidW2635.php. (*Entnommen am 01.08.2008*)

Tochterunternehmen DekaBank. In: <http://www.Dekabank.de/db/de/konzernprofil/tochterunternehmen.jsp>. (*Entnommen am 29.08.2008*)

Total Compensation. In: <http://hrm.de/servlets/sfs?t=/contentManager/onStory&e=UTF-8&i=1169747321057&l=1&active=no&ParentID=1169812876510&StoryID=1178025004556>. (*Entnommen am 27.07.2008*)

Träger Personalwirtschaftspreis. In: http://www.personalwirtschaftspreis.de/content/e23/index_ger.html. (*Entnommen am 04.09.2008*)



Anhangverzeichnis

Anhang A - Megatrends

- 1. Megatrends aus Sicht der IHK Heilbronn-Franken XVI
- 2. Megatrends nach Barbara Heitger & Christian Baudisch XVI

Anhang B - Demografie

- 1. Definition „älterer Arbeitnehmer“ XVII
- 2. Bevölkerungsdiagramm XVIII
- 3. Demografische Zange XVIII

Anhang C - Expatriates

- 1. Spiralmodell Auslandsentsendungen XIX
- 2. Zyklus einer Auslandsentsendung XIX

Anhang D - Global Leadership Fähigkeiten XX

Anhang E - DekaBank

- 1. Vorstellung der DekaBank XXI
- 2. Entstehung des DekaBank-Konzeptes XXII
- 3. Grundgedanken & Zielsetzungen des DekaBank-Konzeptes XXII
- 4. Lebenszyklen des Menschen XXIV
- 5. Dynamische Verläufe des beruflichen Lebenszyklus XXIV
- 6. Übersicht über die Kennzeichen der Lebensphasen XXV
- 7. Übersicht Handlungsfelder & Maßnahmen je Lebensphase XXVI
- 8. Maßnahmen Work-Life-Balance & Gesundheitsmanagement XXVII
- 9. Zusätzliche bewertungsrelevante Fakten zum Konzept XXVII
- 10. Bewertung für das lebenszyklusorientierte Konzept XXIX

Anhang F - E.ON Ruhrgas

- 1. Vorstellung der E.ON Ruhrgas XXXII
- 2. Handlungsfelder des Personalkonzeptes „Two4One“ XXXIII
- 3. Zusätzliche bewertungsrelevante Fakten zum Konzept XXXIV
- 4. Bewertung für das Two4One Personalkonzept XXXV



Anhang A - Megatrends

1. Megatrends aus Sicht der IHK Heilbronn-Franken¹¹⁰

Megatrends WIRTSCHAFT

- Megatrend Globalisierung, Megatrend Asien
- Megatrend Rohstoffe und Emerging Markets
- Megatrend Politik - Integrationsprozess Europa
- Megatrend Logistik
- Megatrend Knowledge Management und „Lernende Organisationen“

Megatrends GESELLSCHAFT

- Megatrend Frauen
- Megatrend Alterung - Überalterung der Gesellschaft
- Megatrend Individualisierung und Mobilität
- Megatrend New Work - Lebenslanges Lernen
- Megatrend Esoterik und Spiritualität

Megatrends KONSUM und ALLTAGSKULTUR

- Megatrend Gesundheit
- Megatrend Konsument
- Megatrend Polarisierung

Megatrends TECHNOLOGIE

- Megatrend Nanotechnologie
- Megatrend Vernetzte Welten
- Megatrend Life Sciences
- Megatrend Werkstoff-, Mikro- und Lasertechnologien
- Megatrend Umwelttechnologien
- Megatrend Energie
- Megatrend Unternehmensnetze - „Virtuelle Unternehmen“

2. Megatrends nach Barbara Heitger und Christian Baudisch¹¹¹

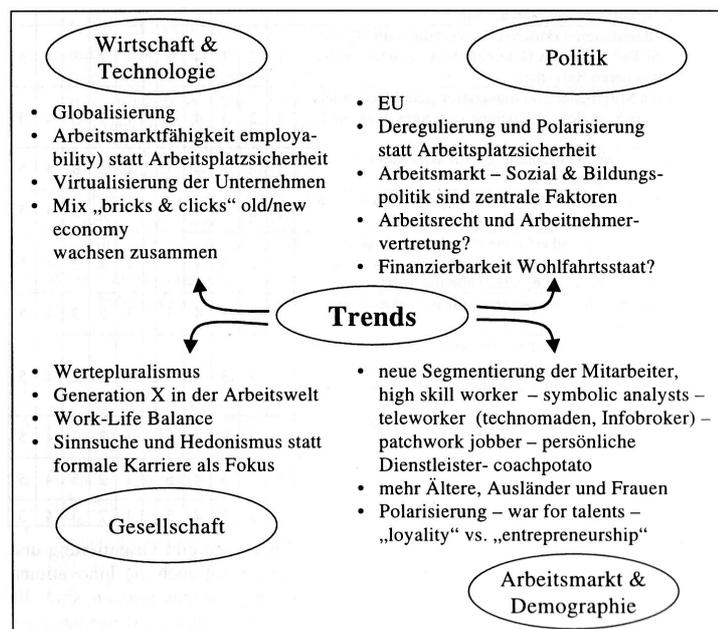


Abbildung: Trends im Unternehmensumfeld

¹¹⁰ IHK Heilbronn-Franken (2005): Untersuchung Megatrends - WIRTSCHAFT - GESELLSCHAFT - ALLTAGSKULTUR - TECHNOLOGIE, PDF, S.2-5.

¹¹¹ in Hofmann, L.M. / Regnet, E. [Hrsg.] (2003), S.30.



Anhang B - Demografie

1. Definition „älterer Arbeitnehmer“

Die Reaktionen auf den Demografischen Wandel bzw. die konkret einzuleitenden Maßnahmen sollen in vielen Bereichen die „älteren Arbeitnehmer“ ansprechen. Dieser Begriff wird in der aktuellen Literatur jedoch nicht einheitlich formuliert. Allerdings werden von einigen internationalen Organisationen bereits bestimmte Definitionen verwendet¹¹²:

- **Ansatz der OECD**

„Ältere Mitarbeiter sind Personen, die in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens stehen, noch nicht das Pensionierungsalter erreicht haben und gesund, d.h. arbeitsfähig sind. Die Zuordnung zur Gruppe der älteren AN ist jedoch berufs-, betriebs-, tätigkeits- und geschlechtsspezifisch.“

- **Ansatz der WHO**

“Die Begriffe „alternd“ und „älter“ sind gleichbedeutend zu fassen und auf über 45jährige Arbeitnehmer anzuwenden.“

Die deutschsprachige Literatur weicht einer exakten Definition meist aus. Angelehnt an eine Publikation des Dortmunder Gerontologen Dr. Gerhard Naegele von 1992 lässt sich aber wie folgt unterscheiden¹¹³:

- Ein AN ist bereits ab dem 40. Lebensjahr als Älterer einzustufen, wenn er stets schwere körperliche Tätigkeiten ausüben muss. Diese Einstufung trifft auf Branchen wie die verarbeitende Industrie oder das Bauhandwerk zu.
- Spricht man von möglichen Hindernissen auf dem Arbeitsmarkt eine neue Anstellung zu finden oder dem Bereich des Karrierefortschritts in der Firma, wird ab dem 45. Lebensjahr von einem älteren Mitarbeiter gesprochen.
- Wird der MA erst ab dem 50. bzw. 55. Lebensjahr zur betagteren Generation hinzugerechnet, so geschieht dies im Rahmen von eher geistig beanspruchenden Tätigkeiten, bei denen die Leistungsfähigkeit lange aufrechterhalten werden kann.

