

THEORIA CUM PRAXI

Band 2



**THEORIA CUM PRAXI**

Hrsg. von Anja Behrens-Potratz, Friedel Ahlers,  
Karl-Heinz Lücke und Roland Matthes

# Demografischer Wandel

Demografie und Nachhaltigkeit –  
Analyse aus betrieblicher und  
gesellschaftlicher Perspektive



Cuvillier Verlag Göttingen  
Internationaler wissenschaftlicher Fachverlag

## **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

1. Aufl. - Göttingen : Cuvillier, 2015

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2015

Nonnenstieg 8, 37075 Göttingen

Telefon: 0551-54724-0

Telefax: 0551-54724-21

[www.cuvillier.de](http://www.cuvillier.de)

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg (Fotokopie, Mikrokopie) zu vervielfältigen.

1. Auflage, 2015

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

ISBN 978-3-7369-9144-6

eISBN 978-3-7369-8144-7

## Vorwort

Der vielzitierte Leitspruch „Theoria cum Praxi“ des Universalgelehrten Leibniz ist die Orientierungsgrundlage für Lehre und Forschung an der Leibniz-Fachhochschule in Hannover. Bezogen auf die Forschung ist damit vor allem die angewandte Forschung gemeint, die sich an praxisrelevanten und betrieblichen Fragestellungen orientiert. Dieser gewonnene Erkenntnisfortschritt bereichert wiederum Lehre und Studium und intendiert damit die enge Verknüpfung von Forschung und Lehre.

Schon mit dem ersten Forschungsband zum „Demografischen Wandel“ der Leibniz-FH aus dem Jahr 2013 wurde der Facettenreichtum des Themas als ein Kernelement der Demografiediskussion deutlich. Als Ergebnis der „zweiten Forschungswelle“ ist der vorliegende Forschungsband entstanden, der die Themencluster „Demografie“ und „Nachhaltigkeit“ in den Vordergrund stellt. Auch mit dem vorliegenden zweiten Forschungsband lässt sich das Thema aufgrund des angesprochenen Facettenreichtums nicht vollumfänglich abhandeln. Vielmehr soll das vielschichtige Demografiethema aus unterschiedlichen Blickwinkeln beleuchtet werden.

Vom anwendungsorientierten Selbstverständnis her richtet sich auch dieser zweite Forschungsband der Leibniz-FH an die Hochschul- und Praxisseite gleichermaßen. Es wird dabei explizit der informative Austausch in- und außerhalb der Hochschule über das Thema „Demografischer Wandel“ und weiteren Themen befürwortet. Daher ist eine Diskussion zwischen Autoren- und Leserschaft ausdrücklich erwünscht (Kontakt über [www.leibniz-fh.de](http://www.leibniz-fh.de)).

Die Herausgeber danken den Autorinnen und Autoren für die eingereichten Beiträge zu diesem zweiten Forschungsband. In gleichem Maße gilt der Dank der Institution Leibniz-FH für die Schaffung von forschungsförderlichen Rahmenbedingungen und der Bereitstellung der Ressourcen zur Veröffentlichung. Großer Dank gilt wiederum Herrn Harder, Mitarbeiter der Leibniz-FH, für die tatkräftige Unterstützung insbesondere bei der Zusammenführung der Beiträge und ihrer technischen Überarbeitung. Dem Cuvillier-Verlag ist wiederum Dank auszusprechen für die aktive Zusammenarbeit bei der Publikation von Forschungsergebnissen.

Hannover, im November 2015

Die Herausgeber

Anja Behrens-Potratz, Friedel Ahlers, Karl-Heinz Lücke, Roland Matthes



---

## Inhaltsübersicht

---

### A. Einführung

#### **Demografie und Nachhaltigkeit**

Friedel Ahlers / Anja Behrens-Potratz / Karl-Heinz Lücke / Roland Matthes

3

---

### B. Betriebliche Perspektive: Demografiefestigkeit und Aging Karrieren

#### **Demografiefestigkeit von Unternehmen: Ergebnisse einer Befragung und Entwicklung eines Audit-Tools**

Norbert Gülke / Friedel Ahlers / Kristin Butzer-Strothmann

15

#### **Nutzenpotenzial der Personaldiagnostik im Rahmen von Aging Karrieren**

Friedel Ahlers / Norbert Gülke

41

---

### C. Überbetriebliche Perspektive: Gesundheit und Altersversorgung

#### **Burnout vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und eine Analyse der Versorgungsangebote in Niedersachsen**

Margit Christiansen / Elisabeth Burghardt / Antje Focken / Melissa Koser / Nina Prothe

63

#### **Besteuerung der betrieblichen Altersversorgung – Aktuelle Probleme und Entwicklungsperspektiven**

Dennis Klein

87

---

### D. Finanzielle Perspektive: Fiskalische Nachhaltigkeit und EU-Fiskalverfassung

#### **Fiskalische Nachhaltigkeit**

#### **Eine Tragfähigkeitsanalyse für Niedersachsen**

Hans Adam / Stanislaw Ludwig

127

#### **Elemente einer nachhaltigen Fiskalverfassung für die Eurozone**

André Schmidt

145

---

**E. Mathematisch-modelltheoretische Perspektive:****Bevölkerungsberechnungen und Populationsmodelle****Stabile Modelle für altersstrukturierte Populationen**

Roland Matthes

**173****Eine kritische Betrachtung****aktueller Bevölkerungsvorausberechnungen**

Roland Matthes / Kira Wehage

**185**

---

**F. Fazit****Nachhaltige Demografiefestigkeit**

Friedel Ahlers / Anja Behrens-Potratz / Karl-Heinz Lüke / Roland Matthes

**205**

---

**Autorinnen und Autoren****215**



---

## **Inhaltsverzeichnis**

---

### **A. Einführung**

<b>Demografie und Nachhaltigkeit</b>	<b>3</b>
1 Demografie: ein facettenreiches Thema .....	3
2 Demografie und Nachhaltigkeit: Nachhaltiges Demografiemanagement .....	4
2.1 Übertragbarkeit des Nachhaltigkeitsgedankens auf das Demografiefeld .....	4
2.2 Ebenen- und Integrations-Perspektive .....	6
2.3 Anspruch und Realität .....	6
3 Einordnung der Beiträge .....	8

---

### **B. Betriebliche Perspektive: Demografiefestigkeit und Aging Karrieren**

<b>Demografiefestigkeit von Unternehmen: Ergebnisse einer Befragung und Entwicklung eines Audit-Tools</b>	<b>15</b>
1 Einführung: Demografiefestigkeit als Erfolgsfaktor von Unternehmen .....	15
2 Begründung und Operationalisierung des Konstrukts „Demografiefestigkeit“ ...	16
2.1 Arbeitsdefinition Demografiefestigkeit .....	16
2.2 Relevante Kriterien zur Operationalisierung von Demografiefestigkeit .....	17
3 Ergebnisse einer Online-Befragung zur Demografiefestigkeit von Unternehmen .....	19
3.1 Anlage und Methodik der Befragung .....	19
3.2 Zentrale Befragungsergebnisse und Ergebnisinterpretation .....	19
3.3 Gesamteinschätzung und Forschungs- und Gestaltungsimplicationen .....	24
4 Entwicklung eines Audit-Tools zur Evaluierung der Demografiefestigkeit von Unternehmen .....	25
4.1 Grundzweck des Audit-Tools .....	25
4.2 Tool-Inhalte und grafische Aufbereitung .....	27
4.2.1 Anspruch des Tools .....	27
4.2.2 Anforderungen an das Audit-Tool .....	28

4.2.3 Hinterlegbare Einflusskriterien	30
4.2.4 Grafische Darstellungsform	31
<b>Nutzenpotenzial der Personaldiagnostik im Rahmen von Aging Karrieren</b>	<b>41</b>
1 Einführung: Personaldiagnostik auch für ältere Erfahrungsträger? .....	41
2 Aging Karrieren als eine Antwort auf die alternde Belegschaft im Kontext des demografischen Wandels .....	42
2.1 Alternde Belegschaftsstrukturen als Folge demografischer Veränderungen .....	42
2.2 Grundcharakteristika von Aging Karrieren .....	43
2.3 Beförderung im dritten Arbeitsabschnitt: Leistungs- und Potenzialorientierung versus Beförderungsautomatik .....	45
3 Nutzen der Personaldiagnostik für die Gestaltung von Aging Karrieren .....	46
3.1 Ziele und Grundelemente der Personaldiagnostik .....	46
3.2 Marktgängiges diagnostisches Instrumentarium und sein Anwendungspotenzial auf Erfahrungsträger .....	47
3.3 Fortentwicklung eines erfahrungszentrierten Diagnostik-Instrumentariums .....	50
4 Qualitative Expertenbefragung: Einschätzungen arrivierter Unternehmens- und Personalberater zum Nutzen der Personaldiagnostik im Rahmen von Aging Karrieren .....	51
4.1 Anlage und Ziele der qualitativen Befragung .....	51
4.2 Zentrale Ergebnisse der Experten-Befragung .....	51
4.3 Ergebnisinterpretation und Gestaltungsimplicationen für diagnosefundierte Aging-Karrieren .....	54
5 Fazit und Ausblick .....	56

---

## **C. Überbetriebliche Perspektive: Gesundheit und Altersversorgung**

<b>Burnout vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und eine Analyse der Versorgungsangebote in Niedersachsen</b>	<b>63</b>
1 Einleitung .....	63
2 Definition von Burnout .....	64

---

3	Burnout vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.....	65
4	Versorgungsformen in Niedersachsen.....	68
4.1	Ambulante Versorgung.....	68
4.2	Stationäre Versorgung.....	72
4.3	Kur- und Rehabilitationskliniken .....	74
5	Alternative Versorgungsangebote.....	77
5.1	Wellness und Sport .....	77
5.2	Coaching .....	78
5.3	Selbsthilfe.....	79
6	Leistungsangebote durch Unternehmen .....	79
7	Ergebnisse und Empfehlungen zur Sicherung der Versorgung von Burnout Erkrankten.....	80
<b>Besteuerung der betrieblichen Altersversorgung – Aktuelle Probleme und Entwicklungsperspektiven</b>		<b>87</b>
1	Einleitung.....	87
2	Das 3-Säulen-Modell der Altersversorgung .....	89
3	Verhältnis von nachgelagerter Besteuerung und betrieblicher Altersversorgung .....	94
4	Fünf Durchführungswege der betrieblichen Altersversorgung .....	97
5	Besteuerung der Durchführungswege .....	100
6	Finanzierung der betrieblichen Altersversorgung und Entgeltumwandlung ....	103
7	Passivierungsbeschränkungen für Pensionsrückstellungen .....	106
8	„Anschaffung“ von Pensionsrückstellungen .....	110
9	Wechsel der Durchführungswege.....	114
10	Fazit.....	117

