



## WiWiD Discussion Paper Series

Edited by the Chair of Economics and Economics Education  
University of Hildesheim

Discussion Paper No. 1

Generationengerechtes Personalmanagement: Schulen vs. Unternehmen

Vicky Pfitzner, Astrid Lange, Athanassios Pitsoulis

Juni 2016

The aim of this discussion paper series is to disseminate research results from our works in progress. Papers are circulated to stimulate discussion and critical comment. The authors of the papers welcome all comments and suggestions. The papers presented in this series have not gone through a formal review process comparable to reviews for publications in ranked journals. Copyrights remain with the author(s). All working papers are available as Adobe PDF files free of charge.

Die im vorliegenden Discussion Paper präsentierten Ergebnisse beruhen auf einer Datensammlung, die die Erstautorin im Rahmen ihrer Bachelorarbeit an der Universität Hildesheim, Abt. Wirtschaftswissenschaften und ihre Didaktik, realisiert hat. Die Ergebnisse und Ergebnisdarstellungen sowie Diskussionen stellen über die Bachelorarbeit hinausgehende Befunde dar.

Copyright for this issue:

© Vicky Pfitzner, [pfitzner@uni-hildesheim.de](mailto:pfitzner@uni-hildesheim.de)

Dr. Astrid Lange, [astrid.lange@uni-hildesheim.de](mailto:astrid.lange@uni-hildesheim.de)

Dr. Athanassios Pitsoulis, [athanassios.pitsoulis@uni-hildesheim.de](mailto:athanassios.pitsoulis@uni-hildesheim.de)

University of Hildesheim

Chair of Economics and Economics Education

Samelsonplatz 1

31141 Hildesheim

Germany

E-Mail: [wiwid@uni-hildesheim.de](mailto:wiwid@uni-hildesheim.de)

URL: [www.uni-hildesheim.de/wiwid](http://www.uni-hildesheim.de/wiwid)

## Generationengerechtes Personalmanagement: Schulen vs. Unternehmen

### **Zusammenfassung:**

Wir argumentieren, dass die demografiebedingten Herausforderungen in unserer Gesellschaft weit über einen reinen Fachkräftemangel hinausgehen und umfassende Bewältigungsansätze in den betroffenen Institutionen und Organisationen fordern. Nicht nur die Wirtschaft, sondern auch und gerade das Schulwesen ist mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert. Angesichts des Ausmaßes an teilweise schon spürbaren und in den nächsten zehn Jahren immer folgenreicher werdenden Veränderungen aufgrund demografischer Wandlungsprozesse überrascht indes das Fehlen breit diskutierter Lösungsansätze im Sinne eines pro-aktiven Demografiemanagements. Einerseits müssen Lösungsansätze für demografiebedingte Herausforderungen, die aus dem privatwirtschaftlichen Kontext stammen, die Spezifika des Schulsystems dringend berücksichtigen. Andererseits scheinen zugleich wichtige Gemeinsamkeiten vorzuliegen, die ähnliche Handlungsansätze implizieren. So sind in wirtschaftlichen Unternehmen, ebenso wie im Schulwesen, große Hürden in Form mangelnden Problembewusstseins und Handlungswissens zu überwinden. In beiden Bereichen sollten daher Maßnahmen zur Förderung des Problembewusstseins durchgeführt werden. Erst wenn dieses vorhanden ist, kann ein an das Schulsystem angepasstes pro-aktives Demografiemanagement entwickelt werden, welches unter Berücksichtigung der jeweiligen Kontexte und Ressourcen darauf zielt, die demografiebedingten Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Hier werden Führungskräfte besonders gefragt sein. Vorsicht ist indes bei der unreflektierten Übertragung von Konzepten aus der Wirtschaft auf das Schulwesen geboten. Es ist aus Sicht der AutorInnen dieses Beitrags daher unerlässlich, Daten zu sammeln, welche die Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit, die Ähnlichkeiten und Differenzen für die verschiedenen Handlungsfelder empirisch fundieren. Mit Fokus auf demografiebedingte Herausforderungen für das Personalmanagement haben wir uns gefragt, welche dieser Herausforderungen und Lösungsansätze derzeit durch Führungskräfte in Unternehmen und allgemeinbildenden Schulen überhaupt wahrgenommen werden. Das Ziel unserer Studie lag darin, erste explorative Hinweise zu sammeln, um die Grundlagen für künftige, vertiefend deskriptive sowie explanative Studien zu schaffen. Unsere leitfadengestützten Interviews mit sechs Führungskräften, von denen drei aus der Privatwirtschaft und drei aus dem Schulsystem stammen, liefern interessante Ergebnisse, die trotz der kleinen Zahl an Interviewten Schlussfolgerungen zum weiterführenden Forschungs- und Handlungsbedarf ermöglichen.

**Schlüsselbegriffe:** Demografischer Wandel, Fachkräftemangel an Schulen, Personalmanagement, Demografiemanagement

## Generation-appropriate personnel management: Public schools vs. private Businesses

### **Abstract:**

We argue in this paper that demographic change in Germany affects not only firms but also the public education system in manifold ways by causing more challenges than just a shortage of skilled manpower. Yet despite the fact that the effects of demographic change are going to culminate in the coming decade there is surprisingly little discussion of how a forward-looking, strategic demographic human resource management of school teaching staff should look like. Although public education institutions can and should certainly learn from private businesses we argue that it would be wrong to simply transplant strategies for coping with demographic change from the latter to the former. A public school system like the one existing in Germany clearly needs demographic management strategies that are tailor-made for its specific organizational characteristics and that take into account the given restrictions and possibilities for action. In this paper we argue that before such demographic management strategies for the school system can be developed we first need to collect data on the similarities and differences between private businesses and schools. A similarity is that in both contexts the awareness of the need for change needs to be raised in order to facilitate the implementation of pro-active demographic management strategies. However, this does not mean that demographic management strategies developed for the private sector can simply be applied in the public school system as well. The authors of this paper are, on the contrary, of the opinion that a public school system needs specific managerial responses to demographic change. With a focus on this we interview six executives in the private sector and the public school system on what demographic challenges particularly to human resource management they are aware of. We gather explorative clues for future explanative empirical studies.

**Keywords:** Demographic change, skills shortages, human resource management, strategic demographic management

## **Inhaltsverzeichnis**

### Tabellenverzeichnis

1. Demografiebedingte Herausforderungen für das Personalmanagement .....	1
2. Generationengerechtes Personalmanagement in Schulen und Unternehmen: Unterschiede und Gemeinsamkeiten.....	3
2.1 Methode.....	4
2.1.1 Forschungsdesign und Erhebungsinstrument .....	4
2.1.2 Stichprobenauswahl und -beschreibung .....	4
2.1.3 Auswertung .....	5
2.2 Ergebnisse.....	5
3. Diskussion und Ausblick .....	9
Literaturverzeichnis .....	11

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Demografiebedingte Herausforderungen für das Personalmanagement .....	1
Tabelle 2: Stichprobenbeschreibung .....	5
Tabelle 3: Ergebnisse zur Wahrnehmung des demografischen Wandels .....	6
Tabelle 4: Ergebnisse zur generationengerechten Personalführung.....	7

# 1. Demografiebedingte Herausforderungen für das Personalmanagement

Der demografische Wandel, das heißt die Schrumpfung und Alterung von Bevölkerung und Belegschaften (für Details s. z.B. Statistisches Bundesamt, 2015), hat äußerst weitreichende Konsequenzen für das Personalmanagement, das heißt den zielführenden Personaleinsatz in Organisationen (vgl. z.B. Paul, 2012). Tabelle 1 fasst diese Konsequenzen auf Grundlage der relevanten Literatur (z.B. Benz, 2010; Bruch & Kunze, 2007; Bruch, Kunze, & Böhm, 2010; Deller, Kern, Hausmann, & Diederichs, 2008; Juch, 2009; Lange, 2012; Oertel, 2007; Robert Bosch Stiftung, 2009) übersichtsartig zusammen.