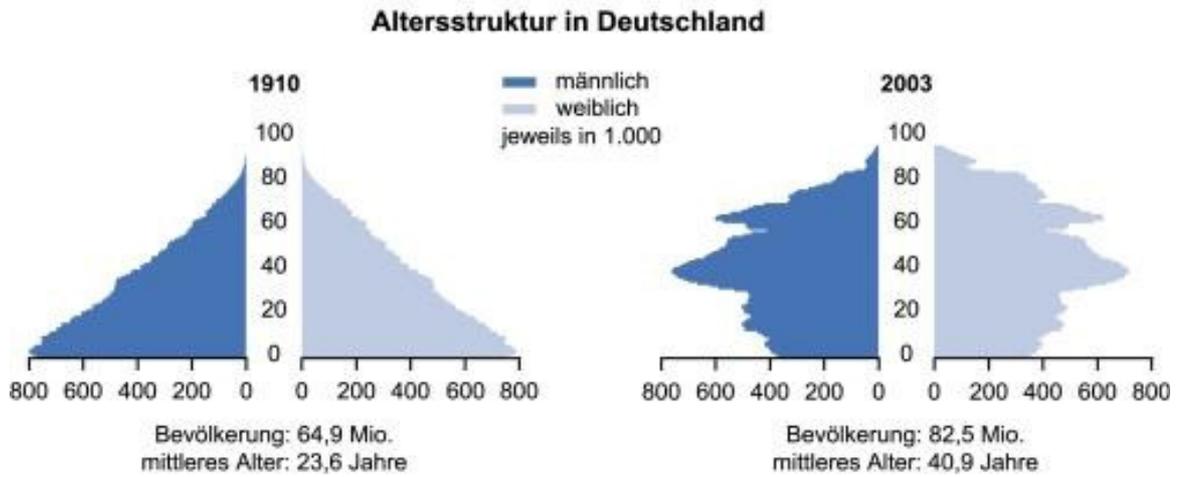
Die Zurechnung zur Gruppe der älteren Arbeitnehmer hängt also nicht nur vom Lebensalter selbst, sondern auch von der individuellen Betriebssituation und Persönlichkeit ab. Stets sind jedoch nachlassende Fähigkeiten, angegriffene Gesundheit oder veraltete Qualifikationen ausschlaggebende Faktoren für die Einstufung als älterer Arbeitnehmer.

¹¹² Demografischer Wandel in der Arbeitswelt - Strategien und Maßnahmen bei Volkswagen (2006), PPT, Folie 2.

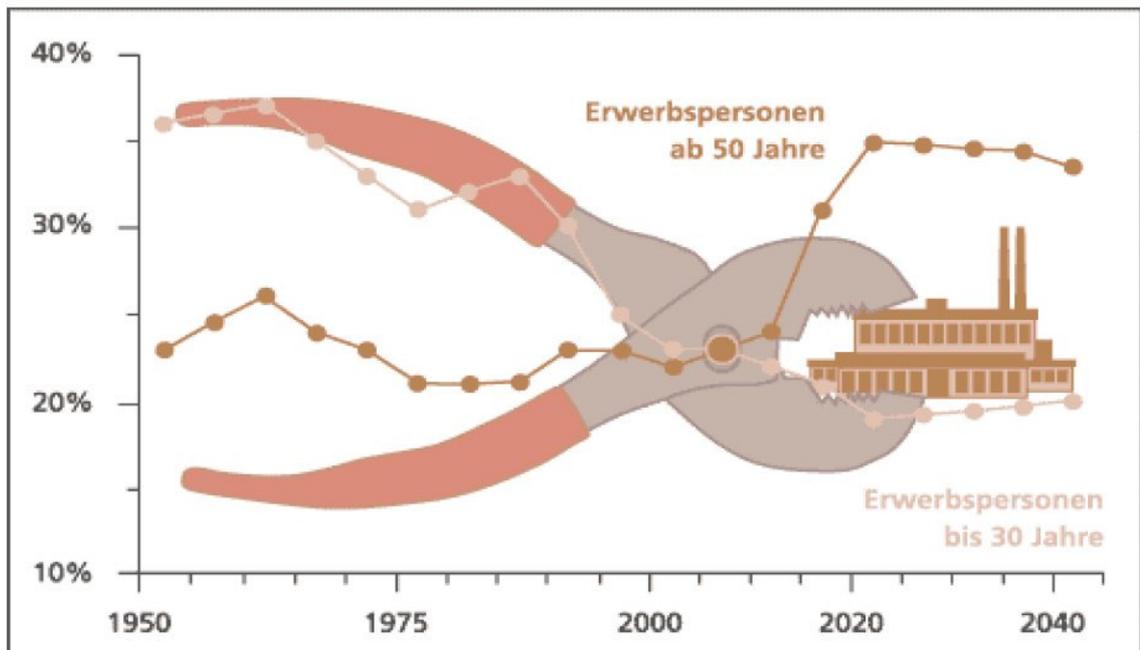
¹¹³ Naegele, G. (1992), S.9.



2. Bevölkerungsdiagramm¹¹⁴



3. Demografische Zange¹¹⁵



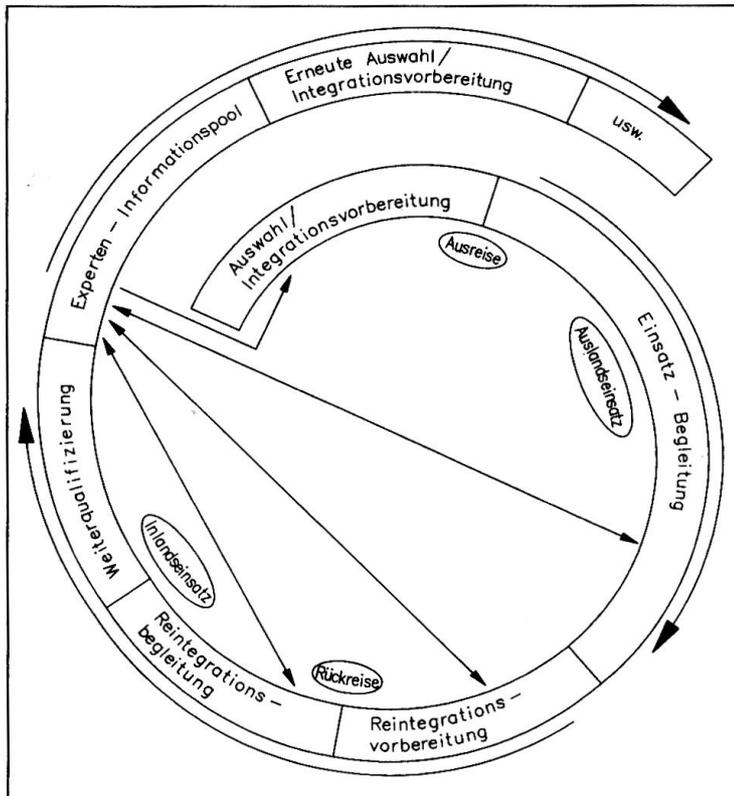
¹¹⁴ Statistisches Bundesamt (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050, PDF, S.16.

¹¹⁵ Institut für Personalmanagement GmbH (2005): Altersmanagement in KMU, PDF, S.1.



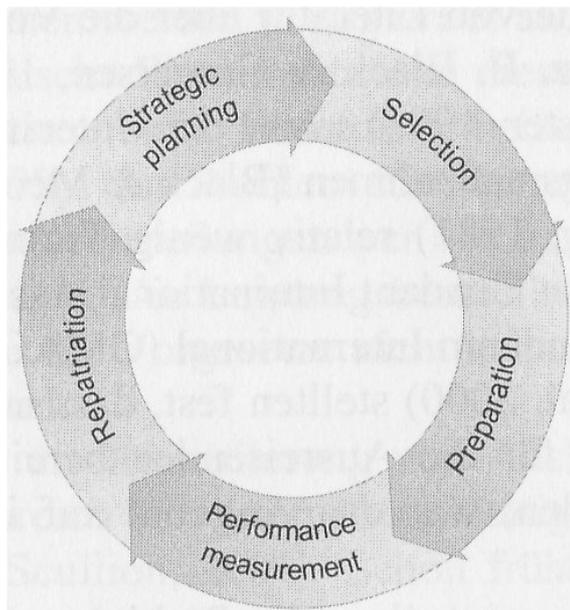
Anhang C - Expatriates

1. Spiralmodell Auslandsentsendungen



Spiralmodell nach Alexander Thomas zu den Anforderungen an die Personalarbeit im Rahmen von Auslandsentsendungen¹¹⁶

2. Zyklus einer Auslandsentsendung



Modell nach Hillary Harris, Chris Brewster & Christiane Erten¹¹⁷

¹¹⁶ Regnet, E. / Hofmann, L.M. [Hrsg.] (2000), S.42.