---

## **D. Finanzielle Perspektive: Fiskalische Nachhaltigkeit und EU-Fiskalverfassung**

<b>Fiskalische Nachhaltigkeit Eine Tragfähigkeitsanalyse für Niedersachsen</b>		<b>127</b>
1	Einleitung.....	127
2	Modellrahmen der Tragfähigkeitsanalyse .....	129
3	Spezifizierung der Modellannahmen.....	132
4	Ergebnisse der Tragfähigkeitsanalyse.....	137

---

5	Fazit .....	139
<b>Elemente einer nachhaltigen Fiskalverfassung für die Eurozone</b>		<b>145</b>
1	Ausgangslage .....	145
2	Notwendigkeit einer Fiskalverfassung in einer Währungsunion .....	147
2.1	Fiskalverfassung und die Theorie optimaler Währungsräume .....	148
2.2	Fiskalverfassung zur Verhinderung von moral hazard-Verhalten .....	149
2.3	Fiskalverfassung zum Schutz der Geldwertstabilität und Unabhängigkeit der Zentralbank.....	152
2.4	Anforderungen an eine Fiskalverfassung für die Eurozone .....	157
3	Die jüngsten Reformen der Fiskalregeln im Lichte der Kritik .....	158
4	Handlungsempfehlungen für eine Fiskalverfassung für die Eurozone .....	161

---

### **E. Mathematisch-modelltheoretische Perspektive: Bevölkerungsberechnungen und Populationsmodelle**

<b>Stabile Modelle für altersstrukturierte Populationen</b>		<b>173</b>
1	Einleitung .....	173
2	Ein stabiles Modell .....	174
3	Bestimmung der Exponenten, Sterbetafeln .....	177
4	Stabile Modelle für unterschiedliche Wachstumsexponenten .....	179
5	Fazit .....	182
<b>Eine kritische Betrachtung aktueller Bevölkerungsvorausberechnungen</b>		<b>185</b>
1	Einleitung .....	185
2	Komponenten der altersstrukturierten Bevölkerungsvorausberechnungen.....	186
3	Mathematische Modelle zur Dynamik der Bevölkerungszahlen .....	190
4	Prognosen und Projektionen.....	192
5	Die koordinierte Bevölkerungsvorausberechnungen des Statistischen Bundesamtes .....	193
6	Zuverlässigkeit der Vorausberechnungen.....	196
7	Alternativen und Ergänzungen zu den verwendeten Modellen .....	199

---

---

**F. Fazit**

<b>Nachhaltige Demografiefestigkeit</b>	<b>205</b>
1 Zentrale Erkenntnisse .....	205
2. Eingebaute Obsoleszenz vieler Demografie(folge)prognosen .....	206
2.1 Unsicherheitsfaktor bei Prognosen .....	206
2.2 Entlastungseffekte der Migration .....	207
2.3 Arbeitsmarktfolgen der Demografie .....	208
3 „Nachhaltung“ des Demografiephänomens .....	210

---

<b>Autorinnen und Autoren</b>	<b>215</b>
-------------------------------	------------



# **A.Einführung**





# Demografie und Nachhaltigkeit

Friedel Ahlers / Anja Behrens-Potratz / Karl-Heinz Lücke / Roland Matthes

## 1 Demografie: ein facettenreiches Thema

Der erste Forschungsband zum Demografischen Wandel der Leibniz-FH aus dem Jahr 2013 trifft mit seinem Untertitel „Vielfältige Herausforderungen für Unternehmen und Gesellschaft“ (Behrens-Potratz et al. 2013) schon ein Kernmerkmal der Demografiediskussion: den Facettenreichtum des Themas. Entsprechend lässt es sich auch nicht durch einen, aber auch nicht durch zwei oder mehr Forschungsbände vollumfänglich „abhandeln“. Vielmehr werden per se „Scheinwerfer“ auf spezielle Blickwinkel des vielfältigen Demografiethemas gerichtet werden (müssen).

Der angesprochene Facettenreichtum lädt ein bzw. bedingt gerade auf eine bestimmte Art und Weise auch eine parzellierte Abhandlung von Detailspekten der demografischen Entwicklung. Diese Beiträge können für sich genommen wichtige Aspekte des Demografiephänomens intensiv beleuchten und haben insofern sicherlich eine substantielle Berechtigung. Aber erst eine systematische „Zusammenschau“ der vielen Einzelaspekte, die mit dem Thema Demografie unmittelbar bzw. mittelbar verbunden sind, erlaubt einen umfassenden Analyseblickwinkel mit Implikationen wiederum für die einzelnen Themenbereiche. Metapherhaft könnte aus der Spielwelt das Puzzle herangezogen werden, wo erst die einzelnen Teile richtig zusammengefügt ein aussagekräftiges und stimmiges Gesamtbild ergeben. Aufgrund der Vielzahl der „Puzzle-Teile“, die mit dem Ebenen übergreifenden Demografiethema verbunden ist, ist dies aber für eine umgrenzte Forscher-Community ein nahezu aussichtsloses Unterfangen. Dennoch vermag erst ein integrativer Ansatz, der die vielfältigen unterschiedlichen Vernetzungen der Thematik abzubilden vermag, den Grundstein für eine substantielle und nachhaltige Betrachtung des demografischen Wandels zu legen. Dies korrespondiert mit der wegweisenden Grunderkenntnis der Integrationsforschung: „Integratives Gedankengut hat dort seine Berechtigung, wo Komplexität herrscht“ (Eggers 2006, S. 79). Und ein hohes Maß an Komplexität ist unzweideutig beim Demografiephänomen gegeben.

## **2 Demografie und Nachhaltigkeit: Nachhaltiges Demografiemanagement**

### **2.1 Übertragbarkeit des Nachhaltigkeitsgedankens auf das Demografiefeld**

Konstitutive Grundcharakteristika des Demografiephänomens wie die Langfristigkeit der Entwicklung und die breitgefächerten Auswirkungen lassen einer Verbindung zur Nachhaltigkeitsidee naheliegend erscheinen. Diese Idee, die ursprünglich aus der Umwelt- und speziell Forstwirtschaft kommt, mit dem ihm inhärenten Leitsatz der schonenden und langfristig ausgerichteten Ressourcennutzung zur Erhaltung einer lebenswerten Umwelt auch für die zukünftigen Generationen, hat viele erkenntnisreiche Berührungspunkte mit der Demografie. Sie wird im Folgenden aufgegriffen trotz der virulenten Problematik, der aktuellen Popularität von Nachhaltigkeit (Pufe 2014, S. 19) zu erliegen und nur wohlklingende Inhaltshülsen zu verbreiten.

Aufgrund der Vielschichtigkeit des Begriffes Nachhaltigkeit hat sich bislang keine prägnante Definition durchgesetzt (Jizba 2014, S. 25). Eine solche wäre auch wohl zwangsläufig limitiert hinsichtlich ihrer Aussagekraft. Bezogen auf das Erkenntnisobjekt Unternehmen lässt sich Nachhaltigkeit anhand zentraler Wesensmerkmale beschreiben, um dessen Bedeutungsinhalte näher zu verdeutlichen: Dazu zählt zunächst korrespondierend mit dem Grundziel von Unternehmen die langfristige Absicherung ihrer Existenz und Entwicklungsfähigkeit. Die triadischen Kernhandlungsfelder Ökonomie, Ökologie und Soziales sind entsprechend zukunftsorientiert zu bedienen und zu gestalten. „Im Kern geht es dabei um die Steuerung nachhaltiger Geschäftsprozesse und die Herausforderung, wirtschaftlichen Erfolg mit ökologischer und gesellschaftlich-sozialer Verantwortung zu verbinden“ (Hentze / Thies 2014, S. 414).

In vielen Nachhaltigkeitsansätzen wird von Unternehmen auch ein aktiver Beitrag zur gesamtwirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung eingefordert (Jizba 2014, S. 29). Überschneidungspunkte mit der demografischen Entwicklung sind hier schon in vielfältiger Weise evident: Zur langfristigen Existenzsicherung von Betrieben ist es angesichts der demografiebedingt abnehmenden Erwerbspersonenzahl essentiell, auch zukünftig in hinreichender Anzahl auf qualifizierte Arbeitskräfte zugreifen zu können. Auch die Stärkung der betrieblichen Ausbildung ist hier wesentlich, die zugleich auch zentrale gesellschaftliche Anliegen bedient.

Das Thema der nachhaltigen Entwicklung geht zunächst weit über die Unternehmensgrenzen hinaus und ragt in nahezu alle global-politischen Felder hinein. Nachhaltigkeit wird mittlerweile der Status als ein „international anerkanntes Leitprinzip“ (Dobersalske / Willing 2014, S. 32) zuerkannt. Aufgrund der Omnipräsenz und weiten Konturen des Themas bleibt aber zunächst „... weitestgehend ungeklärt, was Nachhaltigkeit für Unternehmen bedeuten kann“ (Dobersalske / Willing 2014, S. 42). Zumindest lässt der weit fassbare Begriff Nachhaltigkeit aber Interpretations- und Handlungsspielräume zu, für sich speziell nachhaltige Aufgabenfelder zu definieren. Bezogen auf den demografischen Wandel wird Unternehmen folgerichtig ein nachhaltiges Human Resource Management nahegelegt, um die Folgewirkungen zu antizipieren (Ziesmer 2014). Ein konkreter Ansatzpunkt ist die stärkere Berücksichtigung und Nutzung der Altersdiversität in den Betrieben. So „... dürften für eine demografie-feste PE die Abkehr von einer jugendzentrierten Personalentwicklung sowie die Favorisierung generationsübergreifender Arbeitsarrangements zukunftsweisend sein“ (Brödel 2013, S. 370). Die Liste an nachhaltigen Aktivitäten ließe sich beliebig fortsetzen in Richtung einer verstärkten Gesundheitsorientierung, flexibler Arbeitszeitengagements, altersgerechter Arbeitsorganisation, lebenslanges Lernen etc. (Jedrzejczyk / Kasch 2015, S. 55).