Tabelle 1: Demografiebedingte Herausforderungen für das Personalmanagement

<i>Hauptkonsequenzen</i>	Verfügbarkeit von Fachkräften	Veränderung der Altersstrukturen	Verrentungswellen und Abzug von Expertinnen und Experten
<i>Entwicklungen</i>	Weniger junge Nachwuchskräfte, zugleich mehr Wettbewerb um Fachkräfte, Internationalisierung des Wettbewerbs um Fachkräfte; Besondere Betroffenheit in wissensintensiven Branchen	Längerer Verbleib von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (MA) in Organisationen, mehr ältere MA in Organisationen; Höhere Generationenvielfalt und mehr Diversität in Organisationen	Große Verrentungswellen und Abzug der Wissensträgerinnen und Wissensträger in hohem Ausmaß (Wissens- und Kompetenzverlust); Generationenwechsel
<i>Einzelne Herausforderungen</i>	Neue Fachkräftepotenziale erschließen; Fachkräftebindung; Fachkräfte kontinuierlich qualifizieren	Anpassungen der Arbeits- und Anreizgestaltung (Diversifizierung); Angepasste Führung in Organisationen	Sicherung und Speicherung des Erfahrungswissens von Wissensträgerinnen und Wissensträgern; Transfer des Expertisewissens
<i>Betroffene Bereiche des Personalmanagements</i>	Personalplanung – Personalmarketing – Personalbeschaffung; Personalbindung – Personalführung (inkl. Arbeitsorganisation, Teamführung) – Personalerhaltung (inkl. Gesundheitsförderung) – Personalentwicklung; Personalaustritt/-freisetzung		

Quelle: Eigene Darstellung.

Auffällig an der Literatur zum Thema demografiebedingte Herausforderungen sind zwei Dinge: Erstens wird der Fokus meist auf wirtschaftliche Unternehmen gelegt und zweitens werden die demografiebedingten Herausforderungen häufig einseitig auf den Fachkräftebedarf reduziert. Diese Kurzsichtigkeit ist überraschend und problematisch, sind doch für die Praxis der Bildungsinstitutionen die Herausforderungen im politischen und administrativen Bereich anders gelagert. Insbesondere das allgemeinbildende Schulwesen repräsentiert einen „betont demographie-sensitiven Bereich“ (Robert Bosch Stiftung, 2009, S. 19), da es gleich mehrfach vom demografischen Wandel betroffen ist. Die Schrumpfung der Bevölkerung und sinkende Geburtenzahlen führen, bei gleichzeitiger Überalterung der Belegschaften, zu einem Rückgang der Zahl der SchülerInnen, wobei dieser Rückgang in den westdeutschen Flächenländern besonders stark ausfallen soll und beispielsweise für Niedersachsen eine Schrumpfung von 17% prognostiziert wird (Niedersächsisches Kultusministerium, 2013; Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, 2013b, Anh. B). Dass das allgemeinbildende Schulwesen von den oben zusammengefassten Konsequenzen des demografischen Wandels in besonders schwerwiegender Weise betroffen ist, untermauern folgende Befunde.

- (1) In der Berufsgruppe Lehrkräfte ist der Anteil an Älteren im Vergleich zu Erwerbstätigen außerhalb des Bildungsbereiches besonders hoch (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2014; Krause, Philipp, & Schüpbach, 2006). Entsprechend starke Pensionierungswellen sind in den nächsten 5 bis 15 Jahren zu erwarten (Autorengruppe Bildungsberichterstattung, 2014; Niedersächsisches Kultusministerium, 2013).
- (2) Zugleich repräsentieren Lehrkräfte eine Berufsgruppe mit einem besonders hohen Anteil an Personen, die *vorzeitig in den Ruhestand* wechseln (Robert Bosch Stiftung, 2009), wenngleich die Anzahl an Lehrkräften, die wegen Dienstunfähigkeit vorzeitig in den Ruhestand gehen, seit Jahren kontinuierlich sinkt (Statistisches Bundesamt, 2014).
- (3) Die Tätigkeiten von Lehrkräften sind als wissensintensiv in dem Sinne zu bezeichnen, dass ein überdurchschnittlicher Anteil Hochqualifizierter hier tätig ist und Wissen der zentrale Input sowie Output ist (zur Definition von wissensintensiv vgl. z.B. Strambach, 2008). Hochqualifizierte Nachwuchskräfte im wissensintensiven Bereich bilden aber gleichzeitig die Gruppe mit dem größten erwarteten Fachkräftemangel.
- (4) Der sich abzeichnende Fachkräftemangel verschärft sich durch eine künftig immer stärker werdende Konkurrenz um Nachwuchskräfte zwischen öffentlichem Dienst und Privatwirtschaft (dbb beamtenbund und tarifunion, 2013).
- (5) Da sich die Altersstrukturen bei Beamten und Angestellten im öffentlichen Dienst kaum unterscheiden, betreffen die Herausforderungen diese Teilgruppen gleichermaßen (vgl. Robert Bosch Stiftung, 2009).

Angesichts dieser Beobachtungen überrascht der Mangel an umfassender Thematisierung der Probleme und möglicher Lösungsansätze im Schulbereich. Es spricht einiges dafür, dass hierfür ein Mangel an Problembewusstsein ursächlich ist. So zeigt beispielsweise eine Studie von Krause et al. (2006), dass der bevorstehende Generationenwechsel durch Lehrkräfte zwar wahrgenommen, aber nicht als besonders bedeutsam beurteilt wird. Dieser Mangel an Problembewusstsein besteht auch in wirtschaftlichen Unternehmen hartnäckig fort (z.B. Schirmer, 2015). Tatsächlich konzentrieren sich die auf den Schulbereich bezogenen Publikationen weitgehend auf den Mangel an SchulleiterInnen (z.B. Smosarski, 2012) und Kapazitätsfragen angesichts sinkender SchülerInnenzahlen (z.B. Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland, 2013a). Insbesondere Weishaupt (2006) kritisiert die „Fixierung auf die Personalausgaben bei Effizienzüberlegungen im Schulwesen“ (S. 33) und bemängelt zurecht, dass andere demografiebedingte Herausforderungen für das Schulwesen und die Schulorganisation bisher viel zu wenig thematisiert werden (Weishaupt, 2006, 2009).

