

# Demografische Transformation

*Generelles, Fachkräftesicherung und  
Arbeitgeberattraktivität*



## 1) Demografische Entwicklungen – Grundlegendes

Die demografische Entwicklung stellt einen der zentralsten Megatrends der Arbeitswelt dar. Sie ist kein kurzfristiges Phänomen, sondern Ausdruck tiefgreifender gesellschaftlicher Veränderungen, die über Jahrzehnte hinweg wirken und die Rahmenbedingungen von Arbeit, Beschäftigung und Organisation nachhaltig prägen. Für Unternehmen ist sie daher weniger als situative Herausforderung zu verstehen, sondern vielmehr als **struktureller Kontext**, innerhalb dessen strategische Entscheidungen getroffen werden müssen.

Im Kern ist die demografische Entwicklung durch drei grundlegende Determinanten bestimmt: **die Fertilitätsrate (Geburtenrate), die Lebenserwartung sowie den Wanderungssaldo**. Das Zusammenspiel dieser Faktoren bestimmt Umfang, Altersstruktur und Zusammensetzung der Bevölkerung und wirkt damit unmittelbar auf die Verfügbarkeit von Arbeitskräften, die Ausgestaltung von Erwerbsbiografien sowie die langfristige Tragfähigkeit gesellschaftlicher und arbeitsmarktlicher Systeme.

Ein zentrales Merkmal der demografischen Entwicklung ist der **anhaltende Rückgang der Fertilitätsrate**. Sinkende Geburtenzahlen führen dazu, dass zahlenmäßig kleinere Jahrgänge in den Arbeitsmarkt nachrücken. Dieser Effekt entfaltet seine Wirkung zeitlich verzögert, ist jedoch langfristig wirksam und strukturell kaum reversibel. Für die Arbeitswelt bedeutet dies einen **dauerhaften Rückgang des inländischen Erwerbspersonenpotenzials**, der nicht allein durch kurzfristige arbeitsmarktpolitische Maßnahmen oder Produktivitätsgewinne kompensiert werden kann.

Gleichzeitig ist die demografische Entwicklung durch einen **kontinuierlichen Anstieg der Lebenserwartung** gekennzeichnet. Sinkende Sterblichkeitsraten und medizinischer Fortschritt führen dazu, dass Menschen länger leben und länger potenziell erwerbsfähig bleiben. Diese Entwicklung verändert zum einen die Altersrelationen in der Gesellschaft und in den Belegschaften und zum anderen die **zeitliche Struktur von Arbeit**. Erwerbsbiografien verlängern sich, Übergänge zwischen Erwerbstätigkeit und Ruhestand werden vielfältiger, und Phasen beruflicher Aktivität verteilen sich zunehmend über mehrere Jahrzehnte. Damit rücken Fragen der Beschäftigungsfähigkeit, der alters- und lebensphasengerechten Arbeitsgestaltung sowie der kontinuierlichen Qualifikationsentwicklung stärker in den Fokus.

Der **Wanderungssaldo** gewinnt vor diesem Hintergrund eine besondere Bedeutung. Migration ist die einzige demografische Determinante, die kurzfristig steuerbar ist und einen spürbaren Einfluss auf das Arbeitskräfteangebot haben kann. Zuwanderung kann

dem demografisch bedingten Rückgang der Erwerbsbevölkerung entgegenwirken, verändert jedoch zugleich die **Zusammensetzung der Arbeitswelt**. Migration wirkt damit nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ auf Arbeitsmärkte und Unternehmen.

Für Unternehmen und Beschäftigte bedeutet der demografische Wandel eine **zunehmende Heterogenität der Erwerbsbevölkerung**. Unterschiedliche Altersgruppen, Bildungsbiografien, Qualifikationsprofile, kulturelle Prägungen und Erwerbsverläufe treffen in am Arbeitsplatz stärker aufeinander als in früheren Jahrzehnten. Erwerbsarbeit wird weniger linear, Übergänge zwischen Bildung, Erwerbstätigkeit, Unterbrechungen und Ruhestand werden vielfältiger und individueller. Demografie ist damit nicht nur eine Frage des Alters, sondern auch Ausdruck pluraler Lebens- und Arbeitsverläufe in einer alternden und zugleich heterogener werdenden Gesellschaft.