¹¹⁷ Stahl, G.K. / Mayrhofer, W. / Kühlmann, T.M. [Hrsg.] (2005), S.273.



Anhang D - Global Leadership Fähigkeiten

Beziehungen <ul style="list-style-type: none">• Enge persönliche Beziehungen• Kommunikationsfähigkeit• Fähigkeit, emotionale Bindungen einzugehen• Inspiration und Motivation anderer• Konfliktmanagement• Verhandlungsfähigkeit• Fähigkeit zur Verantwortungsübertragung• Ethische Sensibilität• Gesellschaftliche und kulturelle Fähigkeiten	Eigenschaften <ul style="list-style-type: none">• Neugierde• Bestimmtheit• Kontinuierliches Lernen• Verantwortungsbewusstsein• Integrität• Mut• Commitment• Härte• Reife• Persönliche Bildung	Business Expertise <ul style="list-style-type: none">• Kenntnisse des globalen Geschäfts• Kenntnisse der globalen Organisation• Geschäftssinn• Organisationssinn• Ergebnisorientierung Kognitionen <ul style="list-style-type: none">• Global Mindset• Agilität im Denken• Improvisation• Erkennen von Mustern• Kognitive Komplexität• Kosmopolitisch• Management von Unsicherheit• Lokale vs. Globale Paradoxe• Verhaltensflexibilität	Organisations-expertise <ul style="list-style-type: none">• Teambildung• Gemeinschaftsbildung• Organisationale Netzwerke• Bildung von Lernsystemen• Operationale Codes• Globale Netzwerke• Starke Kundenorientierung Visionen <ul style="list-style-type: none">• Artikulation realistischer Strategien und Visionen• Vorstellungskraft• Unternehmergeist• Katalysator für kulturellen/strategischen Wandel• Inspiration
---	---	--	---

„Global Leadership“ - Fähigkeiten nach Mark Mendenhall¹¹⁸

¹¹⁸ Schwuchow, K. / Gutmann, J. [Hrsg.] (2008), S.137.



Anhang E - DekaBank

1. Vorstellung der DekaBank¹¹⁹

Die Wurzeln der DekaBank reichen bis in das Jahr 1918 zurück, als die Deutsche Girozentrale (DGZ) entstand. 1956 wurde die Deka als Kapitalanlagegesellschaft gegründet. Die DekaBank ging zum Jahresanfang 1999 aus der Fusion der Deutschen Girozentrale - Deutsche Kommunalbank und der DekaBank GmbH hervor.

Sie ist als ein Zentralinstitut der deutschen Sparkassenorganisation im Wholesale Banking sowie im Investmentfondsgeschäft aktiv. Mit einer Bilanzsumme des Konzerns von rund 115 Mrd. Euro (2005), einem Fondsvolumen von über 190 Mrd. Euro, einem Eigenkapital von 3,7 Mrd. Euro, über fünf Millionen betreuten Depots und Konzernstandorten in Luxemburg, der Schweiz und Irland gehört sie zu den großen Finanzdienstleistern und Asset Managern Deutschlands.

Die DekaBank beschäftigt rund 3.400 Mitarbeiter und hat ihren Sitz in Frankfurt am Main sowie in Berlin. Die Träger der Bank sind je zur Hälfte die acht Landesbanken sowie der Deutsche Sparkassen- und Giroverband ö.K., dem sämtliche regionalen Sparkassen- und Giroverbände angehören.

„DekaBank

<http://www.Dekabank.de/>

Das Konzept

http://www.Dekabank.de/download/de/veranstaltungen/Lebenszyklusorientierte_Personalarbeit.pdf

119

Flüter-Hoffmann, C. (2006a): Projektergebnisbericht zur Lebenszyklusorientierten Personalpolitik. Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln im Auftrag der DekaBank, PDF, S.65
&
DekaBank Konzernprofil. In: <http://www.Dekabank.de/db/de/konzernprofil/index.jsp>. (Entnommen am 22.08.2008).



2. Entstehung des DekaBank-Konzeptes

Gegen Ende des Jahres 2006 beauftragte die DekaBank das Institut der deutschen Wirtschaft in Köln mit der Studie „Lebenszyklusorientierte Personalpolitik - Work-Life-Balance-Modelle und Demografiertools für die betriebliche Praxis“¹²⁰. Das Resultat der Untersuchungen legte Frau Christiane Flüter-Hoffmann am 30. Oktober 2006 in Form eines Projektergebnisberichtes vor¹²¹. Seitens der DekaBank wurde dann im Anschluss unter Berücksichtigung der Studie und unter Führung des Personalleiters Herrn Oliver Büdel das Personalmanagement-Konzept „Lebenszyklusorientierte Personalarbeit: Die personalpolitische Antwort der DekaBank auf den Demografischen Wandel“ entwickelt¹²².

Allein durch den Titel dieser Personalstrategie wird klar mitgeteilt, welcher der bekannten Megatrends als folgenschwerster eingestuft wird und auf welche Entwicklungen in der Gesellschaft es nach Meinung der DekaBank-Personalverantwortlichen zu reagieren gilt.

Am 11. September 2007 verlieh die Zeitschrift „Personalwirtschaft“ zusammen mit der Messe „Zukunft Personal“ der DekaBank für ihr auf den Demografischen Wandel reagierendes Konzept den „Deutschen Personalwirtschaftspreis“.

3. Grundgedanken und Zielsetzungen des DekaBank-Konzeptes

*„In Deutschland sinkt seit Jahrzehnten die Zahl der Kinder, die Bevölkerung wird immer älter und durch Zuwanderung immer vielfältiger und Familienstrukturen sowie Lebensläufe wandeln sich. Die Demografische Entwicklung wird unsere Gesellschaft und unser Miteinander verändern“*¹²³.“ So fasst Herr Büdel die Grundgedanken zusammen, auf denen der Deka-Ansatz basiert. Als wichtigsten Faktor beschreibt er hierbei die grundlegenden Änderungen der Altersstrukturen innerhalb der Belegschaft und die gewandelten Lebensverläufe aktueller und potentieller Mitarbeiter¹²⁴. Es gilt die Personalarbeit an den neuen „arbeits- und lebenszyklischen Bedürfnissen der Mitarbeiter zu orientieren, um die Wettbewerbsfähigkeit und Attraktivität des Unternehmens auch unter demografischen Veränderungen zu gewährleisten“¹²⁵. Man will fähigen Nachwuchs ausbilden und halten, das Potential der Arbeitnehmer durch eine ausgewogene Work-Life-Balance ausschöpfen, sowie die geistige und körperliche Fitness der Mitarbeiter erhalten und verbessern¹²⁶.

¹²⁰ Büdel, O. (2007b), S.28.

¹²¹ Flüter-Hoffmann, C. (2006a): Projektergebnisbericht zur Lebenszyklusorientierten Personalpolitik. Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln im Auftrag der DekaBank, PDF, S.1.

¹²² Büdel, O. (2007a): Lebenszyklusorientierte Personalarbeit - Die personalpolitische Antwort der DekaBank auf den demografischen Wandel, PDF, S.1.

¹²³ 14. Forum Caritas München - Referent Oliver Büdel. In http://www.forum-caritas-muenchen.de/Page_022105.htm. (Entnommen am 22.07.2008).

¹²⁴ Vgl. auch die Grafik in Anhang E - Nr.3 zu „Dynamische Verläufe des beruflichen Lebenszyklus“.

¹²⁵ Büdel, O. (2007a): Lebenszyklusorientierte Personalarbeit - Die personalpolitische Antwort der DekaBank auf den demografischen Wandel, PDF, S.12.