Erste Überlegungen zu den Handlungsfeldern eines demografisch nachhaltigen Personalmanagements im öffentlichen Dienst finden sich in Robert Bosch Stiftung (2009), wobei hier allerdings nicht auf das allgemeinbildende Schulwesen fokussiert wird. Die im öffentlichen Dienst zu priorisierenden Handlungsfelder seien das strategische Personalmanagement, Dienstrecht und Vergütung, Personalmarketing, Arbeitsorganisation, Gesundheitsmanagement, Personalentwicklung, Organisationskultur und Personalführung. Für jedes dieser Handlungsfelder werden konkrete Instrumente und Maßnahmen vorgestellt. Zusammenfassend sei „nicht weniger erforderlich als ein »Paradigmenwechsel von einer passiven Personalverwaltung hin zu einem aktiven Management der Ressource Personal«“ (Robert Bosch Stiftung, 2009, S. 7). Die Robert Bosch Stiftung betont, dass Instrumente und Maßnahmen aus der Privatwirtschaft dabei nicht einfach eins zu eins auf den öffentlichen Dienst übertragen werden sollten, sondern die speziellen Rahmenbedingungen, wie beispielsweise die Verbeamtenpraxis, berücksichtigt werden müssen.

Tatsächlich hat sich das Aufgabenfeld von Schulleitungen im Zuge der erhöhten Eigenverantwortung von Schulen erweitert und insbesondere auch Aufgaben aus dem Personalmanagement integriert, wenngleich sich die Aufgabenbeschreibungen je nach Bundesland noch unterschiedlich breit darstellen (vgl. z.B. Hanßen, 2011). Einer Befragung von 216 SchulleiterInnen aus sechs Bundesländern zufolge wird das Aufgabenfeld Personalführung und -entwicklung dabei als besonders wichtig beurteilt, hingegen wird mit nur 3,1 Stunden/ Woche wenig Zeit für entsprechende Tätigkeiten aufgewendet (Brauckmann & Herrmann, 2013, S. 184, 186). Diese auffallende Inkongruenz ist höchstwahrscheinlich auf die Tatsache zurückzuführen, dass Schulleitungen ein großes Bündel an Aufgabenfeldern abdecken müssen (vgl. z.B. Scherm, Posner, & Prinz, 2009), wohingegen in wirtschaftlichen Unternehmen – zumindest ab einer bestimmten Unternehmensgröße – SpezialistInnen und ganze Abteilungen mit den vielfältigen Facetten des Aufgabenfeldes Personalmanagement befasst sind.

In der Wirtschaft werden umfassende Handlungsansätze gefordert, um die Vielfalt demografiebedingter Herausforderungen zu bewältigen. So fordern beispielsweise Bruch et al. (2010) oder Lange (2012) ein „ganzheitliches Demografiemanagement“. Oertel (2007) plädiert für ein umfassendes „Generationenmanagement“. Beide Begrifflichkeiten meinen (Personal-) Managementmaßnahmen, die Generationenspezifika und die oben zusammengefassten Herausforderungen explizit berücksichtigen.

Brünink, Lange, und Pitsoulis (2014) präsentieren neue Überlegungen zum Demografiemanagement speziell in Schulen. Sie stellen die möglichen Folgen des fehlenden Demografiemanagements („re-aktives Krisenmanagement“) einem Szenario „pro-aktives Demografiemanagement“ gegenüber und fordern Lösungsansätze in Schulen, die auf folgende Ziele ausgerichtet sind: (i) Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit des Schulwesens in der sich verstärkenden Konkurrenz um hochqualifizierte Fachkräfte, (ii) Management der sich verändernden Altersstrukturen in Lehrkollegien (u.a. Anreize für längere, gesunde Beschäftigung, systematische Gestaltung der intergenerationalen Zusammenarbeit), (iii) Lösungsansätze zur Bewältigung kurzfristiger Personalausfälle bzw. -fluktuation und (iv) Sicherung und Transfer des Erfahrungswissens ausscheidender Lehrkräfte.

Vor dem Hintergrund der Idee eines solchen pro-aktiven Demografiemanagements im Schulbereich einerseits und den Besonderheiten des Personalmanagements im Schulbereich andererseits stellt sich uns die Frage, welche Herausforderungen und Lösungsansätze von Führungskräften im Schulbereich im Vergleich zu solchen aus der Wirtschaft selbst wahrgenommen werden. Die Beantwortung dieser Frage ist ein wichtiger erster Schritt bei der kritischen Überprüfung ob und, wenn ja, wie welche Maßnahmen aus der Wirtschaft auf den Schulbereich übertragen werden sollten. Wir haben, in erster Annäherung, eine qualitativ-explorative Studie mit Führungskräften aus beiden Kontexten durchgeführt und sie nach ihrer ganz persönlichen, subjektiven Wahrnehmung der Herausforderungen, speziell im Bereich des Personalmanagements, befragt. Im Folgenden stellen wir die Ergebnisse unserer Studie vor und diskutieren anschließend die Implikationen speziell für den Schulbereich.

## 2. Generationengerechtes Personalmanagement in Schulen und Unternehmen: Unterschiede und Gemeinsamkeiten

Unsere qualitativ-explorative Studie zielte darauf ab, *erste Hinweise* zur Beantwortung folgender Forschungsfragen zu erarbeiten:

- (1) Welche demografiebedingten Herausforderungen für das Personalmanagement werden durch Führungskräfte in Unternehmen und in allgemeinbildenden Schulen wahrgenommen?



- (2) Welche Ansätze einer „generationengerechten Personalführung“ werden als Lösungsmöglichkeiten durch diese Führungskräfte wahrgenommen?

Damit soll unsere Befragung keine letzte Beantwortung liefern, sondern eine Grundlage für künftige vertiefende, quantitative Studien bieten. Im Anschluss an die Präsentation der Studie und Ergebnisse geben wir einen Ausblick darauf, wie die Thematik zukünftig weiter bearbeitet werden sollte, um speziell auf den Bildungsbereich zugeschnittenes Handlungswissen zu generieren.

## 2.1 Methode

### 2.1.1 Forschungsdesign und Erhebungsinstrument

Ausgehend vom aktuellen Erkenntnisstand und dem Ziel, die subjektive Perspektive der befragten Führungskräfte zu erkunden, wurde ein qualitativ-exploratives Forschungsdesign (vgl. z.B. Creswell, 2009) implementiert. Als Erhebungsinstrument wurde ein dezidiertes Leitfadeninterview ausgearbeitet (vgl. z.B. Bortz & Döring, 2006; Flick, 2012). Der Vorteil bei der Verwendung eines Leitfadeninterviews liegt in der Flexibilität der Interviewsituation, wodurch die Sichtweisen der Interviewten gut zur Geltung kommen; zugleich ermöglicht das vordefinierte Fragengerüst die Vergleichbarkeit der Daten (z.B. Bortz & Döring, 2006; Flick, 2012).

Die Formulierung der Fragen erfolgte explizit offen, damit die Antworten der Führungskräfte nicht gelenkt wurden, sondern vielmehr erfasst werden konnte, welche Wahrnehmungen sie tatsächlich haben. Die Interviewführung war darauf ausgerichtet, den Gesprächsfluss der Führungskräfte anzuregen und nur dann lenkend einzugreifen, wenn Inhalte außerhalb der Themenbereiche angesprochen wurden. Im Falle der Thematisierung später geplanter Inhalte an früherer Stelle wurde der Redefluss nicht unterbrochen; die Reihenfolge der Inhalte war insofern flexibel. Der Interviewleitfaden wurde im Rahmen von drei Pretests mit Führungskräften aus Unternehmen, die selbst nicht Teil der Stichprobe waren, getestet. Anschließend wurde der Leitfaden finalisiert und durch die Interviewerin eingeübt.