Ein nachhaltiges Demografiemanagement im Sinne eines langfristigen, von den maßgeblichen Anspruchsgruppen mitgetragenen proaktiven Umgangs mit dem demografischen Wandel und den damit verbundenen Folgeerscheinungen sowohl auf gesellschaftlicher als auch betrieblicher Ebene entspricht als idealtypische Antwort der Komplexität und dem Facettenreichtum dieses Themas. Diese idealtypische Vorstellung hat aber bislang nur punktuell den Sprung in die Realität geschafft. Die wohlgemeinte Forderung: „Personalarbeit muss „nach-haltig“ werden“ (Bankl 2014, S. 308) findet bislang keinen weitreichenden und belastbaren Widerhall in der Steuerung der demografischen Entwicklung, wie eine Umfrage unter Betrieben ergab (Bankl 2014, S. 308). Von einzelnen Ausnahmen (z.B. Plieth et al. 2015 mit Bezug auf die DATEV eG) abgesehen haben es bislang im Nachhaltigkeitssinne anspruchsvolle Demografieprogramme nicht auf die HR-Prioritätsliste ganz nach oben geschafft. Öffentlichkeitswirksame Aktionen wie die Besetzung von Ausbildungs- und Fachkräftestellen mit Arbeitskräften z.B. aus südeuropäischen Staaten sollten zwar in ihrer Vorbildfunktion eine entsprechende Würdigung erfahren. Ob sie nachhaltig eine merkliche Entlastung angespannter Arbeitsmarktsegmente darstellen können, muss sich aber erst noch zeigen.

## 2.2 Ebenen- und Integrations-Perspektive

Ein nachhaltiges Demografiemanagement ist nicht nur die Sache der einzelnen Betriebe. Übergeordnete Weichenstellungen geben hier den Rahmen vor. Das Attribut Nachhaltigkeit fordert damit explizit eine Ebenen- und Integrationsperspektive ein.

Unter Ebenen-Gesichtspunkten bietet sich z.B. eine triadische Differenzierung nach der Makro-, Meso- und Mikroebene an, um das Nachhaltigkeitsmoment im Demografiekontext abzubilden. Auf der Makroebene, hier verortet auf der politischen Landesebene, sind weitere Weichenstellungen wie z.B. ein Einwanderungsgesetz mit Implikationen für den Arbeitsmarkt zu stellen. Auf der Meso-Ebene, hier belegt z.B. mit der Verbands- und Tarifvertragsebene, können Demografie-Tarifverträge (dazu näher Schindler 2015) den Betrieben Anknüpfungspunkte für ein gezieltes Demografiemanagement offerieren. Auf der Mikro-Ebene, die hier die Unternehmen präsentieren, sind die vorgenannten Weichenstellungen aufzunehmen und in konkrete Programme und Einzelmaßnahmen wie das betriebliche Gesundheitsmanagement zu transferieren.

Die Integrationsperspektive kann weiter differenziert werden in eine vertikale und horizontale Sichtweise. Vertikal sind die vorgenannten Ebenen unter Austausch der jeweiligen Interessenvertreter sinnvoll aufeinander abzustimmen. Die Bundesregierung setzt hier mit dem „Demografiegipfel“ entsprechende Akzente, wo die Interessen und Anliegen der relevanten gesellschaftlichen Gruppen und darunter die wirtschaftlichen Verbandsvertreter Gehör finden, die dann nach konsensorientierter Abstimmung weiter in die einzelnen Betriebe getragen werden müssten. Aus horizontaler Sicht sind bezogen auf das Referenzobjekt Betriebe die einzelnen Maßnahmen mit Demografiecharakter effektiv aufeinander abzustimmen, so dass im anspruchsvollen Sinne von einem betrieblichen „Demografie-Konzept“ gesprochen werden kann.

## 2.3 Anspruch und Realität

Viele Unternehmen denken ihr Demografieprogramm (nur) von der Maßnahmenseite her. Sie verweisen dabei auf bereits etablierte Gesundheitsmaßnahmen etc. Wenn auch aus praktischer Sicht verständlich, kann damit aber dem Nachhaltigkeitsanspruch allenfalls nur ansatzweise entsprochen werden. Bezogen auf ein nachhaltiges Demografiemanagement gilt: „Von Einzelmaßnahmen sollte das Personalmanagement hin zu einer systematischen Betrachtung kommen, die bislang gescheut wurde“ (Staudinger 2014, S. 6), weil damit eine hohe Ressourcenbeanspruchung einhergeht. Auch Böge (2013, S. 43)

betont die Notwendigkeit einer ganzheitlich-systematischen Vorgehensweise: „Da sich mit Belegschaftsalterungen unterschiedliche, zugleich interdependente Effekte auf die betrieblichen Arbeits-, Produktions- und Beschäftigungssysteme verbinden, werden über Einzelmaßnahmen hinausgehende mehrdimensionale und integrierte Konzepte als erforderlich erachtet, die auf verschiedenen personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern gleichzeitig ansetzen, langfristig angelegt und in eine übergeordnete Gesamtstrategie eingebettet sind.“

Viele Demografieaspekte benötigen eine explizite Verankerung im normativen Wertegefüge und den strategischen Planungen des Unternehmens, was aber bisher in der Praxis noch unzureichend erfolgt (Pohlmann 2015, S. 22). Anspruch und Wirklichkeit klaffen hier insofern oft auseinander. Unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten gilt: „Die demografische Entwicklung setzt eine langfristige und gut durchdachte Strategie im Umgang mit der eigenen Belegschaft voraus. Kurzfristige Engpässe können mit „Ad-hoc-Entscheidungen“ überbrückt werden, führen aber langfristig zu keinem nachhaltigen Erfolg“ (Haberkorn 2014, S. 15).

Beispielsweise ist die Gestaltung von Aging-Karrieren als demografiebedingter Paradigmenwechsel im Karriereverständnis an- und wahrzunehmen (dazu Ahlers / Gülke 2013). Die Wertschätzung von Alter und Erfahrung und damit eine hohe Altersakzeptanz als Kulturmerkmal (dazu Werner / Tenckhoff 2013, S. 46 ff.) rückt damit in den Vordergrund. Anzustreben und zu verbreiten wäre die Erkenntnis: „Jedes Alter hat seinen Wert: Wer das anerkennt, kann von der Diversität profitieren“ (Gloger 2015, S. 23). Nachhaltig wäre damit eine Unternehmenskultur, in der Werte wie Offenheit, Vielfalt etc. zum akzeptierten und gelebten Wertekanon gehören.

Die vorgenannten Überlegungen zeigen: Trotz der Fürsprache für ein nachhaltiges Demografiemanagement ist sie breitflächig in der Unternehmenspraxis (noch) nicht angekommen. Das entwertet zwar nicht die damit verbundenen Überlegungen, sollte aber auch nicht den nüchternen Blick auf die – positiv formuliert – noch deutliche Ausbaufähigkeit in der Praxis verstellen.

### **3 Einordnung der Beiträge**

Die in diesem Forschungsband vorzufindenden Beiträge spiegeln unterschiedliche Forschungs- und Interessenschwerpunkte der Verfasser im engeren und weiteren Demografiekontext wider. Sie stehen für den zu Beitragsbeginn konstatierten Facettenreichtum des Themas Demografie. Die einzelnen Beiträge lassen sich – wenn auch nicht immer trennscharf – vier Erkenntnisbereichen zuordnen:

- 1) Betriebliche Perspektive mit Fokus Personal
- 2) Überbetriebliche Perspektive mit Fokus Gesundheit und Altersvorsorge
- 3) Finanzielle Perspektive aus landesbezogener und EU-Sicht
- 4) Mathematisch-modelltheoretische Perspektive

Der erste Bereich betrachtet betriebliche Implikationen der demografischen Entwicklung mit Schwerpunkt Personal. Norbert Gülke, Friedel Ahlers und Kristin Butzer-Strothmann präsentieren in ihrem Beitrag Ergebnisse einer Befragung zur Demografiefestigkeit von Unternehmen, deren Schwerpunkt auf der Personalperspektive liegt. Noch zentrierter auf die Personalthematik ist der folgende Beitrag von Friedel Ahlers und Norbert Gülke zugeschnitten, der das Nutzenpotenzial der Personaldiagnostik im Rahmen von Aging Karrieren unter Nutzung der Ergebnisse einer Expertenbefragung analysiert.

Aus der überbetrieblichen Perspektive werden die beiden Bereiche Gesundheit/Burnout und betriebliche Altersversorgung in Verbindung mit dem Demografieaspekt thematisiert. Margit Christiansen, Elisabeth Burghardt, Antje Focken, Melissa Koser und Nina Prothe analysieren in ihrem Beitrag unter Bezugnahme auf das Demografiephänomen das Versorgungsangebot für Burnout-Betroffene in Niedersachsen. Dennis Klein geht in seinem Beitrag auf den Status quo und mögliche Entwicklungsperspektiven der Besteuerung der betrieblichen Altersvorsorge ein, die als ein wichtiges Standbein zur Altersabsicherung angesehen wird und damit den Demografiekontext tangiert.

Über die überbetriebliche Perspektive hinausgehend werden in einem weiteren Themenbereich fiskalische Aspekte erörtert, die in einem weiteren Sinne in Verbindung mit dem Demografiephänomen stehen. Hans Adam und Stanislaw Ludwig nehmen eine Tragfähigkeitsanalyse mit Blick auf die fiskalische Nachhaltigkeit des Landes Niedersachsen vor, die auch Berührungspunkte mit demografischen Aspekten aufweist. André Schmidt erweitert den Analyse- und Betrachtungsfokus auf Überlegungen zur nachhaltigen Fis-

kalverfassung für die Eurozone, in dessen Rahmen auch die unterschiedlichen Ausgangsdaten demografischer Entwicklungen in den europäischen Ländern zu berücksichtigen sind.