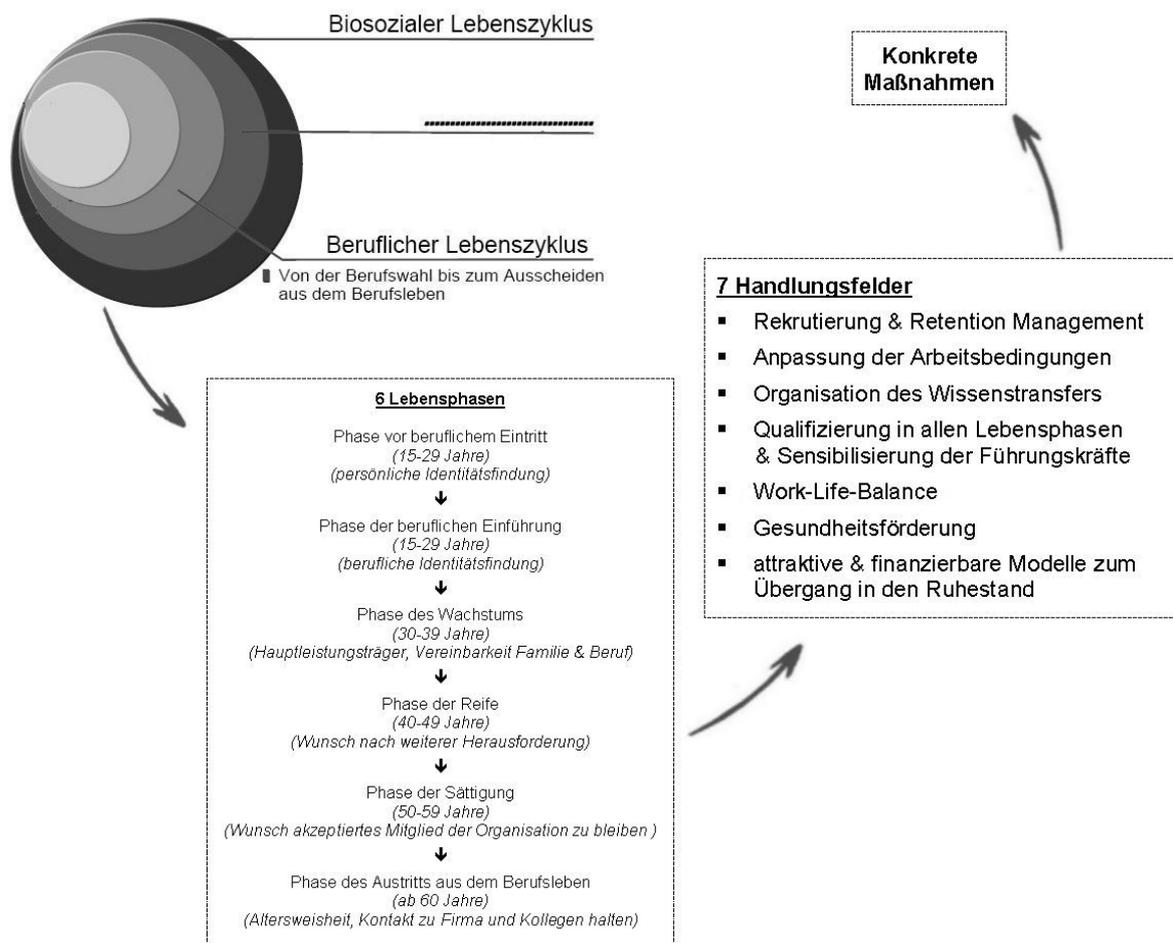
¹²⁶ DekaBank gewinnt den Deutschen Personalwirtschaftspreis 2007. In: <http://www.insolvenzrecht-digital.de/wkdweb/v3/home.nsf/url/BE12EEF6B532E739C125735500379E42?OpenDocument&menu=5B13A4129471A135C1257132003B97A4&l=1>. (Entnommen am 22.07.2008).



Von den Lebenszyklen zu konkreten Personalmaßnahmen

Um angemessen auf die Änderungen im Lebenswandel der Menschen reagieren zu können, orientierte man sich an bereits bestehenden Ideen zur „Lebenszyklusorientierten Personalentwicklung“ nach Anita Graf¹²⁷. Zunächst gilt es zwischen verschiedenen Lebenszyklen des Menschen, die jeweils unterschiedliche Lebensbereiche betreffen, zu unterscheiden. Genannt werden der stellenbezogene, der betriebliche, der familiäre, der bio-soziale und der für die weitere Betrachtung wichtige berufliche Lebenszyklus¹²⁸.

Der berufliche Lebenszyklus, also der Abschnitt von der Berufswahl bis zum Ausscheiden aus dem Berufsleben, ist hier der Entscheidende. Er umfasst im Grunde alle Bereiche, in denen mit gezielter Personalarbeit auf potentielle, vorhandene und ausscheidende Mitarbeiter eingegangen werden kann, um auf Unternehmensebene von Weiterentwicklungen der Leistungsbereitschaft und des Leistungsvermögens der Betroffenen profitieren bzw. sich als attraktiver Arbeitgeber am Markt positionieren zu können. Das Konzept der DekaBank ist somit zwar mitarbeiter- aber auch unternehmensorientiert¹²⁹.



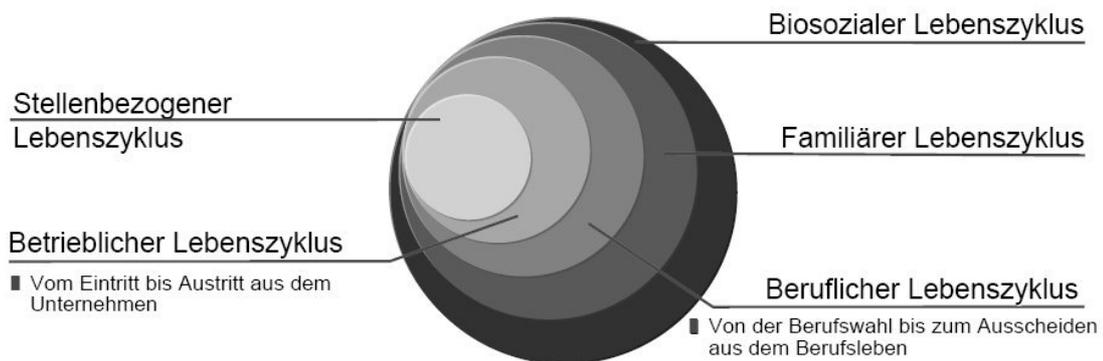
¹²⁷ Büdel, O. (2007a): Lebenszyklusorientierte Personalarbeit - Die personalpolitische Antwort der DekaBank auf den demografischen Wandel, PDF, S.14; Vgl. auch Graf, A. (2001): Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, PDF, S.24-31.

¹²⁸ Vgl. auch die Grafik in Anhang E - Nr.2 zu „Lebenszyklen des Menschen“.

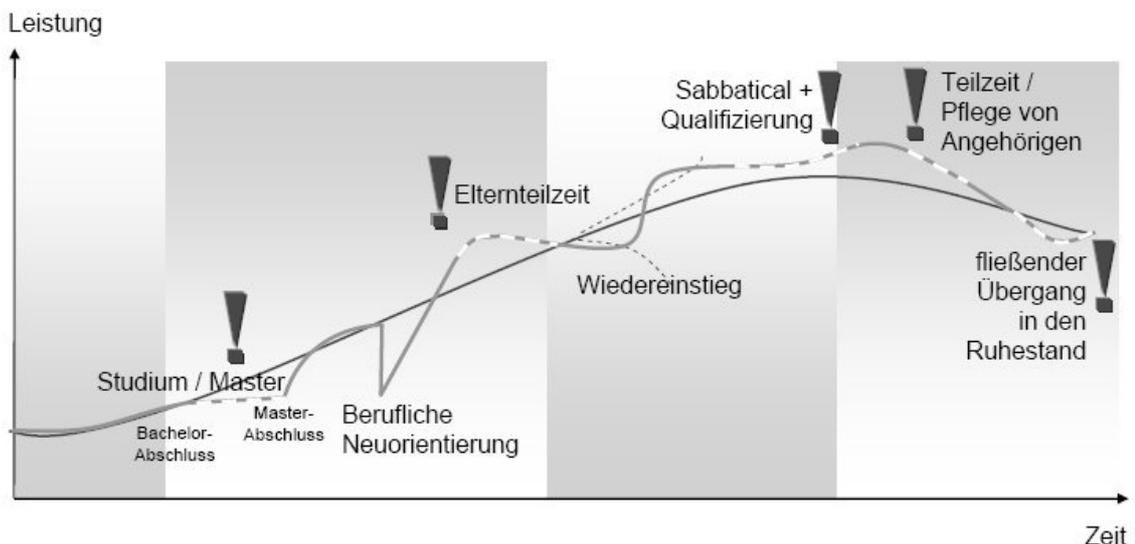
¹²⁹ Flüter-Hoffmann, C. (2006a): Projektergebnisbericht zur Lebenszyklusorientierten Personalpolitik. Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln im Auftrag der DekaBank, PDF, S.65.