Folgende Themenfelder waren Teil des Interviewleitfadens:

- (1) Fragen zur Person: Geburtsjahr, Berufs-/ Positionsbezeichnung, etc. (vgl. Tabelle 2).
- (2) Themenfeld demografischer Wandel: Eigene Wahrnehmung von Problemen und Handlungsbedarf (vgl. Tabelle 3).
- (3) Themenfeld generationengerechte Personalführung: Bewusstsein der Generationenvielfalt, Wahrnehmung von Generationenveränderungen, etc. (vgl. Tabelle 4).

Zu Beginn und am Ende der Interviews waren jeweils zwei Themenblöcke eingefügt, die der Informationsgabe dienten. Vor Beginn der eigentlichen Interviews wurden die Rahmenbedingungen der Datensammlung (inkl. Datenschutz, Art der Aufzeichnung, Verwendung der Daten, Ablauf der Interviews) geklärt. Am Ende der Interviews wurden der Abschluss, die Möglichkeit letzter Kommentare und offene Fragen sowie Dank für die Teilnahme formuliert. Die Interviews wurden im dritten Quartal 2014 durch die Erstautorin durchgeführt. Alle Interviews dauerten jeweils nicht länger als 30 Minuten.

### 2.1.2 Stichprobenauswahl und -beschreibung

Da die Ressourcen für die Interviewdurchführung begrenzt waren und dennoch vergleichbare Daten generiert werden sollten, wurde die potenzielle TeilnehmerInnengruppe begrenzt. Hierzu bot sich eine Begrenzung der einzubeziehenden Wirtschaftsbereiche und Schulformen auf solche an, die schon von den Konsequenzen des demografischen Wandels betroffen sind (vgl. z.B. Bundesagentur für Arbeit, 2015; Niedersächsisches Kultusministerium, 2013). Bei

den Unternehmen wurden die Branche Gesundheits- und Sozialwesen sowie die IT-Branche, bei den allgemeinbildenden Schulen Realschulen ausgewählt.

Neben der Branchen- und Schulformbegrenzung wurden weitere Selektionskriterien berücksichtigt: Zum einen sollten alle Führungskräfte aus Gründen der Erreichbarkeit und Machbarkeit aus Südniedersachsen kommen. Zum anderen wurde darauf Wert gelegt, dass möglichst alle Generationen und beide Geschlechter in der Stichprobe vertreten sind. Die Kontaktaufnahme zu den potenziellen TeilnehmerInnen erfolgte schriftlich und per Kaltakquise, wobei die Führungskräfte als ExpertInnen angesprochen wurden. Der Zugang zu Schulen gestaltete sich schwierig, da die Interviews kurz vor den Sommerferien durchgeführt wurden und die frei verfügbare Zeit von SchulleiterInnen hier besonders knapp ist. Führungskräfte der Generation Y zu finden, die über genug Erfahrung verfügten, war leider nicht möglich. Letztlich nahmen sechs Führungskräfte an der Befragung teil, die in Tabelle 2 näher beschrieben werden.

Tabelle 2: Stichprobenbeschreibung

Pbn	Ge- schlecht	Geburts- kohorte	Branche	Position	Jahre in Führungs- tätigkeit	Anzahl MA in Organi- sation	Aktuelle Führungs- spanne
A	W	1956- 1965	Gesundheits- wesen	Abteilungs- leitung	8	260	7-35 MA
B	W	1956- 1965	Gesundheits- wesen	Abteilungs- leitung	10	500	11 MA
C	M	1956- 1965	IT-Branche	Geschäfts- führung	20	500	20 MA
D	M	1946- 1955	Realschule	Schullei- tung	8	40	40 MA
E	W	1966- 1980	Realschule	Schullei- tung	6	34	34 MA
F	M	1956- 1965	Realschule	Schullei- tung	6	50	50 MA

Quelle: Eigene Darstellung.

Note: Pbn = ProbandInnen, MA = MitarbeiterInnen.

Die Führungskräfte A, B, C und F gehören alle der gleichen Geburtskohorte an. Auffällig ist, dass bei allen SchulleiterInnen die Führungsspanne (Anzahl direkt geführter MitarbeiterInnen) identisch mit der MitarbeiterInnenzahl ihrer Schule ist, was auf die Unternehmen nicht zutrifft. Dies ist ein typisches Spezifikum des Schulsystems, das die Übertragung von unternehmerischen Erfahrungen im Demografiemanagement in Schulen präjudiziert und daher berücksichtigt werden muss.

### 2.1.3 Auswertung

Zur Auswertung der Leitfadenterviews nutzten wir die zusammenfassende und strukturierende qualitative Inhaltsanalyse, die darauf abzielt, das verbale Material zu verstehen, dessen Komplexität zu reduzieren und systematisch zu strukturieren (z.B. Laatz, 1993). Das verbale Datenmaterial wurde zusammenfassend geordnet und thematisch kategorisiert, um einzelfallübergreifende Beschreibungsmöglichkeiten der Aussageninhalte zu generieren. Nach Kategorisierung und Kodierung der sechs Transkripte und Zuordnung einzelner Gesprächssequenzen zu den Beschreibungskategorien wurden diese noch einmal paraphrasiert, um die Vergleichbarkeit zu erleichtern.

## 2.2 Ergebnisse

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Leitfadenterviews in möglichst konziser Form präsentiert. Die Ergebnisse zur subjektiven Wahrnehmung der Auswirkungen des demografischen Wandels allgemein und in Bezug auf das eigene Unternehmen beziehungsweise die

eigene Schule sind in Tabelle 3 illustriert. Die Buchstaben in Klammern verweisen auf die jeweiligen ProbandInnen.

Tabelle 3: Ergebnisse zur Wahrnehmung des demografischen Wandels

Wahrgenommene Auswirkungen demografischer Veränderungen in der eigenen Branche bzw. in Realschulen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mangel an Nachwuchskräften (A, B, D, E), insbes. bei hochqualifizierten (A, B, D)</li> <li>• Mehr und frühzeitigere Bemühungen zur Anwerbung von Nachwuchskräften nötig (C)</li> <li>• Veränderung der Klientel (SchülerInnen) (D, E) <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veränderung der Anzahl von Parallelklassen in Schulen (D, E)</li> <li>• Drohende Arbeitsplatzverluste wegen Veränderungen der Struktur der SchülerInnen (D)</li> </ul> </li> <li>• Alterung der Belegschaften/ Kollegien (C, E)</li> <li>• Pensionierungswellen und entsprechend erhöhter Fachkräftebedarf (F)</li> </ul>
Wahrgenommene Herausforderungen für das Personalmanagement im eigenen Unternehmen bzw. in der eigenen Realschule
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Keine (E)</li> <li>• Globalaussage, dass sich Personalmanagement ändern muss (A)</li> <li>• Herausforderungen für Personalbeschaffung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorausschauende Personalplanung wird wichtiger (F)</li> <li>• Fachkräfte sind schwieriger zu finden (B)</li> <li>• Neue Fachkräftepotentiale erschließen (B, F), z.B. ausländische Fachkräfte, was mit weiteren Herausforderungen einhergeht, z.B. Sprachbarrieren (B)</li> <li>• Mehr Quereinsteigerinnen und Quereinsteiger zu erwarten (F)</li> </ul> </li> <li>• Herausforderungen für Personalbindung und -führung <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personalbindung wird wichtiger (A)</li> <li>• Gestaltung der Work-Life-Balance wird wichtiger (C)</li> </ul> </li> <li>• Herausforderungen für das Personalmanagement bei veränderten Altersstrukturen der Belegschaft/ Kollegien <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kollegien verändern sich schneller (D)</li> <li>• Neu zusammengesetzte Kollegien müssen erst zusammenwachsen (D)</li> <li>• Immer mehr ältere MA und Führungskräfte (C)</li> </ul> </li> <li>• Herausforderungen für das Personalmanagement aufgrund von Verrentungswellen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nötig: Erfahrungs- und Wissenstransfer der älteren an die jüngeren MA in z.B. Workshops, Schulungen und Ausbildung (A)</li> </ul> </li> <li>• Mehr Kooperationen mit Hochschulen nötig (A)</li> </ul>

Quelle: Eigene Darstellung.