In der Arbeitswelt zeigt sich die demografische Entwicklung daher als **Querschnittsthema**, das zahlreiche Handlungsfelder berührt: von der Verfügbarkeit von Arbeitskräften über Qualifikations- und Kompetenzfragen bis hin zur Ausgestaltung von Arbeitsbedingungen, Führung und Unternehmenskultur. Sie bildet damit einen grundlegenden Bezugsrahmen für strategische Entscheidungen und langfristige Gestaltungsaufgaben von Unternehmen.

## **2) Arbeitswelt-relevante Merkmale der demografischen Entwicklungen**

### **a. Altersstruktur-Entwicklung**

Kennzeichen der Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung ist eine systematische Verschiebung der Altersverteilung hin zu älteren Jahrgängen, ausgelöst durch den sukzessiven Übergang der geburtenstarken Kohorten in den Ruhestand bei gleichzeitig geringerem Nachrücken jüngerer Jahrgänge. Diese Entwicklung vollzieht sich nicht sprunghaft, sondern schrittweise, ist jedoch aufgrund ihrer langfristigen Vorhersehbarkeit von hoher strategischer Relevanz.

In Unternehmen führt diese Verschiebung zu einer **Alterung der Belegschaften**. Der Anteil älterer Beschäftigter nimmt zu, während jüngere Altersgruppen zahlenmäßig schwächer vertreten sind. Dadurch verändern sich sowohl statistische Altersdurchschnitte als auch die **interne Altersstruktur**, also das Verhältnis der Altersgruppen zueinander. Insbesondere entsteht das Risiko sogenannter

*Altersklumpen*, bei denen bestimmte Jahrgänge überproportional stark vertreten sind. Solche Konzentrationen erhöhen die Anfälligkeit für gleichzeitige Austritte, etwa durch Renteneintritte, und können zu kurzfristigen Wissens-, Erfahrungs- und Kapazitätslücken führen.

Darüber hinaus beeinflusst die Altersstruktur-Entwicklung die **zeitliche Perspektive von Erwerbsarbeit**. Erwerbsbiografien verlängern sich, Arbeitsphasen im höheren Erwerbsalter gewinnen an Bedeutung, und klassische lineare Karriereverläufe verlieren an Dominanz. Karriere- und Entwicklungslogiken müssen stärker lebensphasenorientiert gedacht werden, da berufliche Entwicklung, Qualifizierung und Verantwortungsübernahme nicht mehr ausschließlich auf frühe oder mittlere Erwerbsphasen begrenzt sind.

Eng damit verknüpft sind die Auswirkungen auf **Nachfolge- und Übergangsregelungen**. Die Alterung der Belegschaften erhöht die Bedeutung vorausschauender Nachfolgeplanung, insbesondere in wissensintensiven oder schlüsselrelevanten Funktionen. Altersstruktur-Entwicklung ist damit nicht nur eine Frage individueller Verrentung, sondern beeinflusst die langfristige Stabilität von Funktionsbereichen, Führungsebenen und organisationalem Wissen.

Die Altersstruktur-Entwicklung hat zudem eine ausgeprägte **gesundheitliche Dimension**. Mit zunehmendem Alter steigen zwar nicht zwangsläufig Leistungsdefizite, wohl aber die Bedeutung gesundheitsförderlicher Arbeitsbedingungen, präventiver Maßnahmen und belastungsadäquater Arbeitsgestaltung. Gesundheit wird damit zu einer zentralen Voraussetzung für verlängerte Erwerbsverläufe und nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit.