Im nächsten Schritt werden sechs Lebensphasen innerhalb des beruflichen Lebenszyklus definiert, die alle Arbeitnehmer - egal ob männlich oder weiblich - durchlaufen¹³⁰. Der beruflichen Entwicklungsstufe des Mitarbeiters („Lebensphase“) werden je nach Lebensalter typische Kennzeichen und Bedürfnisse zugeordnet¹³¹. Aus diesen Bedürfnissen lassen sich wiederum sieben Handlungsfelder ableiten, die in unterschiedlicher Ausprägung während jeder der sechs Lebensphasen zur Geltung kommen und innerhalb derer konkret umzusetzende Maßnahmen je nach Lebensphase zu identifizieren sind¹³².

4. Lebenszyklen des Menschen¹³³



5. Dynamische Verläufe des beruflichen Lebenszyklus¹³⁴



¹³⁰ Büdel, O. (2007a): Lebenszyklusorientierte Personalarbeit - Die personalpolitische Antwort der DekaBank auf den demografischen Wandel, PDF, S.29-32.

¹³¹ DekaBank erhält Preis für lebenszyklusorientierte Personalpolitik. In: http://www.Dekabank.de/db/de/presse/informationen/meldungen/20070911_Personalwirtschafts-Preis.jsp. (Entnommen am 24.07.2008); vgl. auch die Tabelle in Anhang E - Nr.4 zu „Kennzeichen der Lebensphasen“.

¹³² Vgl. auch die Tabelle bzw. Auflistung in Anhang E - Nr.5 zu „Handlungsfelder & Maßnahmen je Lebensphase“ und Nr.6 zu „Maßnahmen Work-Life-Balance & Gesundheitsmanagement“.

¹³³ Büdel, O. (2007a): Lebenszyklusorientierte Personalarbeit - Die personalpolitische Antwort der DekaBank auf den demografischen Wandel, PDF, S.14.

¹³⁴ ebd., S.19.



6. Übersicht über die Kennzeichen der Lebensphasen¹³⁵

biologische Leistungsfähigkeit	kognitive Leistungsfähigkeit	Bildungsschwerpunkt	berufliche Ziele / Orientierung	private Interessen / Orientierung
<i>Phase vor beruflichem Antritt (15 - 29 Jahre)</i>				
körperliches Wachstum	persönliche Identitätsfindung, Lernfähigkeit	Schul- & Allgemeinbildung	berufliche Ziele finden	Cliquenbildung, Erlebnisorientierung
<i>Phase der beruflichen Einführung (15 - 29 Jahre)</i>				
höchste körperliche Belastbarkeit möglich	berufliche Identitätsfindung, Mündigkeit, Selbstständigkeit	erste Spezialisierung, Ausbildung, Studium	berufliche Rolle in Organisation finden, Realitätschock, Stärken / Schwächen im Arbeitsleben erfahren	Wunsch nach Beziehungsnetzen, Entscheidung für Familie und / oder Beruf
<i>Phase des Wachstums (30 – 39 Jahre)</i>				
respektieren d. erreichten biologischen Grenze	hohe Innovationsfähigkeit	Hauptleistungsträger (<i>höchster Bildungsstand in Theorie und Praxis</i>)	Festlegen des Karriereweges, Wettbewerbslust, monetäre Ziele, häufiger Arbeitgeberwechsel	Entscheidung für Familie und / oder Beruf, ggf. Patchworkfamilie, Vereinbarkeit von Familie und Beruf
<i>Phase der Reife (40 – 49 Jahre)</i>				
aktive Maßnahmen zur Gesunderhaltung	respektieren erreichter geistiger Leistungsfähigkeit, Erfahrungswissen	hohes organisatorisches, informelles Wissen	Wunsch nach weiterer Herausforderung, Grenzen der eigenen Karriere erkennen	Überprüfen der Lebensziele, alternde Eltern & Angehörige
<i>Phase der Sättigung (50 – 59 Jahre)</i>				
verstärktes Engagement zur Gesunderhaltung	Erfahrungswissen hat große Bedeutung, Besonnenheit	Methoden der Wissensweitergabe	Wunsch beruflicher Mobilität, akzeptiertes Mitglied in Unternehmen zu bleiben, gleitender Übergang in den Ruhestand	neue familiäre Beziehungen / Situation (<i>Enkel, Pflege und Tod von Angehörigen</i>)
<i>Phase des Berufsaustritts (ab 60 Jahre)</i>				
Gesundheits-erhaltung	Altersweisheit	Anleitung für neue Zeitgestaltung in Rentenphase	Wunsch, den Kontakt zu Firma und Kollegen zu halten	Wunsch „gebraucht zu werden“ & bisherigen Lebensstandard in Rente zu halten

¹³⁵ ebd., S.16-18.



7. Übersicht über die Handlungsfelder und Maßnahmen je Lebensphase ¹³⁶

Handlungsfelder	Lebensphase	Phase vor beruflichem Eintritt	Phase der beruflichen Einführung	Phase des Wachstums	Phase der Reife	Phase der Sättigung	Phase des Austritts aus dem Berufsleben
Rekrutierung & Retention-Management	altersneutrale Rekrutierung		Bindung von Hochschulabsolventen				
			Übernahme von Auszubildenden	monetäre Unterstützung der Leistungsträger			
Anpassung der Arbeitsbedingungen in den verschiedenen Lebensphasen	attraktive Arbeitszeitmodelle				Anpassung der Aufgabe an Kompetenzen & Leistungsbereitschaft	Arbeitsbedingungen zur Erhöhung der Mobilität	
		Praktikanten- & Diplomandenprogramme	effiziente Einarbeitungsprogramme für Berufseinsteiger	generationsübergreifende Zusammenarbeit	Institutionalisieren von Lessons-Learned-Prozessen	Ausbildung / Tätigkeit von älteren Mitarbeitern zum / als Berater, Trainer oder Mentor	Interim Management
		Kooperation zw. (Hoch-)Schulen & Arbeitgeber		Netzwerkbildung	Kompetenzmanagement		Netzwerkbildung zu ehemaligen Mitarbeitern
Qualifizierung in den unterschiedlichen Lebenszyklen & Sensibilisierung der Führungskräfte	lebensphasenorientierte Unternehmenskultur & Führungsphilosophie		Förderung v. ausgebildeten Nachwuchskräften	angepasste Entwicklungsprogramme	Orientation Center	Förderung von Innovationen	
			Intensivierung der Ausbildung		Stärkung der Employability des Mitarbeiters	kulturpägende Trainings	
						Training off-the-job an die Lebensphasen anpassen	
Work-Life-Balance							Beratungsangebote zum gleitenden Übergang in den Ruhestand
Gesundheitsförderung	gesundheitspräventive Arbeitsbedingungen und Maßnahmen						
attraktive und finanzierbare Modelle zum Übergang in den Ruhestand	attraktive Entgelt- & Arbeitszeitwandlungsmöglichkeiten im Rahmen eines Total-Compensation-Ansatzes, Lebensarbeitszeitkonten		qualitativ hochwertiges Beratungsangebot zur Altersvorsorge aufgrund der Ausweitung v. Wahlmöglichkeiten				attraktive & flexible betriebliche Altersvorsorge

¹³⁶ ebd., S.31.