Die bisherige voranschreitende Perspektivenweiterung vom betrieblichen bis hin zum europäischen Analysefokus wird durch den folgenden Themenbereich mit mathematisch-modelltheoretischem Ansatz bewusst nicht fortgesetzt. In diesen Beiträgen von Roland Matthes und Kira Wehage wird der zur Zeit in der politischen und gesellschaftlichen Diskussion in Deutschland vorherrschende Glaube an einem demografischen Wandel in Form einer Umkehrung der Alterspyramide kritisch betrachtet. Es werden die zur Bevölkerungsvorausberechnung angewendeten Methoden beschrieben und die dabei getroffenen Annahmen hinterfragt.

Damit soll dafür sensibilisiert werden, dass den Prognosen zur demografischen Entwicklung und den darauf bezogenen Folgewirkungen nicht zu vernachlässigende hohe Unsicherheitsmomente inhärent sind. Eine nachhaltige Politik muss sich dieser Momente bewusst sein. Dies schließt die Bereitschaft zur Neu- und Nachjustierung von Maßnahmen aufgrund veränderter Konstellationen ein.

Die im Einführungsbeitrag akzentuierte Nachhaltigkeitsidee in Verbindung mit dem Demografiephänomen, die als einfassende Rahmenvorstellung für diesen Band fungiert, wird im Abschlussbeitrag noch einmal aufgegriffen und weiter geführt. Friedel Ahlers, Anja Behrens-Potratz, Karl-Heinz Lüke und Roland Matthes fassen dabei einerseits zentrale beitragsübergreifende Erkenntnisse zusammen und führen diese dann weiter unter dem handlungsorientierten Blickwinkel der „Nachhaltung“ des Demografiephänomens.

## Literaturverzeichnis

- Ahlers, F. / Gülke, N. (2013): Aging-Karrieren: Demografiebedingter Paradigmenwechsel im Karriereverständnis; in: Behrens-Potratz, A. / Lüke, K.-H. / Ahlers, F. / Matthes, R. (Hrsg.), Demografischer Wandel: Vielfältige Herausforderungen für Unternehmen und Gesellschaft, Göttingen 2013, S. 125-140.
- Bankl, M. (2014): Lebensphasenorientierte Personalarbeit – ein nachhaltiger Ansatz; in: Rosenberger, B. (Hrsg.), Modernes Personalmanagement: Strategisch – operativ – systemisch, Wiesbaden 2014, S. 306-314.
- Behrens-Potratz, A. / Lüke, K.-H. / Ahlers, F. / Matthes, R. (Hrsg.) (2013): Demografischer Wandel: Vielfältige Herausforderungen für Unternehmen und Gesellschaft, Göttingen 2013.
- Böge, J. (2013): Die Einführung von betrieblichem Alters- und Altersmanagement als mikropolitische Prozess, Hamburg 2013.
- Brödel, R. (2013): Lebenslanges Lernen im demografischen Wandel; in: Schwuchow, K. / Gutmann, J. (Hrsg.), Personalentwicklung: Themen, Trends, Best Practices 2014, Freiburg/München 2013, S. 363-372.
- Dobersalske, K. / Willing, H. (2014): Nachhaltige Entwicklung und verantwortungsvolles Wirtschaften; in: Dobersalske, K. / Seeger, N. / Willing, H. (Hrsg.), Verantwortliches Wirtschaften: Nachhaltigkeit in der Betriebswirtschaftslehre, Baden-Baden 2014, S. 31-47.
- Eggers, B. (2006): Integratives Medienmanagement: Konzepte, Instrumente und Publisher Value Scorecard, Wiesbaden 2006.
- Gloger, A. (2015): Grünschnabel trifft graue Schläfen: Arbeiten im Generationen-Mix; in: managerSeminare, H. 203, Februar 2015, S. 18-2.
- Haberkorn, S. (2014): Mythos oder Wahrheit? Produktivitätsvorteile durch altersspezifische Personalmaßnahmen; in: Personalquarterly, 66. Jg., 2014, H. 3, S. 10-15.
- Hentze, J. / Thies, B. (2014): Nachhaltigkeitsmanagement und -berichterstattung; in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 43. Jg., 2014, H. 8, S. 414-421.
- Jedrzejczyk, P. / Kasch, J. (2015): Die Bedürfnisse aller im Blick; in: Personalwirtschaft, 02/2015, S. 55-57.
- Jizba, M. (2014): Die Nachhaltigkeitsleistung der deutschen DAX30-Unternehmen, Köln 2014.



- 
- Plieth, H. / Müller, M. / Habicht, H. / Wolter, V. (2015): Demografie-Projekt 2022: Antworten auf den demografischen Wandel im Servicebereich der DATEV eG; in: Zeitschrift Führung + Organisation, 84. Jg., 2015, H. 3, S. 191-196.
- Pohlmann, K. (2015): Jedes Unternehmen altert für sich allein; in: Niedersächsische Wirtschaft, 9/2015, S. 22-23.
- Pufe, I. (2014): Nachhaltigkeit, 2. Aufl., Konstanz/München 2014.
- Schindler, H. (2015): Alterung per Vertrag abfedern; in: Personalmagazin, 2/2015, S. 20-23.
- Staudinger, U. (2014): Statt einer Neuausrichtung der Personalpolitik erfolgt die Politik der kleinen Schritte (Interview von T. Biemann); in: Personalquarterly, 66. Jg., 2014, H. 3, S. 6-9.
- Werner, C. / Tenckhoff, J. (2013): Strategic Workforce Management; in: Schwuchow, K. / Gutmann, J. (Hrsg.), Personalentwicklung: Themen, Trends, Best Practices 2014, Freiburg/München 2013, S. 42-51.
- Ziesmer, B. (2014): Nachhaltiges HRM in Zeiten demografischen Wandels; in: Dober-salske, K. / Seeger, N. / Willing, H. (Hrsg.), Verantwortliches Wirtschaften: Nachhaltigkeit in der Betriebswirtschaftslehre, Baden-Baden 2014, S. 529-547.



**B.Betriebliche Perspektive:  
Demografiefestigkeit und Aging Karrieren**



# **Demografiefestigkeit von Unternehmen:**

## **Ergebnisse einer Befragung und Entwicklung eines Audit-Tools**

Norbert Gülke / Friedel Ahlers / Kristin Butzer-Strothmann

### **1 Einführung: Demografiefestigkeit als Erfolgsfaktor von Unternehmen**

Dass der demografische Wandel ein Megatrend mit vielfältigen Auswirkungen auf die Gesellschaft insgesamt und Betriebe speziell ist, zählt mittlerweile zum allgemeinen Erkenntnisgut. Daher muss es überraschen, dass dieses Thema laut einer Umfrage weit unten auf der Prioritätenliste dringender Handlungsfelder der Personalverantwortlichen von Unternehmen steht (Bankl 2014, S. 308; PWC 2014, S. 6). Eine Erklärungsmöglichkeit liegt in der möglichen noch fehlenden akuten Betroffenheit von den demografischen Auswirkungen (PWC 2014, S. 13). Die Ausbildungsplätze können evtl. noch hinreichend gut besetzt werden und das Durchschnittsalter der Belegschaft ist noch nicht merklich angestiegen. Aber mittel- bis langfristig werden sich hier markante Veränderungen ergeben, die Unternehmen zum Handeln bewegen werden. Mehr als 70% der Unternehmen sehen derzeit drängendere Themen, keinen Veränderungsdruck sowie fehlende Ressourcen (PWC 2014, S. 13). Diese Ergebnisse stehen im Kontrast zu einem anderen Befund: Die Mehrzahl der Unternehmen befassen sich mit der Thematik und haben auch schon Maßnahmen – allerdings nur Einzelmaßnahmen – angestoßen (PWC 2014, S. 12). Die Unternehmen wollen sich also doch für den demografischen Wandel „rüsten“. So der Begriff, der sich in diesem Zusammenhang für die Umschreibung der Situation eingebürgert hat. Gemeint ist damit, dass die Unternehmen langfristig „demografiefest“ sein wollen.

Demografiefest ist aus ihrer Sicht die Antwort auf die Konsequenzen, die der demografische Wandel mittel- bis langfristig aus ihrer Sicht insbesondere für das Personalmanagement mit sich bringt (PWC 2014, S. 11). Dieser Begriff „Demografiefestigkeit“ ist bei näherer Betrachtung sehr schillernd und interpretationsbedürftig (siehe 2.1). So sind die dahinter stehenden Sachverhalte doch plausibel mit der Konklusion, dass Unternehmen in der Zukunft nur erfolgreich agieren können, wenn sie den an Virulenz gewinnenden demografischen Herausforderungen in punkto Nachwuchssicherung, ältere Belegschaften und veränderten Kundenstrukturen und -motiven etc. adäquat entsprechen können. Es ist festzuhalten, dass Demografiefestigkeit eine bedeutende, aber eben nur eine De-

terminante für den zukünftigen Erfolg von Unternehmen darstellt. Die an sich schon umstrittene Erfolgsfaktorendiskussion weist einen ganzen Kranz an möglichen erfolgskritischen Bestimmungsfaktoren aus, die situationsbedingt in unterschiedlicher Form und Intensität auf Unternehmen wirken (zur Erfolgsfaktorenforschung und deren Probleme näher z.B. Klarmann 2008). Allerdings nimmt der demografische Wandel auf viele dieser Erfolgsfaktoren mittelbar und unmittelbar Einfluss.

Aufgrund dieser hohen Relevanz der Themenstellung in der Theorie und Praxis, aber auch aufgrund der zum Teil so widersprüchlichen empirischen Ergebnisse hinsichtlich der Bedeutung des demografischen Wandels wurde eine Befragung zu dieser Thematik durchgeführt. Bevor die Ergebnisse dargestellt werden, soll allerdings der Terminus „Demografiefestigkeit“ näher beleuchtet werden. Klare Konzepte, wie Unternehmen sich den Auswirkungen des demografischen Wandels stellen können, existieren bisher kaum. Insgesamt ist der Ruf nach Hilfe aus der Politik sehr laut (PWC 2014, S. 18). Der erste Schritt in Richtung eines strategischen Konzeptes ist i.d.R. zunächst die Analyse der Ist-Situation. Diese steht im Mittelpunkt des Beitrages, in dem erste Ansätze für ein Audit-Tool entwickelt wurden, um die Demografiefestigkeit eines Unternehmens zu ermitteln.