In diesem Zusammenhang gewinnen auch **Arbeitszeitmodelle** an Bedeutung. Alternde Belegschaften erfordern flexiblere zeitliche Arrangements, die unterschiedlichen Belastungs- und Leistungsphasen Rechnung tragen. Starre Arbeitszeitmodelle stoßen zunehmend an ihre Grenzen, während differenzierte, lebensphasenorientierte Lösungen an Relevanz gewinnen.

Nicht zuletzt wirkt sich die Altersstruktur-Entwicklung auf die **Vereinbarkeit von Beruf und Pflege** aus. Mit steigender Lebenserwartung nimmt die Zahl der Beschäftigten zu, die neben ihrer Erwerbstätigkeit Pflegeverantwortung für Angehörige übernehmen. Altersstruktur ist damit zum einen eine betriebliche, und zum anderen eine gesellschaftliche Fragestellung.

Insgesamt wird deutlich, dass die Altersstruktur-Entwicklung die **Grundlage für zahlreiche weitere Fragestellungen im Kontext von Arbeit und Beschäftigung** bildet. Sie erfordert eine differenzierte Betrachtung, die über einfache Durchschnittsalter hinausgeht und die Dynamik der Altersverteilung sowie ihre

vielfältigen Auswirkungen auf Teams, Erwerbsverläufe, Gesundheit, Nachfolge, Arbeitszeit und Vereinbarkeit systematisch in den Blick nimmt.

## b. Demografiebedingte Fachkräftesituation

Mit dem schrittweisen Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Erwerbsleben verringert sich das verfügbare Arbeitskräftepotenzial deutlich. Bis 2035 werden voraussichtlich mehr als 13 Millionen Babyboomer (von 1955 bis 1970 geboren) den Arbeitsmarkt verlassen, während nur rund 6,5 Millionen jüngere Erwerbspersonen nachrücken. Vereinfacht gesagt: Zwei Beschäftigte gehen, lediglich eine Person kommt neu hinzu. Diese **strukturelle Lücke** entsteht unabhängig von konjunkturellen Schwankungen und führt dazu, dass offene Stellen selbst in Phasen moderater wirtschaftlicher Entwicklung zunehmend schwerer zu besetzen sind. Die Fachkräftesituation ist damit Ausdruck einer langfristigen demografischen Verschiebung und weniger Ergebnis kurzfristiger Marktzyklen.

Neben der quantitativen Verknappung weist die Fachkräftesituation eine ausgeprägte **qualitative Dimension** auf. Der Bedarf richtet sich auf spezifische Kompetenzprofile, die fachliche Qualifikation, digitale Fähigkeiten, regulatorisches Wissen sowie soziale und kommunikative Kompetenzen miteinander verbinden. Mit dem altersbedingten Ausscheiden erfahrener Beschäftigter geht dabei weit mehr verloren als reine Arbeitszeit: Implizites Wissen, Erfahrungswerte und etablierte Routinen verlassen die Organisationen. Der demografische Wandel verschärft somit den Kompetenzengpass und rückt Fragen des Wissens- und Kompetenztransfers in den Mittelpunkt.

Die demografische Entwicklung verändert die **Wettbewerbssituation auf dem Arbeitsmarkt**. Sinkende Personalbestände bei weitgehend stabilem oder nur moderat rückläufigem Personalbedarf führen dazu, dass Unternehmen intensiver um eine begrenzte Zahl qualifizierter Arbeitskräfte konkurrieren. In der Folge verschieben sich die Machtverhältnisse zugunsten der Beschäftigten. Insbesondere Personen mit gefragten Qualifikationen verfügen über größere Wahlmöglichkeiten, was sich in höherer Wechselbereitschaft, gestiegenen Erwartungen an Arbeitsbedingungen sowie erweiterten Verhandlungsspielräumen niederschlägt. Die Fachkräftesituation wirkt damit weit über die reine Stellenbesetzung hinaus und beeinflusst Bindung, Motivation und die Stabilität von Belegschaften.