Es wird deutlich, dass die Hauptkonsequenz des demografischen Wandels „Bedarf an und Verfügbarkeit von Fachkräften“ von allen befragten Führungskräften in irgendeiner Form thematisiert wird. Auffällig ist aber, dass bedarfsbezogene Fragen nur von den SchulleiterInnen thematisiert werden, wobei sie sich allerdings nicht einig darüber sind, ob der Fachkräftebedarf wächst (wegen Pensionierungswellen: F) oder sinkt (wegen reduzierten SchülerInnenzahlen: D, E). Die Herausforderungen aufgrund sich verändernder Altersstrukturen und Verlust von Erfahrungswissen bei großen Verrentungswellen werden weniger umfassend angesprochen. Auffällig und besonders hervorzuheben ist hier, dass Anforderungen an Personalbindung, -führung und Wissenstransfer nur von Führungskräften aus Unternehmen, nicht aber Schulen, angesprochen werden.

Die Kernergebnisse zum Themenfeld generationengerechte Personalführung werden in Tabelle 4 präsentiert.

Tabelle 4: Ergebnisse zur generationengerechten Personalführung

Wahrgenommene Veränderungen der Generationenvielfalt und -zusammensetzung im eigenen Unternehmen/ der eigenen Schule sowie wahrgenommene Generationenunterschiede
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aktuell sind verschiedene Generationen vertreten (A, B, C, D, E, F)</li> <li>• Keine Veränderungen von Generationenvielfalt und -zusammensetzung wahrgenommen (B)</li> <li>• Keine Generationenunterschiede wahrgenommen, stattdessen nur individuelle Unterschiede (C, F) und Unterschiede zwischen den Geschlechtern (F)</li> <li>• Die Einschätzung der jüngeren Generation, ihrer Wünsche, Bedürfnisse und PE-Bedarfe fällt schwer (A)</li> <li>• Thema Anpassungsfähigkeit <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ältere Generation ist weniger flexibel und weniger aufgeschlossen gegenüber Neuem (B)</li> <li>• Aktuelle Veränderungen im Arbeitsumfeld stellen für ältere Generation größere Schwierigkeit dar, weil sie es anders kennengelernt haben (D)</li> <li>• Aktuelle Veränderungen im Arbeitsumfeld stellen für jüngere Generation keine Schwierigkeit dar, weil sie es nie anders kennengelernt haben (D)</li> </ul> </li> <li>• Thema Belastbarkeit <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jüngere Generation ist weniger belastbar, zeigt schneller Burnout (A)</li> <li>• Jüngere Generation kann weniger gut mit Stress und herausfordernden Situationen umgehen (A)</li> </ul> </li> <li>• Themen Motivation, Arbeitshaltung &amp; Engagement <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ältere Generation tut sich mit Anweisungen von oben schwerer als jüngere Generation (D)</li> <li>• Jüngere Generation hat eine schlechtere Arbeitshaltung als ältere Generation (B)</li> <li>• Ältere Generation zeigt stärkere Identifikation mit ArbeitgeberInnen/ Schule (F)</li> <li>• Jüngerer Generation ist Freizeit viel wichtiger als der älteren Generation (F)</li> <li>• Jüngere Generation ist weniger bereit, Zusatzaufgaben zu übernehmen (F)</li> <li>• Jüngere Generation ist engagierter (B, D)</li> </ul> </li> <li>• Thema neue Technologien <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ältere Generation hat mehr Schwierigkeiten, die technischen Veränderungen zu bewältigen (D)</li> <li>• Jüngere Generation zeichnet sich durch technische Affinität &amp; technische Offenheit aus (E)</li> <li>• Jüngere und ältere Generation kommunizieren anders, die einen mit, die anderen eher ohne neue Medien (E)</li> </ul> </li> <li>• Sonstige Themen <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ältere Generation ist weniger kreativ (B)</li> <li>• Ältere Generation hat mehr berufliche Erfahrungen (A, B)</li> <li>• Jüngere Generation ist stärker optimistisch eingestellt (D)</li> <li>• Ältere Generation hat aufgrund der Erfahrungen den Optimismus verloren (D)</li> </ul> </li> </ul>
Zum Thema eigenes generationengerechtes Personalmanagement genutzte Informationsquellen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Externe Informationsquellen: Fachzeitschriften und Newsletter aus dem Bereich Personalwirtschaft (A)</li> <li>• Interne Informationsquellen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Personaldaten (E, F)</li> <li>• Keine Personaldaten, weil die hierzu nicht nützlich sind (A)</li> <li>• Persönlicher Austausch mit den MitarbeiterInnen (A, B, E)</li> <li>• Befragungen von MitarbeiterInnen (C)</li> <li>• Vorgesetztenbeurteilungen (C)</li> <li>• Jährliche MitarbeiterInnen-Gespräche (C)</li> <li>• Informationen vom Betriebsrat (C)</li> </ul> </li> </ul>

**Eigenes Führungsverhalten gegenüber verschiedenen Generationen und bei Generationenkonflikten**

- Verhalten und Erleben der Führungskraft gegenüber jüngerer Generation
  - Wollen sich noch mehr austesten, brauchen Rahmen und Grenzen (A)
  - Hinterfragen mehr, fordern stärker Begründungen für Entscheidungen ein (F)
  - Brauchen mehr Unterstützung und Hilfestellung (B)
  - Brauchen Raum, um Fehler machen zu dürfen (B)
  - Beziehung Führungskraft zu jüngeren MitarbeiterInnen ist distanzierter als zu älteren, weil noch nicht das Ausmaß an Erfahrungen miteinander vorhanden ist (D)
- Verhalten und Erleben der Führungskraft gegenüber älterer Generation
  - Zeigen eingeschliffene Verhaltensweisen, brauchen mehr Motivierung, Neues auszuprobieren (A)
  - Hinterfragen Entscheidungen weniger, nehmen es eher unhinterfragt hin (F)
  - Wertschätzung gegenüber älteren MitarbeiterInnen wichtig (B, C), Respekt zeigen (C)
  - Beziehung Führungskraft zu älteren MitarbeiterInnen basiert auf Vertrauen, weil man sich schon lange kennt und schon lange miteinander arbeitet (D)
- Auf das Miteinander der Generationen ausgerichteter Führungsverhalten und Erleben
  - Generationen sich gegenseitig positionieren lassen (B)
  - Gegenseitige Akzeptanz der Generationen fördern (E)
- Weitere generationenspezifische Führungsweisen
  - Generationenspezifische Fortbildungsempfehlungen aussprechen (E)
  - Wichtig ist, einheitliche Verständnisweisen in allen Generationen zu fördern (E)
- Generationenunabhängiges Führungsverhalten
  - Kein generationenspezifisches Führungsverhalten (C, E)
  - Situative Führung bevorzugt (C)
  - Bestimmtes Führungsverhalten ist allen Generationen gegenüber gleich, z.B. eigene Führungsentscheidungen transparent zu machen (D)
- Führung speziell bei Generationenkonflikten
  - Konflikte müssen generell kommuniziert werden (E)
  - Keine Generationenkonflikte erlebt (A, B, C, D, F)

Quelle: Eigene Darstellung.