8. Maßnahmen bzgl. Work-Life-Balance und Gesundheitsmanagement¹³⁷

Work-Life-Balance

Flexible Arbeitszeitgestaltung <ul style="list-style-type: none"> ■ Gleitzeit ohne Kernarbeitszeiten ■ Teilzeit <ul style="list-style-type: none"> – individuelle Festlegung von Umfang und Lage der Arbeitszeit ■ Projekt: Abschaffung elektronischer Zeiterfassung und Einführung von Vertrauensarbeitszeit ■ Projekt: Arbeitszeitkonten 	Krippenplätze <ul style="list-style-type: none"> ■ Für Kinder zwischen 8 Wochen und 3 Jahren ■ 20 Krippenplätze (aufgrund der Teilzeitarbeit einiger Eltern nutzen z.Zt. 30 Kinder das Angebot) ■ Öffnungszeiten von 7-19 Uhr, keine Ferien ■ Kleine Gruppen von 12 Kindern mit 3 Betreuern ■ Den Mitarbeiter kostet ein 5-Tages-Platz 450 € zzgl. Essensgeld; die darüber hinausgehenden Kosten übernimmt die Bank 	Notfallbetreuung <ul style="list-style-type: none"> ■ Für Kinder zwischen 8 Wochen und 3 Jahren ■ Bei Ausfall der Regelbetreuung können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kurzfristig ihr Kind in der Notfallbetreuung betreuen lassen ■ Die Kosten für bis zu 5 Tage pro Kalenderjahr übernimmt die Bank
Arbeitsortflexibilität <ul style="list-style-type: none"> ■ Möglichkeit der Inanspruchnahme von Telearbeitsplätzen ■ Vermehrte Vergabe von Laptops 	Kindergarten <ul style="list-style-type: none"> ■ Konzept zur Betreuung von Kindern zwischen 3 und 6 Jahren ist in Umsetzung 	Betreuung bei Veranstaltungen <ul style="list-style-type: none"> ■ Kostenfreie Betreuung bei Betriebsfesten, beim Chaselauf, beim Seminar PEP4Kids und bei Elterntreffs
Beratung und Vermittlung <ul style="list-style-type: none"> ■ Beratung und Vermittlung von Kinder-, Alten- und Krankenbetreuungsmöglichkeiten sowie von Au-pair und Notmüttern durch den pme Familienservice ■ Die Kosten für die Beratung und Vermittlung übernimmt die Bank 	Betreuung pflegebedürftiger Eltern <ul style="list-style-type: none"> ■ Angebot von Beratung und Vermittlung zur Betreuung von älteren Angehörigen ■ Konzept zur Betreuung von pflegebedürftigen Familienangehörigen ist in der Planung 	Pilotstudie <ul style="list-style-type: none"> ■ Wirkung von Familienstress auf das Arbeitsverhalten
		Seminare und Veranstaltungen <ul style="list-style-type: none"> ■ Dekapep4Kids ■ Work-Life-Balance ■ Elterntreffs

Gesundheitsmanagement

Gesundheitsförderung <ul style="list-style-type: none"> ■ Betriebssportgemeinschaft mit 15 Sparten ■ Fitnessstudio-Vergünstigungen ■ Regelmäßige Gesundheitschecks ■ Grundsätzliches Alkohol- und Rauchverbot ■ JP Morgan Chase Corporate Challenge 	Betriebsarzt <ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitsmedizinische Untersuchungen ■ Augenuntersuchungen ■ Blutdruckmessungen ■ Impfkationen ■ Reisemedizinische Beratung ■ Diabetesberatung ■ Informationsangebot im Intranet ■ Stressberatung 	Gesundheits“kultur“ <ul style="list-style-type: none"> ■ Ethik-Kodex ■ Schulung des Personalrats und des Personalbereichs zum Thema „Mobbing“ ■ Fehlzeitenanalyse durch den Personalbereich ■ Begrüßungs- und Rückkehrgespräche durch Führungskräfte / Personalbetreuer ■ Integration nach längerer Krankheit (Wiedereingliederungsmanagement)
Arbeitsschutzmanagement <ul style="list-style-type: none"> ■ Arbeitsplatzbegehungen ■ Ersthelfer 	Gesundheits“fortbildung“ <ul style="list-style-type: none"> ■ Seminare zu <ul style="list-style-type: none"> – Führung – Beziehungs- und Konfliktmanagement – Rückenschule – Stressbewältigung 	Ernährung <ul style="list-style-type: none"> ■ Gesunde Verpflegung ■ Ernährungsberatung ■ Diätwaagen ■ Kostenfreie Trinkwasserspender

9. Zusätzliche bewertungsrelevante Fakten zum Konzept

Das hervorragende Ergebnis im Bereich „Reaktionen auf den Demografischen Wandel“ wird durch mehrere Punkte noch weiter unterstützt.

So wurde das Ideenmanagement der DekaBank im Jahr 2006 mit dem vom Deutschen Institut für Betriebswirtschaft (*dib*) verliehenen Denker Preis prämiert¹³⁸. Der *dib*-Denkerpreis ist

¹³⁷ ebd., S.35 & 37.

¹³⁸ Ideenmanagement 2006 - Zeitschrift für Vorschlagswesen und Verbesserungsprozesse, PDF, S.3.



die höchste Auszeichnung auf dem Gebiet des betrieblichen Vorschlagswesens oder Ideenmanagements, die an Unternehmen oder Einzelpersonen für hervorragende Leistungen verliehen wird¹³⁹. Das dib beobachtet hierfür bereits seit 1954 kontinuierlich die Entwicklung des BVW, heute Ideenmanagement, in Deutschland¹⁴⁰.

Auf dem Gebiet "Intensivierung der Ausbildung" ist die DekaBank ebenfalls führend. Seit 2003 bildet sie Nachwuchskräfte in einem eigens konzipierten und neu geschaffenen Berufsbild aus. Der Investmentfondskaufmann bzw. Investment-Fachwirt bietet beste Voraussetzungen für eine optimale Vorbereitung auf den künftigen Berufsalltag.¹⁴¹

Der Konzern nimmt des Weiteren seit 2005 am Audit Beruf & Familie der gemeinnützigen Hertie-Stiftung zur Förderung einer familienbewussten Personalpolitik teil. Das Audit unterstützt teilnehmende Unternehmen dabei, bereits umgesetzte Maßnahmen zur Unterstützung der Work-Life-Balance zu begutachten, betriebsindividuelles Entwicklungspotential aufzuzeigen und weiterführende Zielvorgaben festzulegen¹⁴². Die Stiftung bestätigte dem Unternehmen inzwischen per Zertifikat eine hervorragende Familienorientierung und deutliche Verbesserung der Work-Life-Balance für seine Mitarbeiter¹⁴³.

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) ist eine Gemeinschaftsinitiative aus Bund, Ländern, Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Stiftungen und Unternehmen, die sich zum Ziel gesetzt hat, die sozialen Interessen der Beschäftigten an gesunden und gesundheitsförderlichen Arbeitsbedingungen mit den wirtschaftlichen Interessen der Unternehmen zu verbinden. Zu diesem Zweck wurde seit 2002 eine "Gute Praxis" Datenbank aufgebaut, die Interessierten helfen soll sich von aktuellen Lösungen anderer Unternehmen inspirieren zu lassen. Es werden Antworten gegeben auf die Fragen: „Wie kann ich Arbeitsklima & Eigeninitiative meiner Mitarbeiter verbessern?“ & „Womit gelingt es mir, meinen Betrieb für den demografischen Wandel zu rüsten?“. Das Konzept der DekaBank wurde nach Eröffnung des unternehmenseigenen „Corporate Health Centers“ in diesen Wissenspool als Praxisbeispiel für hervorragende Arbeit im Bereich der Gesunderhaltung der Mitarbeiter aufgenommen.¹⁴⁴

Das unternehmenseigene „DekaBank Colleg“ bietet allen Mitarbeitern die Möglichkeit, sich vielseitig professionell weiterzubilden. Unabhängig vom eigenen Alter werden Fachwissen oder Methodenkompetenz aufgebaut¹⁴⁵.

¹³⁹ Denkerpreis für die Deutsche Post. In: http://www.dpwn.de/dpwn?check=yes&lang=de_DE&xmlFile=300000543. (Entnommen am 29.08.2008).