Hinzu kommen regionale und sektorale Unterschiede, die die demografisch bedingte Fachkräftesituation weiter verstärken. Während einige Regionen und Branchen bereits heute stark vom Rückgang der Erwerbsbevölkerung betroffen sind, zeigen sich in anderen Bereichen zeitlich verzögerte Effekte. Unabhängig davon ist davon auszugehen, dass sich die strukturelle Verknappung von Fachkräften langfristig weiter

zuspitzt und sich nicht durch kurzfristige arbeitsmarktpolitische Maßnahmen allein auflösen lässt.

### c. Demografiebedingte Fachkräftesituation

Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit ist eine unmittelbare Konsequenz der demografischen Entwicklung und Ausdruck des gesellschaftlichen sowie arbeitsmarktpolitischen Umgangs mit einer alternden Erwerbsbevölkerung. Für die Arbeitswelt geht damit eine **Neubewertung des höheren Erwerbsalters** einher. Während Erwerbsarbeit lange Zeit implizit auf vergleichsweise kurze Lebensarbeitszeiten ausgerichtet war, rücken nun deutlich längere Phasen beruflicher Aktivität in den Fokus. Dies betrifft das formale Renteneintrittsalter ebenso wie die tatsächliche Erwerbsbeteiligung älterer Beschäftigter. Erwerbsverläufe werden dadurch vielfältiger: Phasen reduzierter Arbeitszeit, Tätigkeitswechsel, gezielte Qualifizierungsphasen sowie gleitende Übergänge in den Ruhestand gewinnen an Bedeutung.

Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit stellt zugleich etablierte Annahmen über **Leistungsfähigkeit, Lernfähigkeit und Entwicklungsmöglichkeiten** im höheren Erwerbsalter infrage. Forschungsergebnisse zeigen, dass Leistungsfähigkeit nicht linear mit zunehmendem Alter abnimmt, sondern maßgeblich von Arbeitsbedingungen, Aufgabenprofilen und individuellen Ressourcen beeinflusst wird. Der Blick auf das Alter verschiebt sich damit von einer defizitorientierten Perspektive hin zu einer differenzierten Betrachtung, in der Erfahrung, Stabilität, Urteilsvermögen und soziale Kompetenz als zentrale Ressourcen sichtbar werden.

Zugleich wird deutlich, dass Erwerbsarbeit über den gesamten Lebensverlauf hinweg **gesundheitsförderlich, lernunterstützend und anschlussfähig** gestaltet werden muss. Arbeitsbedingungen, die in früheren Lebensphasen tragfähig erscheinen, können im höheren Erwerbsalter zu physischen oder psychischen Belastungen führen, wenn sie unverändert bleiben. Gesundheitsförderung, Prävention sowie ergonomische und organisatorische Anpassungen gewinnen daher an strategischer Bedeutung. Ebenso rückt die Vereinbarkeit von Beruf und Pflege stärker in den Fokus, da mit zunehmendem Alter familiäre Pflegeaufgaben häufiger auftreten und die Erwerbsbeteiligung älterer Beschäftigter maßgeblich beeinflussen können. Die demografische Entwicklung zwingt Betriebe damit, Arbeit nicht statisch, sondern konsequent lebensphasenorientiert zu gestalten.

Darüber hinaus ist die Verlängerung der Lebensarbeitszeit eng mit der **Sicherung von Beschäftigungsfähigkeit** verknüpft. Kontinuierliche Qualifizierung, Anpassung von Kompetenzen und berufliche Weiterentwicklung bleiben über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg relevant. Beschäftigungsfähigkeit wird damit zu einer

gemeinsamen Verantwortung von Individuen, Unternehmen und institutionellen Rahmenbedingungen, etwa im Bereich von Aus- und Weiterbildung sowie arbeitsmarktpolitischer Unterstützung.