## **2 Begründung und Operationalisierung des Konstrukts „Demografiefestigkeit“**

### **2.1 Arbeitsdefinition Demografiefestigkeit**

Der Begriff „Demografiefestigkeit“ wird vielfach verwandt, ist aber in der wissenschaftlichen Literatur bisher kaum belastbar definiert. Dabei ist er nicht selbsterklärend, wie man auf den ersten Blick meinen könnte. Bei einer engeren Wortanalyse ist der erste Wortteil „Demografie“ hinreichend definitorisch belegt und wird hier nicht extra thematisiert. Weitaus problematischer zu deuten ist der zweite Wortteil „Festigkeit“, gerade in Verbindung mit Demografie. Die naheliegende Assoziation des betrieblichen „Gerüstetseins“ für die demografischen Herausforderungen trifft nur die Oberfläche.

Das assoziative Element des Stablen, was dem Begriff Festigkeit inhärent ist, steht in Verbindung mit Demografie allenfalls für eine Momentaufnahme: Zum Zeitpunkt x sieht sich ein Unternehmen für die demografischen Herausforderungen „gerüstet“. Eine solche Festigkeit darf das dynamische Element des Anpassens nicht ausschließen, sondern muss es explizit mit einschließen. Eine belastbare Demografiefestigkeit ist nur gegeben,

wenn das Unternehmen die relevanten Handlungsfelder zur Demografieentsprechung gezielt fortschreibt und sein Maßnahmenspektrum periodisch überprüft und anpasst. Ansonsten sollte terminologisch zurückhaltender z.B. von demografiebewusster Personalpolitik (Ruf 2011, S. 147 f.) gesprochen werden.

Ein schon recht gelungener, da komplexerer Definitionsansatz von Demografiefestigkeit stammt von Eierdanz / Ottersböck / Herzog-Buchholz (2014, S. 6): „Demografiefeste Unternehmen sind hinsichtlich ihrer Unternehmenskultur, ihrer strukturellen Voraussetzungen und Prozesse so aufgestellt, dass sie die Veränderungen durch den Demografischen Wandel bewusst gestalten, die auftretenden Herausforderungen bewältigen und sich bietende Chancen erfolgreich nutzen können.“ Diese Definition wird hier um einige Aspekte konkretisiert. Im Folgenden wird von „Demografiefestigkeit“ gesprochen, wenn ein Unternehmen

- auf Basis einer umfassenden Situations- und Altersstrukturanalyse,
- ein systematisches und dabei situationsspezifisches Konzept zur Entsprechung der ermittelten betriebsspezifischen demografischen Herausforderungen erstellt und maßnahmenbezogen umgesetzt hat,
- was nachhaltig und ganzheitlich statt kurzfristig und punktuell ausgelegt ist,
- dabei die demografiebedingten Interessenlagen der relevanten betrieblichen Anspruchsgruppen berücksichtigt
- sowie kontinuierlich evaluiert und angepasst wird.

Anknüpfend an diese mehrelementbezogene Definition werden im Folgenden Kriterien zur Operationalisierung entwickelt.

## **2.2 Relevante Kriterien zur Operationalisierung von Demografiefestigkeit**

Als Extrakt aus der entwickelten Definition von Demografiefestigkeit ergeben sich drei Operationalisierungskriterien, die im Folgenden näher erläutert werden. Es handelt sich dabei um die drei Kriterien Ganzheitlichkeit, Umsetzungsorientierung und Entwicklungsdynamik. Der Anspruch der Vollständigkeit kann und soll dabei nicht erhoben werden.

**Ganzheitlichkeit:** Demografiefest im umfassenden Sinne ist ein Unternehmen nur, wenn es situationsspezifisch und bedarfsorientiert die damit verbundenen vielfältigen Facetten zu erfassen und lösungsorientiert umzusetzen vermag. Dabei ist den unterschiedlichen Anspruchsgruppen Rechnung zu tragen. Die Rekurrerung auf den Anspruchsgruppen-Ansatz zeigt hier die Breite der Einwirkungsmöglichkeiten auf: Exemplarisch betrachtet

muss das betriebliche Produkt- und Serviceangebot die veränderten Motivlagen verschiedener Diversitygruppen berücksichtigen und entsprechend ausdifferenziert sein. Personalbezogen müssen z.B. insbesondere Antworten auf zunehmende Besetzungsprobleme in den Einstiegspositionen und der kontinuierlichen Zunahme des Belegschaftsalters gefunden werden. Bezogen auf die veränderten Altersstrukturen rückt dabei eine lebensphasenorientierte Personalarbeit in den Vordergrund (Klug 2015). Der Ganzheitlichkeitsanspruch ragt auch in den gesellschaftlich vorgeprägten Wertebereich hinein, z.B. hinsichtlich der Revidierung vorurteilsbelasteter Altersbilder, die die Beschäftigung und den Einsatz älterer Arbeitnehmer negativ tangieren (Scheibe 2015).

Umsetzungsorientierung: Das Bekennen zur Demografiefestigkeit darf nicht auf der reinen Postulatsebene verbleiben. Wertschöpfend wird es nur bei einer konkreten Umsetzung auf der Maßnahmenebene. Die Entwicklung und Implementierung von Maßnahmen belastet aber zunächst die Kostenseite. „Demografie kostet Geld“ (Ahlers et al. 2013a, S. 4). Konkret ist z.B. an werbliche Nachwuchskampagnen im Rahmen des Personalmarketings bzw. den Ausbau des betrieblichen Gesundheitsmanagements zu denken. Weniger kosten- als organisationsbezogen sind Unternehmen z.B. bei der Etablierung intergenerativer Zusammenarbeitsformen (näher z.B. Jedrzejczk / Kasch 2015; Lloyd / Druck 2012, S. 81 ff.) gefordert. Diese stellen ein wesentliches Element für Demografiefestigkeit dar, weil sie den Wissenstransfer sicherstellen. Für eine effektive Zusammenarbeit im Generationen-Mix, z.B. im Rahmen von Projektgruppen, ist daher die Erkenntnis essentiell: „Jedes Alter hat seinen Wert“ (Gloger 2015, S. 23).

Entwicklungsdynamik: Auch wenn das Demografieproblem nicht mit kurzfristigen Überraschungseffekten durchsetzt ist und insofern hektische Konzeptanpassungen nicht auf der Agenda stehen, so müssen erarbeitete Konzepte zur Demografiefestigkeit doch zumindest periodenbezogen überprüft und evtl. angepasst werden. Ein Beispiel dafür sind schwer abschätzbare, da von extrafunktionalen Faktoren bestimmte Migrationsströme in ihren demografiebezogenen Auswirkungen (Ahlers et al. 2013b, S. 216).



### **3 Ergebnisse einer Online-Befragung zur Demografiefestigkeit von Unternehmen**

#### **3.1 Anlage und Methodik der Befragung**

Im Rahmen des Projektstudiums an der Leibniz Fachhochschule Hannover wurde von 7 Studierenden im ersten Quartal 2014 eine Online-Befragung zur Demografiefestigkeit von Unternehmen durchgeführt. Von 140 angefragten Unternehmen aus dem Großraum Hannover und Helmstedt haben 24 den Fragebogen ausgefüllt, was einer Rücklaufquote von 18% entspricht.

Für die präferierte Online-Befragung sprach insbesondere die leichte Handhabbarkeit von Seiten der Ausfüllenden und Auswertenden (siehe zu der Methodik: Welker et. al. 2014). Nach Einleitungsfragen zu Angaben des Befragten und einer allgemeinen Unternehmenseinordnung folgten die Kernfragenbereiche „Selbsteinschätzung zum Thema Demographie“, „Generation Y“ und „10 Handlungsfelder demographiefester Personalarbeit“. Die Fragenstruktur verdeutlicht, dass nicht das Thema Demografie in Gänze abgefragt wurde, sondern die personalpolitischen Implikationen in dieser Empirie im Vordergrund standen.

Damit werden auch schon die Limitationen der Untersuchung offensichtlich. Eine Demografiefestigkeit wird nur mit Blick auf den Personalfaktor thematisiert, kundenzentrierte Aspekte etc. finden keine Berücksichtigung. Insofern liegt kein ganzheitlicher Blickwinkel auf das vielschichtige Demografie-Phänomen vor. Neben den methodikinhärenten Problembereichen der Online-Befragung (dazu näher auch Gnams / Batinic 2011, S. 389 f.) lässt auch der Befragungsumfang keinerlei repräsentative Schlüsse zu. Dennoch liefert die Befragung interessante Einzelergebnisse, die – bei aller Vorsicht und im Kontext vergleichbarer Untersuchungen und des Diskussionsstandes in der Literatur – erste thematische Einblicke und Rückschlüsse zulassen.

#### **3.2 Zentrale Befragungsergebnisse und Ergebnisinterpretation**

Im Folgenden werden die zentralen Befragungsergebnisse wiedergegeben, bevor im Folgeabschnitt die Ergebnisinterpretation erfolgt. Insgesamt schätzen die Befragten die betriebliche Bedeutung des Demografischen Wandels als nicht sehr hoch ein (vgl. Abb. 1).