¹⁴⁰ DEKRA Tochter dib verleiht "Denker"-Preis: http://www.presseportal.de/pm/6647/558940/dekra_ag. (Entnommen am 29.08.2008).

¹⁴¹ Flüter-Hoffmann, C. (2006a): Projektergebnisbericht zur Lebenszyklusorientierten Personalpolitik. Studie des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln im Auftrag der DekaBank, PDF, S.66 & 67.

¹⁴² Badura, B. / Schellschmidt, H. / Vetter, C. [Hrsg.] (2004), S.105-106 & 161 ff.

¹⁴³ Audit Beruf & Familie. In: <http://www.karrierefuehrer.de/companytours/Dekabank-zukunft.html>. (Entnommen am 29.08.2008).

¹⁴⁴ INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit): Investition in die Gesundheit. In: <http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Gute-Praxis/datenbank-gute-praxis,did=245248.html>. (Entnommen am 24.07.2008).

¹⁴⁵ DekaBank Weiterbildung. In: http://www.Dekabank.de/db/de/karriere/Arbeitswelt_DekaBank/Weiterbildung.jsp. (Entnommen am 22.08.2008).



10. Bewertung für das lebenszyklusorientierte Konzept

Maßnahmenkatalog Demografie

<i>Feld des Personalmanagements</i>	<i>zu ergreifende Maßnahmen</i>	<i>mögliche Punktzahl</i>	<i>erreichte Punktzahl</i>
Rekrutierung			
	Employer Branding durch Hochschulkontakte	1	1
	Altersneutrale und geschlechtsspezifische Rekrutierung	2	2
	Netzwerke zu ehemaligen MA zur Re-Rekrutierung / zum Einsatz als Berater	2	2
	Verbesserung der Ausbildung & Übernahme der eigenen Azubis	2	2
Entlohnung			
	Variable, leistungsorientierte Vergütungssysteme	1	1
	Arbeitszeit- und Entgeltumwandlung (zur Finanzierung von Arbeitsfreistellungsphasen)	1	1
Führung			
	Alternative Laufbahnen in Form von Fach- und Projektkarrieren & JobEnrichment und -Rotation	4	4
	Age-Awareness (Vermittlung eines neuen Altersbildes)	1	1
	Retention Management (Commitment erzeugen)	1	1
	Work-Life-Balance fördern unter Beachtung von Arbeitszeit & Arbeitsort und durch Unterstützung im Privatleben	3	3
	Betriebliches Gesundheitsmanagement	1	1
Entwicklung			
	Förderung von Nachwuchskräften durch Trainee Programme & Talent Management	2	2
	Employability erhalten und fördern mittels Personalentwicklung für Ältere, Lebenslangem Lernen, Kompetenzmanagement	3	3



	Mitarbeitergespräch & Standortbestimmung <i>(Entwicklungsmöglichkeiten während des Berufslebens & neue Perspektiven im Alter aufzeigen)</i>	2	2
	Innovationsfähigkeit durch Ideenmanagement erhalten	1	1
	Wissensmanagement in Form von Einarbeitungsprogrammen, altersgemischten Teams, Arbeiten in Netzwerken, Paten- & Mentoren-Modellen	4	4
Austritt			
	Vorbereitung auf den Ruhestand <i>(Beratung / Work-Out-Lebenstraining)</i>	1	1
	Lebensarbeitszeitkonten <i>(flexibler Übergang in den Ruhestand)</i>	1	1
	Betriebliche Altersvorsorge	1	1
	<i>Zwischenergebnis Demografie</i>	34	34

Maßnahmenkatalog Internationalisierung

Feld des Personalmanagements	zu ergreifende Maßnahmen	mögliche Punktzahl	erreichte Punktzahl
Rekrutierung			
	Internationale Personalauswahl durch Employer Branding <i>(globaler Kampf um High Potentials)</i>	1	0
	Weltweites Talent Management <i>(zur gezielten Stellenbesetzung aus dem eigenen Unternehmen heraus)</i>	1	0
Entlohnung			
	unternehmensweite Anpassung der Vergütungssysteme	1	0
	Vergütung nach dem Balance Sheet Approach für Expatriates	1	0
Führung			
	Global und lokal abgestimmte Führung <i>(geozentrisches HRM)</i>	1	0



	Diversity Management bzgl. Schutz vor Diskriminierung & Chancen der kulturellen Verschiedenheit nutzen	2	0
	Performance Management bzw. Personalbeurteilung (bspw. durch <i>Balanced Scorecard</i>)	1	0
Entwicklung			
	Ex- & Inpatmanagement unter Beachtung der richtigen Auswahl, Vorbereitung, Betreuung & Wiedereingliederung	4	0
	Interkulturelles Training zur Verbesserung der Teamarbeit & zur Führungskräfteentwicklung bzw. Förderung von „Global Leadership“	2	0
	Mergers & Acquisitions / Joint Ventures erfordern Change Management & Organisationsentwicklung	2	0
	<i>Zwischenergebnis Internationalisierung</i>	16	0
	Gesamtergebnis	50	34



Anhang F - E.ON Ruhrgas

1. Vorstellung der E.ON Ruhrgas¹⁴⁶

Die E.ON AG, eine Holding mit Sitz in Düsseldorf, ist einer der weltweit führenden Energiekonzerne mit starker Marktposition im europäischen Gas- und Elektrizitätsgeschäft. Die Geschäftstätigkeit der Konzernunternehmen umfasst vor allem den Verkauf von Strom und Gas an regionale und lokale Energieunternehmen, Industriebetriebe sowie Kraftwerke. Die „Market Unit Pan-European Gas“ steuert im E.ON-Konzern das Gasgeschäft von der Quelle bis zum Großabnehmer. Als Führungsgesellschaft bündelt die E.ON Ruhrgas das Midstream-Geschäft mit Gasein- und -verkauf sowie die Gasspeicherung. Zudem ist die E.ON Ruhrgas Eigentümerin eines mehr als 11.000 km langen Ferngasnetzes. Vier 100prozentige Tochtergesellschaften sind für die nationalen und internationalen Geschäftsbereiche zuständig.

In der mehr als 80-jährigen Firmengeschichte hat sich die E.ON Ruhrgas AG vom regionalen Verteilerunternehmen zu einer international tätigen Gasgesellschaft entwickelt. Nach einer entsprechenden Ankündigung auf einer Pressekonferenz am 27. September 1999 fusionierten die traditionsreichen Energiekonzerne VEBA und VIAG 2000 zur E.ON AG. Im November 2001 meldete die E.ON AG beim Bundeskartellamt die Übernahme einer Mehrheit der Ruhrgas AG mit Sitz in Essen an und wurde später zum alleinigen Eigentümer des mit einem Marktanteil von ca. 60% größten deutschen Gasversorgungskonzerns. Am 1. Juli 2004 firmierte die Ruhrgas AG in E.ON Ruhrgas AG um und wurde so auch nach außen Teil des E.ON-Konzerns.

e.on | Ruhrgas

<http://www.eon-ruhrgas.com>

Das Konzept

<http://www.eon-ruhrgas.com/cps/rde/xchg/SID-3F57EEF5-857F2235/er-corporate/hs.xml/3496.htm>

&

Spie, U. (2007): Energie für das Alter. In: Personalwirtschaft - Magazin für Human Resources, Heft 01/2007, S.18-21.

¹⁴⁶ E.ON Ruhrgas - Porträt. In: <http://www.eon-ruhrgas.com/cps/rde/xchg/SID-3F57EEF5-BD817EC3/er-corporate/hs.xml/550.htm>. (Entnommen am 13.08.2008).