## d. Attraktivität als Arbeitgeber im Kontext demografischer Entwicklungen

Im Zuge der demografischen Entwicklung ist die Attraktivität als Arbeitgeber längst kein nachrangiger Imagefaktor mehr. Sie hat sich vielmehr zu einem zentralen Wettbewerbsparameter auf einem Arbeitsmarkt entwickelt, der zunehmend durch strukturelle Knappheit geprägt ist. Vor dem Hintergrund rückläufiger Erwerbspersonenzahlen und alternder Belegschaften entscheidet Arbeitgeberattraktivität immer stärker darüber, ob Organisationen in der Lage sind, Personal zu gewinnen, zu binden und langfristig leistungsfähig zu bleiben.

Wie bereits dargestellt, verschiebt sich das Verhältnis von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt zugunsten der Beschäftigten. Gleichzeitig wird Arbeitgeberattraktivität inhaltlich differenzierter und komplexer. Attraktive Arbeit ist kein einheitliches Konzept, sondern wird von unterschiedlichen Beschäftigtengruppen je nach Lebensphase, beruflicher Situation und individuellen Erwartungen unterschiedlich definiert. Jüngere Beschäftigte legen häufig Wert auf Entwicklungsperspektiven, Sinnorientierung, Lernmöglichkeiten und flexible Arbeitsformen. Mit zunehmendem Erwerbsalter rücken hingegen Aspekte wie nachhaltige Arbeitsfähigkeit, Verlässlichkeit, Wertschätzung sowie planbare und gesundheitsverträgliche Übergänge im Erwerbsverlauf stärker in den Vordergrund. Arbeitgeberattraktivität entsteht somit aus der Fähigkeit, diese unterschiedlichen Erwartungen kohärent aufzugreifen und miteinander zu verbinden.

Darüber hinaus wirkt Attraktivität als Arbeitgeber nach innen und nach außen. Sie beeinflusst sowohl die Gewinnung neuer Mitarbeitender als auch die Bindung bestehender Beschäftigter. Innen- und Außensicht sind dabei eng miteinander verknüpft: Das nach außen kommunizierte Arbeitgeberversprechen kann nur dann glaubwürdig sein, wenn es im betrieblichen Alltag tatsächlich gelebt wird. Unternehmenskultur, Führungsverhalten, Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten bilden daher die zentrale Grundlage von Arbeitgeberattraktivität. In einem demografisch angespannten Arbeitsmarkt wird Attraktivität damit zu einer dauerhaften Gestaltungsaufgabe von Kultur, Organisation, Führung und Personalentwicklung – und nicht zu einer punktuellen Maßnahme der Personalgewinnung.

### 3) Demografische Entwicklung – zentrale Konsequenzen

4)