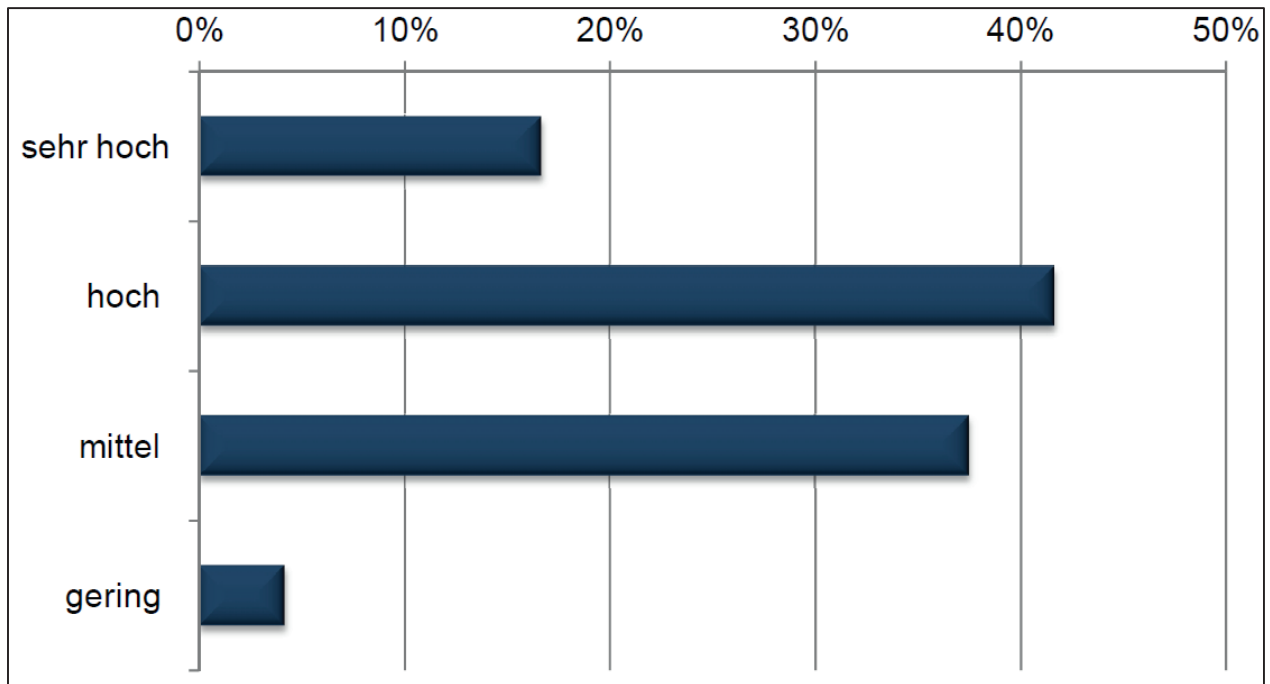


Abb. 1: Bedeutung des Demografischen Wandels  
Quelle: Eigene Darstellung

Die Befragungsergebnisse zeigen – korrespondierend durchaus mit anderen veröffentlichten Untersuchungsergebnissen (z.B. Bankl 2014, S. 308; PWC 2014) – eine gemäßigte Dringlichkeit und Bedeutung, die Unternehmen dem demografischen Wandel zuzumessen. Daraus kann gefolgert werden, dass ein Grundbewusstsein gegenüber demografischen Veränderungen vorliegt; aber eine akute Notwendigkeit zu Handlungen von den meisten befragten Unternehmen offensichtlich nicht gesehen wird.

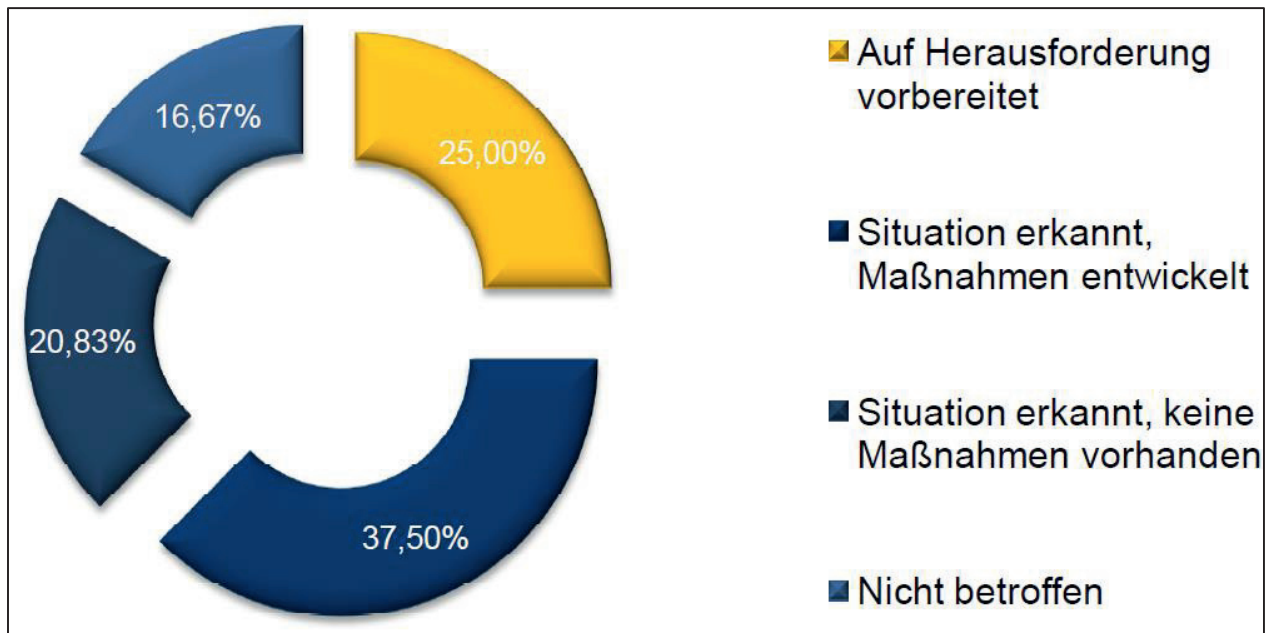


Abb. 2: Vorbereitungsgrad auf den demografischen Wandel  
Quelle: Eigene Darstellung

Die damit zum Ausdruck kommende gewisse Zurückhaltung und betriebliche Unterschiede spiegeln sich auch in der Frage nach dem Vorbereitungsgrad auf den demografischen Wandel wider (vgl. Abb. 2).

Deutlich wird, dass die Mehrzahl der befragten Betriebe erste Maßnahmen z.B. im Rekrutierungsbereich und im Gesundheitsmanagement entwickelt und umgesetzt hat, ohne von sich zu behaupten bzw. behaupten zu können, über ein umfassendes Gesamtkonzept zu verfügen. Auch dieses Ergebnis entspricht den anderen bereits aufgeführten empirischen Untersuchungen. „Demnach haben zwar zahlreiche Unternehmen das Demografie-Thema auf ihrer Agenda, denken es aber nicht konsequent zu Ende“ (Bankl 2014, S. 308). Speziell für mittelständische Unternehmen ist dieses eine durchaus charakteristische Antwort. Gerade Maßnahmen im eher nicht-monetären Bereich scheinen aber erfolgreiche Ansatzpunkte darzustellen. Dieser Eindruck spiegelt sich in den Antworten auf die Frage wider, welche Arbeitgeberwünsche der Generation Y als Zielgruppenadressat für Einstiegspositionen von den Unternehmen erfüllt werden können (vgl. Abb. 3).

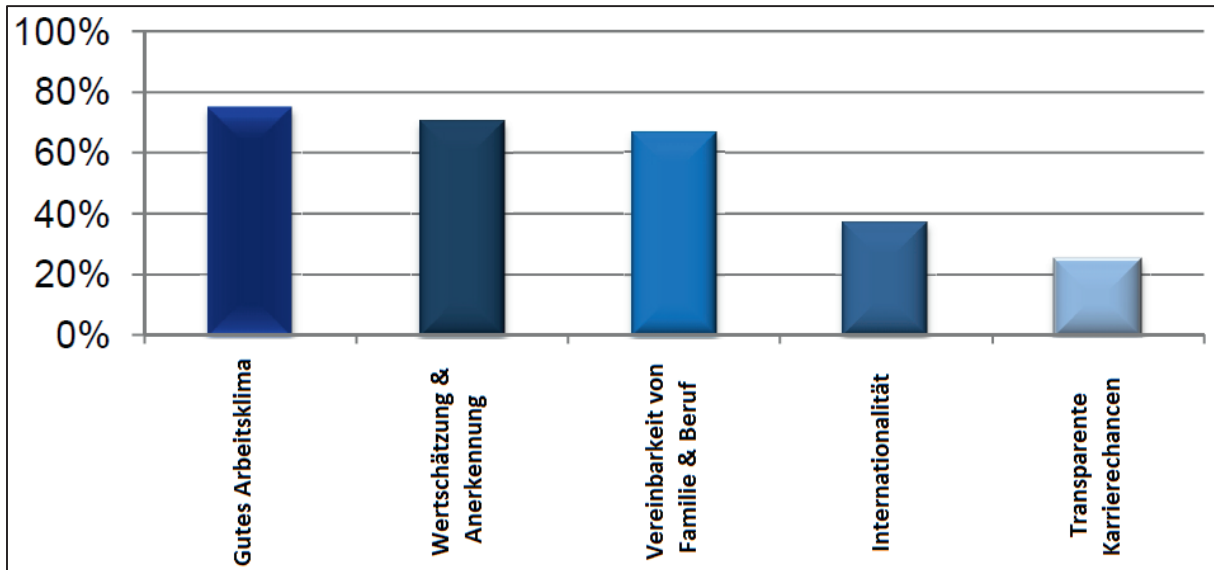


Abb. 3: Entsprechung der Arbeitgeberwünsche der Generation Y  
Quelle: Eigene Darstellung

Die meistgenannten Faktoren wie ein gutes Betriebsklima sowie Wertschätzung und Anerkennung sind betriebsgrößenunabhängig realisierbar. Auch andere Untersuchungen bestätigen die hohe Relevanz dieser Faktoren für eine demografiefeste Personalpolitik (z.B. Eierdanz / Ottersböck / Herzog-Buchholz 2014, S. 12). Die hohe Bedeutung von „weichen“ Faktoren wird damit – wie bereits erwähnt – evident und zeigt, dass der direkte Kostenaufwand von Demografiefolgemaßnahmen nicht per se übermäßig hoch sein muss. Insgesamt wird von den befragten Unternehmen den binnengerichteten Maßnahmen mit Entwicklungs- und Bindungscharakter eine hohe Bedeutung bei der Bewältigung des demografischen Wandels beigemessen (vgl. Abb. 4).