Es fällt auf, dass die ProbandInnen viele Einzelnennungen generierten. Deutlich wird, dass alle befragten Führungskräfte die Heterogenität der generationalen Zusammensetzung ihrer Teams bestätigen, wobei hingegen nicht alle Führungskräfte zugleich eine Veränderung der Generationenzusammensetzung oder Generationenunterschiede feststellen. In den Antworten zu wahrgenommenen Generationen-Besonderheiten spiegeln sich teilweise altersbezogene Stereotype wider, die in der Literatur unter dem Begriff der „Defizithypothese“ diskutiert werden (vgl. Kap. Diskussion). Dies betrifft Aussagen von Führungskräften sowohl aus Unternehmen als auch aus Schulen insgesamt, wobei sich einzelne Punkte zwischen den Kontexten zu unterscheiden scheinen. So wird der Umgang mit neuen Technologien als besondere Herausforderung für die ältere Generation nur von den SchulleiterInnen thematisiert, die Belastbarkeit als besondere Herausforderung im Umgang mit der jüngeren Generation dagegen nur von einer Führungskraft aus der Gesundheitsbranche.

Auf die Frage nach dem generationenspezifischen Führungsverhalten antwortet je eine Führungskraft aus beiden Kontexten, dass sie ihr Führungsverhalten nicht generationenspezifisch ausrichtet. Dagegen thematisieren die anderen Führungskräfte aus beiden Kontexten spezielle Ausrichtungen ihres Führungsverhaltens in Abhängigkeit von der Generationenzugehörigkeit der geführten Personen. Des Weiteren heben fünf von sechs Führungskräfte explizit hervor, dass sie keine Generationenkonflikte erleben. Diese Aussage überrascht, bedenkt man, dass von eben jenen Führungskräften gleichzeitig Generationenstereotype ausgedrückt werden.

### 3. Diskussion und Ausblick

Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels argumentieren wir, dass *die Fülle demografiebedingter Herausforderungen umfassende Bewältigungsansätze fordert*. Die Herausforderungen lassen sich nicht auf den Fachkräftemangel reduzieren, und es sind nicht nur wirtschaftliche Unternehmen betroffen, sondern auch und gerade das Schulwesen ist mit vielfältigen Herausforderungen konfrontiert. Angesichts des Ausmaßes an teilweise schon spürbaren und in den nächsten zehn Jahren immer folgenreicher werdenden Veränderungen aufgrund demografischer Wandlungsprozesse *überrascht das Fehlen breit diskutierter Lösungsansätze, vor allem im Schulwesen*.

Insbesondere weil die unreflektierte Übertragung von Konzepten aus der Wirtschaft auf das Schulwesen zum Teil stark kritisiert wird (z.B. Bönsch, 2012), ist es unserer Ansicht nach unerlässlich, Daten zu sammeln, welche die Möglichkeiten und Grenzen der Übertragbarkeit, die Ähnlichkeiten und Differenzen für die verschiedenen Handlungsfelder empirisch fundieren. Mit Konzentration auf das Handlungsfeld demografiebedingte Herausforderungen für das Personalmanagement haben wir uns gefragt, *welche dieser Herausforderungen und welche Lösungsansätze derzeit durch Führungskräfte in Unternehmen und in allgemeinbildenden Schulen überhaupt wahrgenommen werden*. Dabei lag das Ziel unserer Studie darin, *erste explorative Hinweise* zu sammeln, um die Grundlagen für künftige, vertiefend deskriptive und auch explanative Studien zu schaffen.

Unsere *leitfadengestützten Interviews mit sechs Führungskräften*, von denen drei aus der Privatwirtschaft und drei aus dem Schulsystem stammen, erbringen eine ganze Reihe von interessanten Ergebnissen. Die Ergebnisse sollten angesichts der kleinen Zahl an Interviewten vorsichtig interpretiert werden; dennoch erlauben unsere Ergebnisse unter Berücksichtigung des bisherigen Erkenntnisstandes Schlussfolgerungen zum weiterführenden Forschungs- und Handlungsbedarf.

Alle befragten Führungskräfte waren für die demografiebedingte Herausforderung ‚Verfügbarkeit von Fachkräften‘ sensibilisiert. Vor dem Hintergrund der Tatsache, dass die demografiebedingten Herausforderungen regelmäßig auf das Fachkräftesicherungsproblem verkürzt werden, ist dies nicht weiter überraschend. Es ist interessant, dass sich die SchulleiterInnen uneinig darüber zeigten, ob der Fachkräftebedarf aufgrund anstehender Pensionierungswellen wachsen oder aufgrund zurückgehender SchülerInnenzahlen zukünftig sinken wird. Dieses Ergebnis untermauert, dass *die Konsequenzen des demografischen Wandels für das Schulsystem in Deutschland bislang unzureichend reflektiert sind*. Anders ausgedrückt: Die zentralen Führungskräfte im Schulwesen sind sich über die demografische Entwicklungsrichtung und entsprechenden Handlungsbedarf schlichtweg uneinig. Es ist in diesem Zusammenhang vielsagend, dass SchulleiterInnen, besonders für die wichtigen Anforderungen an Personalbindung, -führung und vor allem Wissenstransfer, nicht ausreichend sensibilisiert zu sein scheinen.

Dass die fehlende Sensibilisierung im Schulwesen nur eine erste Hürde darstellt und vor allem Fragen der Arbeitsorganisation und personellen Ressourcen weitere Hindernisse darstellen, wird deutlich, wenn die *Besonderheiten im Schulwesen* mitbedacht werden. Hier ist an die Aufgabenvielfalt von Schulleitungen auf der einen Seite im Vergleich zum verfügbaren und tatsächlichen Zeitaufwand für die vielfältigen Aufgabenbereiche (vgl. hierzu z.B. Brauckmann & Herrmann, 2013; Lemke & Saldern, 2010) auf der anderen Seite zu denken. Angesichts dessen ist kaum zu erwarten, dass SchulleiterInnen Maßnahmen ergreifen werden, um dem Abfluss von Expertisewissen älterer Lehrkräftegenerationen entgegenzuwirken. In unserer kleinen Stichprobe war zumindest eine Führungskraft aus der Privatwirtschaft für dieses Problem sensibilisiert. Man kann zusammenfassend festhalten, dass im Schulsystem noch großer

Nachholbedarf zu den demografiebedingten Herausforderungen jenseits des reinen Fachkräftebedarfs besteht.