Untertrend	Konsequenzen für Unternehmen (Organisation & Geschäft)	Konsequenzen für HR / Personalarbeit / Beschäftigte
<b>Altersstruktur- Entwicklung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alterung der Belegschaft und veränderte interne Altersverteilungen</li> <li>- Risiko gleichzeitiger altersbedingter Austritte (Wissens- und Erfahrungsverlust)</li> <li>- Erhöhte Bedeutung von Stabilität, Erfahrungswissen und Kontinuität</li> <li>- Notwendigkeit langfristiger Nachfolge- und Wissenssicherungslogiken</li> <li>- Zunehmende Bedeutung gesundheitsgerechter Arbeits- und Zeitmodelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zunehmende Relevanz altersstruktureller Analysen</li> <li>- Gestaltung altersgemischter Belegschaften und Zusammenarbeit</li> <li>- Sensibilisierung für Altersbilder und altersbezogene Erwartungen</li> <li>- Sicherung von Wissenstransfer zwischen Generationen</li> <li>- Integration von Gesundheitsförderung und Vereinbarkeit von Beruf und Pflege</li> </ul>
<b>Fachkräfte- situation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strukturell erschwerte Besetzung qualifizierter Positionen</li> <li>- Verschärfter Wettbewerb um geeignete Fach- und Nachwuchskräfte</li> <li>- Erhöhte Abhängigkeit von vorhandenen Kompetenzträgern</li> <li>- Steigende strategische Bedeutung von Personalbindung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verlagerung von Rekrutierung hin zu Entwicklung und Bindung</li> <li>- Zunehmende Bedeutung interner Qualifizierung und Kompetenzaufbau</li> <li>- Höhere Anforderungen an Personalplanung und -prognosen</li> <li>- Veränderung der Macht- und Erwartungsrelationen im Arbeitsmarkt</li> </ul>
<b>Verlängerung der Lebensarbeitszeit</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Längere Erwerbsverläufe als neue Normalität</li> <li>- Anpassungsbedarf bei Arbeitsorganisation und Aufgabenstrukturen</li> <li>- Sicherung von Leistungsfähigkeit über den gesamten Erwerbsverlauf</li> <li>- Notwendigkeit tragfähiger Übergangsmodelle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Lebensphasenorientierte Personalpolitik gewinnt an Bedeutung</li> <li>- Kontinuierliche Qualifizierung über alle Altersgruppen hinweg</li> <li>- Fokus auf Beschäftigungsfähigkeit statt kurzfristiger Leistungslogik</li> <li>- Gesundheitsförderung, Prävention und Pflegevereinbarkeit als Voraussetzungen verlängerter Erwerbsverläufe</li> </ul>
<b>Attraktivität als Arbeitgeber</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Arbeitgeberattraktivität als strategischer Wettbewerbsfaktor in einem verknappenden Arbeitsmarkt</li> <li>- Notwendigkeit einer klaren und glaubwürdigen Positionierung</li> <li>- Langfristige Sicherung von Personalressourcen als Voraussetzung organisationaler</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entwicklung eines konsistenten und realistischen Arbeitgeberversprechens</li> <li>- Berücksichtigung unterschiedlicher Lebensphasen und Erwartungen</li> <li>- Stärkung von Bindung, Motivation und Identifikation über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg</li> </ul>

Untertrend	Konsequenzen für Unternehmen (Organisation & Geschäft)	Konsequenzen für HR / Personalarbeit / Beschäftigte
	Stabilität - Enge Wechselwirkung zwischen Kultur, Führung, Arbeitsbedingungen und Bindung	- Attraktivität als Querschnittsthema von HR, Führung und Organisation

## Weiterführendes Literaturverzeichnis

Buber-Ennsner, I. und Fent, T. (2021) „Der demographische Wandel“, in M. Fuchs (Hrsg.) *Handbuch Alter und Altern: Anthropologie – Kultur – Ethik*. Stuttgart: J.B. Metzler, S. 219–223. Verfügbar unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-476-05352-7\\_24](https://doi.org/10.1007/978-3-476-05352-7_24).

Decius, J. und Schaper, N. (2021) „Informelles Lernen am Arbeitsplatz – eine Frage der Demografie und der Branche?“, *PERSONALquaterly*, 02, S. 23–29.

Otto, C. und Remdisch, S. (2015) „Arbeitgeberattraktivität aus der Perspektive unterschiedlicher Mitarbeitergenerationen“, in M. Hartmann (Hrsg.) *Rekrutierung in einer zukunftsorientierten Arbeitswelt: HR-Aufgaben optimal vernetzen*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 47–68. Verfügbar unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-05084-9\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-05084-9_3).

Rump, J. und Eilers, S. (Hrsg.) (2014) *Lebensphasenorientierte Personalpolitik: Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung*. Berlin, Heidelberg: Springer (IBE-Reihe). Verfügbar unter: <https://doi.org/10.1007/978-3-642-41665-1>.

Wilke, C. (2019) „Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Arbeitsmarkt“, in B. Hermeier, T. Heupel, und S. Fichtner-Rosada (Hrsg.) *Arbeitswelten der Zukunft: Wie die Digitalisierung unsere Arbeitsplätze und Arbeitsweisen verändert*. Wiesbaden: Springer Fachmedien, S. 37–48. Verfügbar unter: [https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6\\_3](https://doi.org/10.1007/978-3-658-23397-6_3).