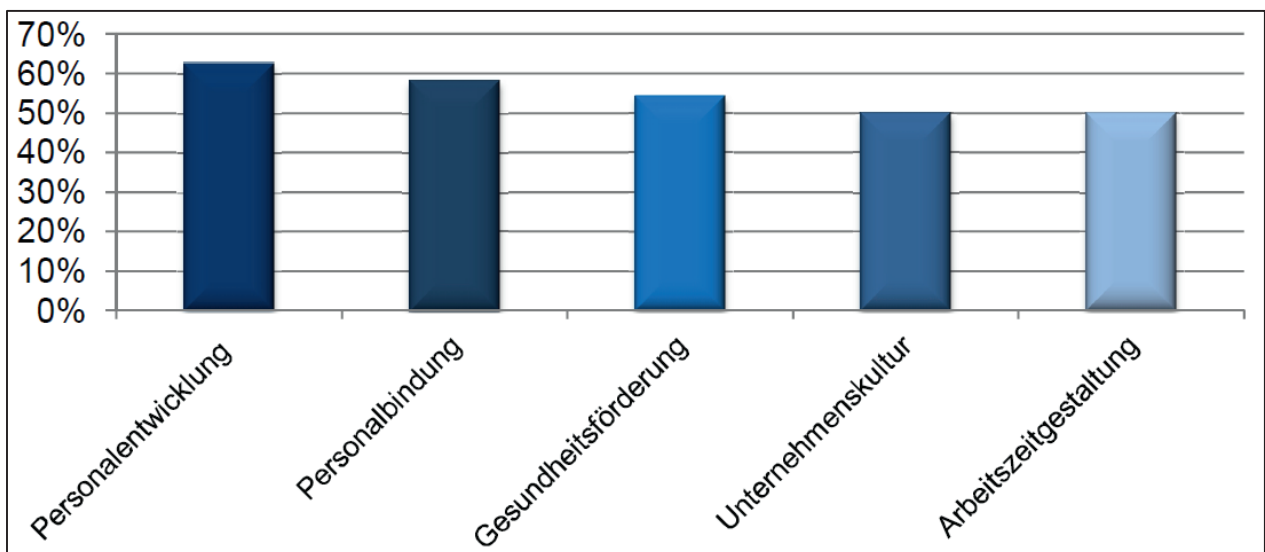


Abb. 4: Handlungsfelder zur Bewältigung des Demografischen Wandels  
Quelle: Eigene Darstellung

Die Befragungsergebnisse weisen auf ein ausgeprägtes internes Personalmarketing als Antwort auf den demografischen Wandel hin. Das eigene Personal zu entwickeln, zu binden und gesund zu erhalten wird als vorrangiges Handlungsspektrum erachtet. Dieses entspricht der Erkenntnis: „Die demografische Entwicklung setzt eine langfristige und gut durchdachte Strategie im Umgang mit der eigenen Belegschaft voraus“ (Haberhorn 2014, S. 15). Dahinter steht die Vorstellung von „Caring Companies“ im Sinne von „Sorgenden Unternehmen“, die auf eine langfristige Mitarbeiterbindung durch eine wertschätzende Unternehmenskultur und den damit verbundenen Personalimplikationen setzen (Hörn-schemeyer / Janszky 2014, S. 10 und 49). Die Ergebnisse der Unternehmensbefragung korrespondieren von der Tendenz her bezogen auf den Bereich Personalentwicklung auch mit Untersuchungsergebnissen des IAB-Betriebspanels, wonach z.B. ältere Mitarbeiter verstärkt Adressat von Weiterbildungsmaßnahmen sind (Bellmann / Leber / Dum-mert 2014, S. 52 ff.; ähnlich auch Brödel 2013, S. 365). Populär formuliert muss demnach für die Zukunft gelten: „Weiterbildung auch nach fünfzig ist heute ein Pflichtstoff für alle“ (Weber 2013, S. 27). Diese Aussage ist auf alle Diversity-Gruppen zu übertragen.

Auch auf die finale Frage, ob sich die Unternehmen gegenüber dem demografischen Wandel als gewappnet sehen, also sich als „demografiefest“ einschätzen, wurde mit Be-dacht beantwortet (vgl. Abb. 5).

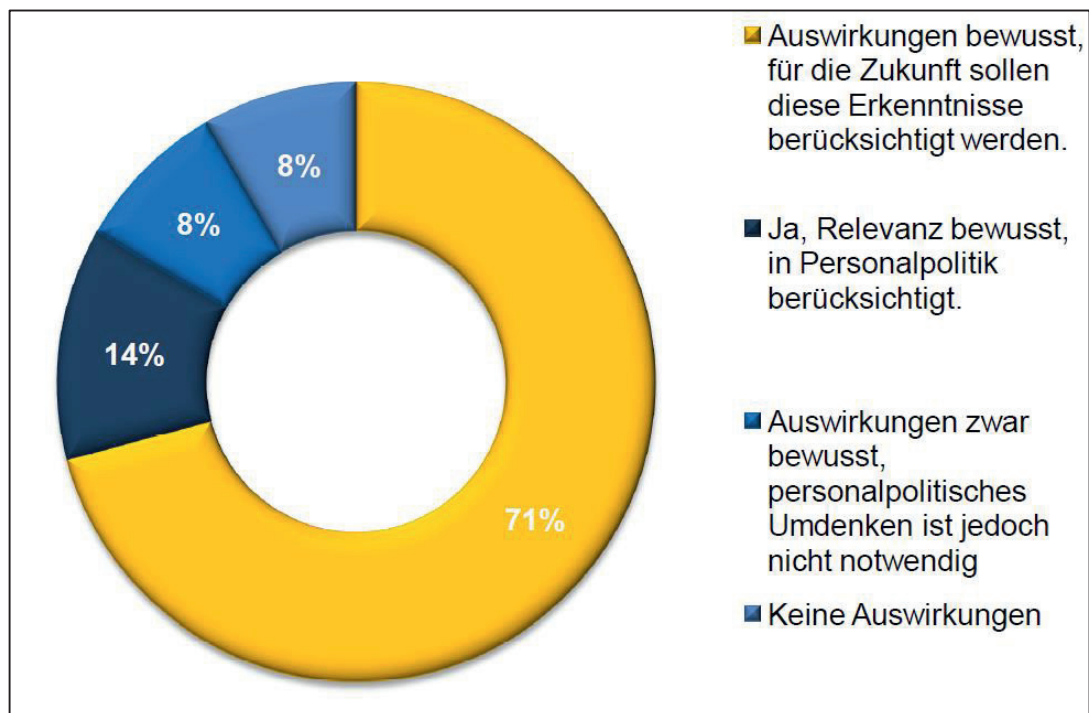


Abb. 5: Einschätzung der Demografiefestigkeit durch die befragten Unternehmen  
Quelle: Eigene Darstellung

Die meisten befragten Unternehmen sind an sich sensibilisiert für den demografischen Wandel, sehen aber umsetzungsbezogen noch deutlichen Handlungsbedarf. Insofern müssen über einzelne Maßnahmen hinaus erst noch umfassendere Konzepte entwickelt und umgesetzt werden. Dieses finale Ergebnis korrespondiert mit den anderen dargestellten Ergebnissen und zeigt eine realistisch-abwägende Grundhaltung bei den befragten Unternehmen gegenüber dem demografischen Wandel jenseits von hektischem Aktionismus auf.

### **3.3 Gesamteinschätzung und Forschungs- und Gestaltungsimplicationen**

Die Befragungsergebnisse spiegeln – auch im Vergleich mit anderen Untersuchungsergebnissen – mutmaßlich ein realistisches Bild des Intensitätsgrades der Demografiefestigkeit in vielen deutschen Unternehmen wider. Kurz zusammengefasst liegt bei ihnen eine Grundsensibilisierung für den demografischen Wandel vor, ohne dass diese bislang ihre Umsetzung in umfassende Demografiekonzepte gefunden hat. Vielmehr wird auf einzelne Maßnahmen z.B. im Rahmen von Personalbindung und -entwicklung verwiesen, die allerdings nicht nur demografiebedingt generiert worden sind. Insgesamt lässt sich zusammenfassen:

Die Unternehmen sind anscheinend mit Bedacht auf dem Weg zur Demografiefestigkeit, ohne einen erkennbaren akuten Handlungsdruck.

Der eher akademisch propagierte Weg zu präventiven, vorausschauenden Handlungen im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel ist danach nur bedingt in der Realität von Betrieben angekommen. Die oft im akademischen Kontext mit Bezug auf Demografie vorgetragene Forderung „Von Einzelmaßnahmen sollte das Personalmanagement hin zu einer systematischen Betrachtung kommen ...“ stößt in vielen Betrieben an ressourcenbezogene Grenzen, denn dies würde bedeuten, „... dass erhebliche Investitionen notwendig sind, für die es aber in der Regel kein Budget gibt“ (Staudinger 2014, S. 6). Insofern erfolgt oftmals eine „Politik der kleinen Schritte“ (Staudinger 2014, S. 6). Aufgrund des eher „schleichend“ daher kommenden Demografiephänomens muss für die meisten Unternehmen „... realistischerweise wohl eher von kleinschrittigen und nur langsam voranschreitenden Anpassungen ausgegangen werden ...“ (Bögel 2013, S. 223). Es wird daher eher „auf Sicht“ vorgegangen, wenn sich konkrete Handlungsbedarfe deutlich heraus kristallisiert haben. Die Demografiefestigkeit gilt nicht per se als übergeordnetes Ziel, sondern wird praktischen Überlegungen und Prioritätensetzungen unterworfen, die

oft andere Bereiche im akuten Handlungsfenster sehen. Insofern liegt die auch von anderer Seite bestätigte Schlussfolgerung nahe, dass in vielen Unternehmen das operative Geschäft vorgeht und das Langfristphänomen „Demografischer Wandel“ „recht entspannt“ eingeschätzt wird (ifaa Institut für angewandte Arbeitswissenschaft 2012, S. 15). Die „... boomende gegenwärtige Ereignisproduktion im Diskursfeld (z.B. in Form von Publikationen, Konferenzen und anderen Veranstaltungen zum Thema Demografie) ...“ (Sander 2014, S. 29) verfängt sich insofern weit weniger in der betrieblichen Praxis, als zunächst angenommen werden könnte, werden umfassende realisierte Konzepte als Maßstab zugrunde gelegt.

Gestaltungsanregungen mit realistischer Umsetzungswahrscheinlichkeit müssen sich dieser iterativen Vorgehensmethodik stellen und bei konkreten und akzeptierten Handlungsbereichen wie z.B. dem betrieblichen Gesundheitsmanagement ansetzen. Die übergeordnete Konzeptebene erscheint speziell kleineren und mittleren Unternehmen anscheinend „nur wenig greifbar“. Sie ist eher eine Domäne von Großunternehmen, die allein schon aufgrund der Komplexität gehalten sind, Konzepte zu entwickeln und dann entsprechende Einzelmaßnahmen zuzuordnen. Gerade mittlere und kleinere Unternehmen benötigen aufgrund von Ressourcenknappheit in zeitlicher, personeller und finanzieller Sicht Unterstützung, um sich den Auswirkungen des demografischen Wandels stellen zu können. Erster Ansatzpunkt ist zunächst die Analyse der Ist-Situation eines Unternehmens hinsichtlich der Demografiefestigkeit. Hier können z.B. Audit-Tools, die die Demografiefestigkeit relativ einfach ermitteln, eine Hilfestellung sein. Im Folgenden wird daher ein Audit-Tool zur Feststellung der Demografiefestigkeit von Unternehmen skizziert.