Die Befragung nach wahrgenommenen Generationenspezifika offenbart die *Persistenz von altersbezogenen Stereotypen* sowohl bei Führungskräften in Schulen als auch bei solchen in Unternehmen. Hier zeigen sich Lücken zwischen den Ansichten der befragten Führungskräfte und dem Erkenntnisstand in der Forschung, denn trotz des sich hartnäckig haltenden Vorurteils verminderter Leistungsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen (sog. Defizithypothese) sprechen Forschungsergebnisse deutlich gegen die Defizithypothese (zusammenfassend vgl. z.B. Bruch et al., 2010; Deller et al., 2008; Juch, 2009). Alle Generationen sind vielmehr durch besondere Leistungspotenziale in positiver wie negativer Hinsicht gekennzeichnet, wobei individuelle Leistungspotenziale wiederum von diversen Einflussfaktoren, wie beispielsweise Erfahrungen, Übung und Anreizen, abhängen. Für ein generationengerechtes Personalmanagement aber brauchen Führungskräfte Wissen über tatsächliche altersbezogene Veränderungen menschlicher Leistungsfähigkeit. Vorhandene alters- und generationenbezogene Stereotype bei Führungskräften und MitarbeiterInnen müssen zuerst abgebaut werden, um Leistungspotenziale aller MitarbeiterInnen ausschöpfen zu können. Unsere Interviews untermauern, dass hier nicht nur in Unternehmen, sondern auch in Schulen *Nachholbedarf* besteht.

Trotz der stereotyp zugeschriebenen Generationenspezifika nehmen fünf von sechs Führungskräften keine Generationenkonflikte wahr. Forschungsbedarf sehen wir angesichts der Frage des Realitätsgehaltes dieser Wahrnehmungen. So besteht die Möglichkeit, dass solche Konflikte tatsächlich nicht vorliegen oder nicht nach oben kommuniziert werden oder auch, dass Führungskräfte angesichts ihrer Stereotype selbst Teil des Konfliktes sind. Eine 2007 bis 2008 mit 3.734 Lehrkräften und 388 SchulleiterInnen durchgeführte Untersuchung zeigte deutlich, wie zum Teil extrem unterschiedlich SchulleiterInnen und Lehrkräfte das Schulleitungshandeln wahrnehmen (vgl. Lemke & Saldern, 2010, S. 122-125). Übertragen auf unseren Kontext lässt sich hieraus die Forderung ableiten, künftig auch Lehrkräfte unterschiedlicher Generationen zu wahrgenommenen Generationenkonflikten zu befragen, um ein vollständiges Bild zu erhalten. Neben der Untersuchung von den Führungskräften verborgenen Generationenkonflikten sehen wir angesichts unserer Ergebnisse weiteren Forschungsbedarf darin, zu analysieren, welche Rolle vorherrschende Stereotype für Generationenkonflikte in Lehrkollegien spielen und wie solche Konflikte ausgetragen und kommuniziert werden.

Bei den Antworten zur generationengerechten Personalführung fällt ganz allgemein auf, dass viele Einzelnennungen mit nur wenigen Überschneidungen generiert wurden. Eine einheitliche Richtung der Meinungen und Verhaltensweisen ist ebenso wenig vorzufinden wie systematische Unterschiede zwischen den Antworten der Interviewten aus Schule versus aus Unternehmen. Dies kann, so unsere Interpretation, damit zu tun haben, dass die Thematik noch nicht ausreichend in Forschungs- und Anwendungsliteratur thematisiert ist. *Es fehlen Handlungsempfehlungen*. Bisherige Forschungsergebnisse, beispielsweise zum mangelnden Realitätsgehalt von Altersstereotypen, sind in der Praxis von Führungspersonen noch nicht ausreichend angekommen. Hier sind unseres Erachtens unter anderem Verbände, Gewerkschaften, Hochschulen und Weiterbildungsanbieter gefragt, die Thematik prominenter zu platzieren, vorhandene Erkenntnisse breit zu kommunizieren und Forschungslücken durch systematische und strukturierte Studien zu schließen. Dies sollte zeitnah und umgehend erfolgen, da es in absehbarer Zeit zu spät sein wird, mit bestimmten der Herausforderungen umzugehen, wenn vor allem die großen Verrentungswellen schon hinter uns liegen. Dieser Handlungsbedarf wird durch unsere Studie einmal mehr untermauert.

Alles in allem bleibt festzuhalten, dass einerseits Besonderheiten im Schulsystem dringend zu berücksichtigen sind, wenn Lösungsansätze für demografiebedingte Herausforderungen, die aus dem privatwirtschaftlichen Kontext stammen, durch das Personalmanagement umgesetzt werden sollen. Andererseits scheinen aber zugleich wichtige Gemeinsamkeiten vorzuliegen,

die ähnliche Handlungsansätze implizieren. So sind in wirtschaftlichen Unternehmen, ebenso wie im Schulwesen, als erste große Hürde ein *mangelndes Problembewusstsein und Handlungswissen* zu überwinden. In beiden Bereichen sollten Maßnahmen zur Förderung des Problembewusstseins durchgeführt werden. Praxisorientierte und gut umsetzbare Ansätze zur Sensibilisierung und Förderung des Problembewusstseins gegenüber demografiebedingten Herausforderungen finden sich beispielsweise bei Hipp, Lange, und Williams (2012). Hier sind vor allem die höher gelagerten Ebenen der Schulverwaltung und auch die Universitäten aufgefordert, die anstehenden Probleme gezielt zu adressieren und den Schulen Hilfen, beispielsweise in Form von Schulungsmaßnahmen, anzubieten. *Erst wenn dieses Problembewusstsein vorhanden ist, kann ein für Schulen angepasstes pro-aktives Demografiemanagement erarbeitet werden*, welches unter Berücksichtigung der jeweiligen Kontexte und Ressourcen darauf zielt, die demografiebedingten Herausforderungen erfolgreich zu bewältigen. Hier sind Führungskräfte besonders gefragt, und insbesondere in der Schule besteht hier ein großer weiterer Forschungsbedarf, um fundierte Handlungsempfehlungen ableiten zu können. Bedenken wir, dass in fünf bis 15 Jahren die anstehenden großen Verrentungswellen schon hinter uns liegen werden, müssen wir heute mit der Bearbeitung dieser großen Aufgaben beginnen.

## Literaturverzeichnis

Autorengruppe Bildungsberichterstattung. (2014). *Bildung in Deutschland 2014: Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur Bildung von Menschen mit Behinderungen* (Der 5. Bildungsbericht, unter der Federführung des DIPF). Bielefeld: Bertelsmann. doi: 10.3278/6001820dw

Benz, M. (2010). *Personalmanagement in Zeiten des Demographischen Wandels: Zukünftige Herausforderungen für groß- und mittelständische Unternehmen mit Fokus auf die Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer*. (Dissertation), Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Bonn. Zugriff unter <http://hss.ulb.uni-bonn.de/2010/2098/2098.pdf>

Bönsch, M. (2012). Das pädagogische Profil von Schulleitung. *Beruf: Schulleitung (b:sl)*, 6(2), 6-8.

Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.

Brauckmann, S., & Herrmann, C. (2013). Belastungserleben von Schulleiterinnen und Schulleitern im Rahmen erweiterter schulischer Eigenständigkeit: Erste empirische Befunde aus der SHaRP-Studie. *DDS - Die Deutsche Schule*, 2013(Beiheft 13), 171-195.

Bruch, H., & Kunze, F. (2007). Management einer Aging Workforce: Ansätze zu Kultur und Führung. *Zfo-Zeitschrift Führung und Organisation*, 76(2), 72-77.

Bruch, H., Kunze, F., & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demografischen Wandels*. Wiesbaden: Gabler.

Brünink, M., Lange, A., & Pitsoulis, A. (2014). Demografiemanagement in Schulen. *Journal für Schulentwicklung*, 18(4), 24-29.

