

Achim Huber

# Demographischer Wandel und betriebliche Personalplanung

Institut für Sozialforschung  
und Sozialwirtschaft e. V. Saarbrücken

## Inhaltsverzeichnis

<b>Demographischer Wandel als Problem der Personalpolitik</b>	<b>9</b>
<i>Demographische Alterung – Demographischer Wandel</i>	10
<i>Ausgangsprobleme und Ergebnisse bisheriger Forschung</i>	16
<i>Zu unserer Untersuchung</i>	21
<i>Ausgangssituation unserer Untersuchung und Zusammenfassung wichtiger Ergebnisse</i>	24
<b>Personalpolitik und die Bedeutung von Personalplanung</b>	<b>29</b>
<i>Zum Verständnis von Personalplanung und Planungsaufgaben</i>	32
<i>Personalplanung als Leerstelle in den kleinen Unternehmen</i>	35
<i>Bedarfsplanung im Kontext von Personalplanung</i>	37
<i>Strategische Planungen zur Bewältigung von Umstrukturierungsprozessen</i>	40
<i>Personalpolitik als Dienstleistung an Unternehmen ... und Mitarbeitern</i>	44
<i>Zeithorizonte der Personalplanung</i>	45
<b>Die gegenwärtigen Altersstrukturen: Strukturmerkmale der untersuchten Betriebe und deren Erfassung durch die betrieblichen Experten</b>	<b>49</b>
<i>Die Wahrnehmung und Bewertung der – aktuellen – Altersstrukturen durch die betrieblichen Praktiker</i>	50
<i>Die 'hausgemachte Überalterung'</i>	55
<i>Das Phantom der 'Verjüngung'</i>	61

<i>Die gegenwärtigen Altersstrukturen – Entwicklungen, betriebliche Hintergründe und Besonderheiten</i>	66
<i>Unternehmen mit gesunkenem Personalbestand</i>	66
<i>"Es gab hier nie einen radikalen Einschnitt."</i>	
<i>Großunternehmen der Stahlerzeugung</i>	66
<i>"Der Abbau war sensationell hoch, so etwas gab es hier noch nie."</i>	
<i>Unternehmen der Instandhaltung</i>	71
<i>Unternehmen mit konstantem Personalbestand</i>	75
<i>"Ich sehe durchaus die Probleme im Altersschnitt, daß wir also vielleicht vergreisen ..." – Regionales Bankunternehmen</i>	75
<i>Unternehmen mit gestiegenem Personalbestand</i>	81
<i>"Das Problem ist nicht, daß die Bank jung ist."</i>	
<i>Großes Kreditunternehmen</i>	81
<i>Schlußfolgerungen: Die Ausgangssituation von Unternehmen vor dem demographischen Wandel</i>	86
<b>Die Sicht auf ältere Arbeitnehmer und die Thematisierung des demographischen Wandels</b>	93
<i>Sichtweisen zu den – gegenwärtig – älteren Arbeitnehmern</i>	94
<i>"Normaler" Altersausstieg in den 90er Jahren und die Altersgrenzen für Neueinstellungen</i>	97
<i>Problematisierung des frühzeitigen Austritts aus dem Erwerbsleben</i>	101
<i>Zu den Altersgrenzen für Neueinstellungen</i>	103
<i>Zur Leistungsfähigkeit und Motivation von älteren Beschäftigten</i>	107
1. <i>Die Kompensation von Leistungsproblemen durch Erfahrung</i>	109
2. <i>Problem-Negierung mittels "Individualisierung"</i>	113
3. <i>Der Rückgang von Leistungsproblemen aufgrund 'modernisierter' Arbeitsbedingungen</i>	115
4. <i>Warten auf den Ausstieg als "Lösung" von Beschäftigungsproblemen</i>	117
<i>Thematisierungen des demographischen Wandels</i>	122
<i>Bereitschaft zur Thematisierung</i>	124

<i>Formen der Problemwahrnehmung</i>	128
<i>Betriebliche Handlungserfordernisse angesichts des demographischen Wandels</i>	135
<i>Personalbedarf und -engpässe in der Zukunft</i>	135
<i>Zukünftig steigende Frauenbeschäftigung</i>	136
<i>Bereitschaft zu Ausbildung und Übernahme</i>	137
<i>Veränderte Arbeitszeitformen für Ältere</i>	140
<b>Literaturverzeichnis</b>	143