2. Handlungsfelder des Personalkonzeptes „Two4One“¹⁴⁷

Handlungsfelder Unternehmen				
Laufbahn	Lernen	Leistung	Leben	
Karrierechancen Interner Stellenmarkt Job Rotation/people Exchange Berufsausbildung Schulkooperationen Berufsausbildung mit Studium 16 Ausbildungsberufe Einstiegsprogramme E.ON Graduate Program Managemententwicklungsprogramm Personal- und Führungskräfteentwicklung Führungskräfteentwicklungsprogramm Emerging Leader Program Jährliche Kompetenz- und Potenzialeinschätzung Angebote für Studenten Stipendien Ingenieurprogramm Werkstudenten Praktikanten Diplomarbeitbetreuung Hochschulkooperationen	Lernen im Konzern Die E.ON Academy Academy online Interne Weiterbildung Zentrum für Training und Weiterbildung ER-Fachkraftprogramm Weiterbildungsprogramm Sprachkurse Coaching Teamentwicklung Spezielle Qualifizierungsprogramme MBA Stipendien (Teilzeit/Vollzeit) European School of Mgt Technology Energiewirtschaftliches Institut an der RWTH Aachen Ideenmanagement Mitarbeiterbefragung Gesellschaftliche Verantwortung Förderung ehrenamtlichen Mitarbeiterengagements	Vergütung Leistungs- und erfolgsorientierte Vergütung Adäquate Bezahlung bei Auslandsseinsätzen Zielvereinbarungssysteme Betriebliche Vorsorge Altersvorsorge mit Erwerbsunfähigkeitsschutz Direktversicherung „Aufgeschobene Vergütung“ Dienstwagenmodelle Fahrverträge Kfz-Leasing (durch Gehaltsumwandlung) Erdgasfahrzeuge Vermögensbildung E.ON Investmentplan Mitarbeiteraktien Weitere betriebliche Leistungen Angebote für privaten Versicherungsschutz Baudarlehen Beihilfen	Gesundheitsmanagement Vorsorgeuntersuchungen Gesundheitsgespräche E.ON BKK Arbeitsschutzmanagement Arbeitsschutzprogramme Förderung „Beruf und Familie“ Kinderbetreuung Eltern-Kind-Zimmer KITA-Kooperation Elternzeit (5 Jahre) Arbeitszeitmodelle Flexible Arbeitszeit Lebensarbeitszeitkonten Telearbeit (Pilotprojekt) Teilzeitmodelle Betriebliche Freizeitangebote Computer-Club Kulturangebote Sportgemeinschaft (26 Sportarten) Männer-Chor	

¹⁴⁷ ebd., S.19.



3. Zusätzliche bewertungsrelevante Fakten zum Konzept

Das Great Place to Work Institute ist ein Forschungs- und Beratungsunternehmen mit Stammsitz in den USA und internationalen Partnerbüros weltweit. Das Institute Europe verantwortet die jährliche Erstellung der Liste der besten Arbeitgeber in Europa und hilft Organisationen und Unternehmen aller Branchen dabei, dauerhafte Verbesserungen der Arbeitsbeziehungen zu erzielen, die wiederum messbare Wettbewerbsvorteile und ein besseres Gesamtergebnis des Unternehmens bewirken. Für die Auflistung der besten Arbeitgeber werden die fünf Dimensionen Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamorientierung, bestehend aus Einzelaspekten, wie z.B. der Arbeitsatmosphäre und den Vertrauensverhältnissen im Unternehmen, untersucht und zu einem Gesamtergebnis zusammengefasst. Die E.ON Ruhrgas belegt in diesem Ranking seit 2005 kontinuierlich einen der vorderen Plätze auf den für Deutschland erstellten Auflistungen.¹⁴⁸

Auch die E.ON Ruhrgas nimmt am Audit Beruf und Familie teil und wurde bereits im Jahr 2004 mit dem Zertifikat für familienbewusste Personalpolitik ausgezeichnet.¹⁴⁹

Im Zuge des Demografischen Wandels und der strukturellen Veränderungen des Arbeitsmarktes, erhält die Schaffung von Konzepten zum Erhalt der Employability für Unternehmen und Mitarbeiter eine strategische Bedeutung. Die E.ON Ruhrgas reagiert hierauf, indem ein umfassendes Gesundheitsmanagement als eine Säule eines ganzheitlichen Employability-Konzeptes etabliert wird.¹⁵⁰

¹⁴⁸ Great Place to Work. In: <http://www.greatplacetowork.de/>. (Entnommen am 29.08.2008).

¹⁴⁹ E.ON Ruhrgas ausgezeichnet. In: <http://www.eon-ruhrgas.com/cps/rde/xchg/SID-3F57EEF5-857F2235/er-corporate/hs.xsl/3982.htm>. (Entnommen am 29.08.2008).

¹⁵⁰ Esslinger, A.S. / Schobert, D.B. [Hrsg.] (2007), S.269 ff.



4. Bewertung für das Two4One Personalkonzept

Maßnahmenkatalog Demografie

<i>Feld des Personal-managements</i>	<i>zu ergreifende Maßnahmen</i>	<i>mögliche Punktzahl</i>	<i>erreichte Punktzahl</i>
Rekrutierung			
	Employer Branding durch Hochschulkontakte	1	1
	Altersneutrale und geschlechts-spezifische Rekrutierung	2	2
	Netzwerke zu ehemaligen MA zur Re-Rekrutierung / zum Einsatz als Berater	2	0
	Verbesserung der Ausbildung & Übernahme der eigenen Azubis	2	2
Entlohnung			
	Variable, leistungsorientierte Vergütungssysteme	1	1
	Arbeitszeit- und Entgeltumwandlung (zur Finanzierung von Arbeits-freistellungsphasen)	1	1
Führung			
	Alternative Laufbahnen in Form von Fach- und Projektkarrieren & JobEnrichment und -Rotation	4	4
	Age-Awareness (Vermittlung eines neuen Altersbildes)	1	1
	Retention Management (Commitment erzeugen)	1	1
	Work-Life-Balance fördern unter Beachtung von Arbeitszeit & Arbeitsort und durch Unterstützung im Privatleben	3	3
	Betriebliches Gesundheitsmanagement	1	1
Entwicklung			
	Förderung von Nachwuchskräften durch Trainee Programme & Talent Management	2	2
	Employability erhalten und fördern mittels Personalentwicklung für Ältere, Lebenslangem Lernen, Kompetenzmanagement	3	3



	Mitarbeitergespräch & Standortbestimmung <i>(Entwicklungsmöglichkeiten während des Berufslebens & neue Perspektiven im Alter aufzeigen)</i>	2	2
	Innovationsfähigkeit durch Ideenmanagement erhalten	1	1
	Wissensmanagement in Form von Einarbeitungsprogrammen, altersgemischten Teams, Arbeiten in Netzwerken, Paten- & Mentoren-Modellen	4	4
Austritt			
	Vorbereitung auf den Ruhestand <i>(Beratung / Work-Out-Lebenstraining)</i>	1	1
	Lebensarbeitszeitkonten <i>(flexibler Übergang in den Ruhestand)</i>	1	1
	Betriebliche Altersvorsorge	1	1
	<i>Zwischenergebnis Demografie</i>	34	32

Maßnahmenkatalog Internationalisierung

<i>Feld des Personalmanagements</i>	<i>zu ergreifende Maßnahmen</i>	<i>mögliche Punktzahl</i>	<i>erreichte Punktzahl</i>
Rekrutierung			
	Internationale Personalauswahl durch Employer Branding <i>(globaler Kampf um High Potentials)</i>	1	0
	Weltweites Talent Management <i>(zur gezielten Stellenbesetzung aus dem eigenen Unternehmen heraus)</i>	1	0
Entlohnung			
	unternehmensweite Anpassung der Vergütungssysteme	1	1
	Vergütung nach dem Balance Sheet Approach für Expatriates	1	1
Führung			
	Global und lokal abgestimmte Führung <i>(geozentrisches HRM)</i>	1	0



	Diversity Management bzgl. Schutz vor Diskriminierung & Chancen der kulturellen Verschiedenheit nutzen	2	0
	Performance Management bzw. Personalbeurteilung (bspw. durch <i>Balanced Scorecard</i>)	1	0
Entwicklung			
	Ex- & Inpatmanagement unter Beachtung der richtigen Auswahl, Vorbereitung, Betreuung & Wiedereingliederung	4	0
	Interkulturelles Training zur Verbesserung der Teamarbeit & zur Führungskräfteentwicklung bzw. Förderung von „Global Leadership“	2	1
	Mergers & Acquisitions / Joint Ventures erfordern Change Management & Organisationsentwicklung	2	0
	<i>Zwischenergebnis Internationalisierung</i>	16	3
	Gesamtergebnis	50	35