Bundesagentur für Arbeit. (2015, Juli). *Der Arbeitsmarkt in Deutschland: Fachkräfteengpassanalyse* (Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung). Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit. Zugriff unter <http://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraefte/BA-FK-Engpassanalyse-2015-06.pdf>

Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA, USA: Sage.



- dbb beamtenbund und tarifunion. (2013, Januar). *Zahlen Daten Fakten 2013* (Elektronischer Bericht). Berlin: dbb verlag. Zugriff unter [http://www.dbb.de/fileadmin/pdfs/2013/zdf\\_2013.pdf](http://www.dbb.de/fileadmin/pdfs/2013/zdf_2013.pdf)
- Deller, J., Kern, S., Hausmann, E., & Diederichs, Y. (2008). *Personalmanagement im demografischen Wandel: Ein Handbuch für den Veränderungsprozess*. Heidelberg: Springer.
- Flick, U. (2012). *Qualitative Sozialforschung: Eine Einführung* (5. vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Reinbek: Rowohlt.
- Hanßen, K. (2011, Juni). *Rechtliche Regelungen zu Tätigkeitsfeldern von Schulleiterinnen und Schulleitern bei erweiterter Eigenverantwortung von Schulen: Eine Untersuchung der Rechtslage in den Ländern Bayern, Hessen und Nordrhein-Westfalen* (Forschungsbericht zum Forschungsprojekt „Schulleitungshandeln zwischen erweiterten Rechten und Pflichten (SHaRP)“ am Deutschen Institut für Internationale Pädagogische Forschung). Berlin: DIPF. Zugriff unter [http://www.dipf.de/de/forschung/projekte/pdf/steubis/projekt-sharp-pdf/Endfassung\\_BY\\_HE\\_NW.PDF](http://www.dipf.de/de/forschung/projekte/pdf/steubis/projekt-sharp-pdf/Endfassung_BY_HE_NW.PDF)
- Hipp, C., Lange, A., & Williams, K. (2012, September). *StAP-Design* (SILVER project report 2.1.2). Cottbus: Brandenburg University of Technology. Retrieved from <http://www.intergenerationalllearning.eu/sap-2/design/>
- Juch, A. (2009). *Erwerbstätigkeit im Alter: Personalwirtschaftliche Gestaltungsmöglichkeiten angesichts älterer Belegschaften*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Krause, A., Philipp, A., & Schüpbach, H. (2006). Altersdiversität in Lehrerkollegien: Kooperation und Konflikte zwischen Altersgruppen an Schulen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 60(3), 197-205.
- Laatz, W. (1993). *Empirische Methoden: Ein Lehrbuch für Sozialwissenschaftler*. Thun; Frankfurt am Main: Deutsch.
- Lange, A. (2012, Dezember). *Bewältigung von Herausforderungen des demografischen Wandels: Voraussetzungen und Ergebnisse von Demografiemanagement: Erkenntnisse aus einer Reihe von Abschlussarbeiten* (Working Paper No. 12). Cottbus: BTU Cottbus. Zugriff unter <http://www.econstor.eu/bitstream/10419/68240/1/733741584.pdf>
- Lemke, J., & Saldern, M. v. (2010). Schulleitung. *DDS - Die Deutsche Schule*, 2010(11), 116-134.
- Niedersächsisches Kultusministerium. (2013, September). *Die niedersächsischen allgemein bildenden Schulen in Zahlen - Stand: Schuljahr 2012/2013* (Online-Broschüre). Hannover: Niedersächsisches Kultusministerium. Zugriff unter [www.mk.niedersachsen.de](http://www.mk.niedersachsen.de)
- Oertel, J. (2007). *Generationenmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: DUV/ Gabler.
- Paul, J. (2012). *Praxisorientierte Einführung in die Allgemeine Betriebswirtschaftslehre: Mit Beispielen und Fallstudien* (2. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Robert Bosch Stiftung. (2009). *Demographieorientierte Personalpolitik in der öffentlichen Verwaltung* (Studie der Prognos AG im Auftrag der Robert Bosch Stiftung, Reihe Alter und Demographie). Stuttgart: Robert Bosch Stiftung. Zugriff unter [https://www.bosch-stiftung.de/content/language2/downloads/Demographieorientierte\\_Personalpolitik\\_fuer\\_Internet.pdf](https://www.bosch-stiftung.de/content/language2/downloads/Demographieorientierte_Personalpolitik_fuer_Internet.pdf)
- Scherm, M., Posner, C., & Prinz, D. (2009). Führungskompetenzen von Schulleitungen: Entwicklung eines prototypischen Kompetenzmodells. *DDS - Die Deutsche Schule*, 101(4), 341-352.

Schirmer, U. (2015). *Demografie Exzellenz - Herausforderungen im Personalmanagement: Ergebnisse der bundesweiten Studie 2015* (Studie des Forums Baden-Württemberg im BDU e.V., des Demografie Netzwerk ddn und der Dualen Hochschule Baden-Württemberg Lörrach). Bonn: Bundesverband Deutscher Unternehmensberater BDU e.V. Zugriff unter [http://www.bdu.de/media/18838/demografie-studie\\_2015.pdf](http://www.bdu.de/media/18838/demografie-studie_2015.pdf)

Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland. (2013a, Juni). *Lehrereinstellungsbedarf und -angebot in der Bundesrepublik Deutschland: Modellrechnung 2012 - 2025* (Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz Nr. 201). Berlin: Kultusministerkonferenz. Zugriff unter [http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/Statistik/Dokumentationen/Dok\\_201\\_LEB\\_LEA\\_2013.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/pdf/Statistik/Dokumentationen/Dok_201_LEB_LEA_2013.pdf)

Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland. (2013b, Mai). *Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 2012 bis 2025* (Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz Nr. 200). Berlin: Kultusministerkonferenz. Zugriff unter [http://www.kmk.org/no\\_cache/statistik/schule/statistische-veroeffentlichungen/vorausberechnung-der-schueler-und-absolventenzahlen.html?sword\\_list\[0\]=vorausberechnung](http://www.kmk.org/no_cache/statistik/schule/statistische-veroeffentlichungen/vorausberechnung-der-schueler-und-absolventenzahlen.html?sword_list[0]=vorausberechnung)

Smosarski, M. (2012). Versorgungslücke: Warum fehlt es an Schulleitungsnachwuchs? *Beruf : Schulleitung*, 6(4), 6.

Statistisches Bundesamt. (2014, Dezember). *Finanzen und Steuern: Versorgungsempfänger des öffentlichen Dienstes* (Fachserie 14 Reihe 6.1 Artikelnr. 2140610147004). Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Statistisches Bundesamt. (2015, April). *Bevölkerung Deutschlands bis 2060: 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung* (Begleitheft aus dem Bereich F201 „Demografische Analysen, Methoden und Vorausberechnungen, Geburten und Sterbefälle“). Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Zugriff unter <https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060.html>

Strambach, S. (2008). Knowledge-intensive business services (KIBS) as drivers of multilevel knowledge dynamics. *International Journal of Services Technology and Management*, 10(2), 152-174.

Weishaupt, H. (2006). Veränderungen im elementaren und sekundären Bildungsbereich durch demografischen Wandel. In Statistisches Bundesamt (Hrsg.), *Demografischer Wandel - Auswirkungen auf das Bildungssystem (Reihe Statistik und Wissenschaft, Band 6)* (S. 26-44). Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.

Weishaupt, H. (2009). Demografie und regionale Schulentwicklung. *Zeitschrift für Pädagogik*, 55(1), 56-72.