## **4 Entwicklung eines Audit-Tools zur Evaluierung der Demografiefestigkeit von Unternehmen**

### **4.1 Grundzweck des Audit-Tools**

Auditierungen bzw. Audits sind generell als zweckbezogene Prüfungen vordefinierter betrieblicher Sachverhalte zu verstehen. Sie „... sind systematische und unabhängige Untersuchungen, in denen festgestellt wird, ob die aufgrund der Forderungen getroffenen Anordnungen tatsächlich verwirklicht wurden und geeignet sind, die Ziele zu erreichen“ (Bruhn 2013, S. 411). In verschiedenen betrieblichen Bereichen kommen sie zur Anwen-

dung. Sie dienen einer Transparenzschaffung betrieblicher Prozesse nach innen und außen mit Reflexions- und Optimierungsoptionscharakter. Die erlangten Resultate dienen insofern der kontinuierlichen Verbesserung (Seghezzi et al. 2013, S. 85), hier der Erhöhung der Demografiefestigkeit. Ihre Relevanz erlangen sie im Kontext von Qualitätssicherungs- und Zertifizierungsprozessen, die immer stärker von den Unternehmen von z.B. Kooperationspartnern in der Wertschöpfungskette oder staatlichen Regulierungsbehörden eingefordert werden. Durch eine solche Zertifizierung erhalten Unternehmen „... die Möglichkeit, sich einer Überprüfung durch eine externe unparteiische Institution zu unterziehen, um ein Zertifikat zu erhalten, das die Einhaltung bestimmter Qualitätsnormen dokumentiert (Bruhn 2013, S. 340).

Zu einem bereits arrivierten Teil eines umfassenden demografiezentrierten Auditierungsprozesses zählen Altersstrukturanalysen, die mittlerweile zum gängigen Instrumentarium in vielen größeren Unternehmen gehören. Mit ihnen lassen sich über den Status quo hinaus die Veränderungen des Belegschaftsalters in zukünftigen Perioden simulieren, analysieren und somit Handlungsbedarfe z.B. hinsichtlich der Nachfolgeplanung ableiten. Die Altersstrukturanalyse ist ein anschauliches Analyseinstrument zur Verdeutlichung von Handlungsbedarf und damit eine wichtige Ausgangsbasis für die zu dokumentierende Demografiefestigkeit von Unternehmen. Sie „... erweist sich in der betrieblichen Praxis damit vorrangig als ein Instrument zur Sensibilisierung für Problemlagen“ (Ruf 2011, S. 155). Aber sie kann nur der Ausgangspunkt für abzuleitende Maßnahmen demografiezentrierter Personalmaßnahmen sein, die den aktivitätsorientierten Part der Demografiefestigkeit abbilden.

Gütesiegel bzw. Zertifikate können der finale und nach außen hin sichtbare Ausdruck eines erfolgreichen Demografie-Auditierungsprozesses sein. Sie unterstützen maßgeblich die Personalmarketing-Bemühungen von Unternehmen, wie z.B. das Zertifikat eines familienfreundlichen Unternehmens. Allerdings sollten die von einer anerkannten und spezialisierten externen Agentur vergebenen Gütesiegel nur aufgrund eines fundierten Evaluationsprozesses vergeben und nicht inflationär verwandt werden, um ihre Aussagekraft abzusichern. Der Prozess sollte – abgesehen von Unternehmen mit schon nachhaltig dokumentierbarer Demografiefestigkeit – ein Erst- und Wiederholungsaudit vorsehen, um die nach der ersten Analyse durchgeführten Optimierungsoptionen in einem zweiten Audit erfassen und bei der finalen Entscheidung für die Gütesiegel-Vergabe berücksichtigen zu können.



Auditierungs- und Zertifizierungsprozessen generell und damit auch entsprechende Verfahren zur Feststellung der Demografiefestigkeit unterliegen einigen methodikimmanenten Limitationen (zu einer Übersicht z.B. Bruhn 2013, S. 420 ff.). Die Qualität und Güte der Audits ist maßgeblich von der zur Verfügung stehenden Informationsbasis innerhalb des Betriebes abhängig. Eine andere wichtige Qualitätsdeterminante sind die zur Verfügung stehenden Ressourcen in Form von Finanzmittel und Zeit. Einschätzungen zu Faktoren wie einer altersfreundlichen Führungs- und Unternehmenskultur sind immer mit subjektiven Elementen durchsetzt und kaum objektivierbar, womit einem absoluten Validitätsanspruch nicht Rechnung getragen werden kann. Audits sind damit nicht per se besonders aussagekräftig und müssen selbst kritisch hinterfragbar sein. Ihre Außenwirkung wird zunehmend verblasen, wenn sie mehr und mehr in den Ruf von „Gefällig- und Beliebigkeitsprüfungen“ ohne fundierten und konsequenzorientierten Evaluationsprozess geraten, also das Verkaufen der Auditierungsdienstleistung an sich und nicht deren Inhalte und kritischen Einschätzungsstandards mehr im Vordergrund stehen. Damit gerät der Prozess „... mehr und mehr zu einem kommerziellen Vorgang, so dass in manchen Fällen mangelnde Objektivität und Qualität im Rahmen des Zertifizierungsvorgangs zu befürchten sind“ (Bruhn 2013, S. 422).

## **4.2 Tool-Inhalte und grafische Aufbereitung**

### **4.2.1 Anspruch des Tools**

Im Folgenden werden eigene, plausibilitätsgestützte Überlegungen zur Ausgestaltung eines Auditierungs-Tools zur „belastbaren“ Einschätzung der Demografiefestigkeit von Unternehmen dargelegt. Wobei mit „belastbar“ keine absolute Validität assoziiert wird, sondern eine substanzbezogene und schlüssige Vorgehensweise zur Identifikation der Demografiefestigkeit von Unternehmen. Die praxisnahe Anwendbarkeit des Tools steht dabei im Vordergrund. Aufgrund der Vielschichtigkeit der Ausgangslagen von Unternehmen hinsichtlich des Demografiephänomens wird bewusst kein finales, geschlossenes Audit-Schema angestrebt. Vielmehr muss der Situationsbezug einfließen können, z.B. im Rahmen der situationsadäquaten Kriterienauswahl und -gewichtung zur Feststellung der betriebsspezifischen Demografiefestigkeit. Unternehmensspezifisch zu definierende Situationsbezüge, auch in Form der Definition von Toleranz- und Unschärfebereichen, deuten den Anspruch des Tools auf aktive Zuschneidung auf die Belange des jeweils anwenden-

den Unternehmens an. Das Tool stellt insofern nur ein Grundgerüst dar, das betriebsspezifisch angepasst und zum Einsatz gebracht werden muss. Das Nachdenken über Demografie und ihre Auswirkungen bleiben damit im gestalterischen Spielfeld eines jeden Unternehmens.

#### 4.2.2 Anforderungen an das Audit-Tool

An das zu entwickelnde Audit-Tool zur Bestimmung des Grades an Demografiefestigkeit von Unternehmen ist eine Reihe von Anforderungen zu stellen. Diese werden hier in einer Darstellung mit den zwei Klassifikationsschema inhaltlich-methodisch sowie technisch-organisatorisch exemplarisch zugeordnet (Tabelle 1):

inhaltlich/methodisch	technisch/organisatorisch
demografiezentrierte Evaluationsmöglichkeiten	anforderungsorientierte Skalierbarkeit
Wissenschaftlich fundierte Verfahren	barrierefreier Zugang
ansprechende Optik	Software-ergonomische Grundsätze
aufbereitete und differenzierbare Auswertung	betriebssystemunabhängig
gestaltbare Empfehlungs-Methodik zu Defiziten im Analysebereich	mobil anwendbar
Differenzierbarer Detaillierungsgrad	Ergebnisse für verschiedene Dateiformate wählbar
online Anwendbarkeit mit erweiterter Unterstützungsfunktion	Berücksichtigung der "3 Klick Regel"
Unterstützung auch während des gesamten Post-Auditierungszeitraums	online und offline einsetzbar
Kriteriengestützte Prüfmöglichkeit zur Nachhaltigkeit	Passwort geschützter Zugang
Mandantenunabhängige Auswertemöglichkeit für statistische Vergleichsanalysen	Einhaltung des Grundschutzes
freie Definitionsmöglichkeit von Demografiekriterien und deren Wirkzusammenhängen	Mandantenfähigkeit
wähl- und skalierbare Berücksichtigung exogener Kenngrößen	selektierbare Anbindung externer Datenquellen

Tabelle 1: Anforderungen an das Demografiefestigkeit-Audit-Tool  
Quelle: Eigene Darstellung

Auf dieser Basis müssen die Gesamtanforderungen an ein modernes Tool zum praktischen Audit-Einsatz tiefergehend ausgearbeitet und bestimmte Teilaspekte zuvor empirisch belegt werden. Idealtypisch wäre die IT-unterstützte Erzeugung einer kumulierten Punktzahl zur Feststellung des Grades der Demografiefestigkeit einer betrachteten Organisation anzustreben. Allerdings dürfte auf Grund unterschiedlich zu beurteilender Kriterien eher ein unscharfes Ergebnis erreichbar sein. Aufgrund der ansatzweise schon dargestellten vielfältig virulenten Limitationen von Auditierungsprozessen sollte dies der Ausgangspunkt einer tiefergehenden Tool-Beschreibung sein, gibt es doch seit langer Zeit hinlänglich ausdifferenzierte Verfahren dazu. Beispielhaft seien hier Methoden aus den Bereichen der Fuzzy-Logik und Neuronaler Netze angedeutet.

Entscheidungsträger, zumal in industriellen Organisationen, dürften ein eher unscharfes aber trotzdem schnell zu erfassendes Ergebnis, das sich z.B. in zuvor selbstgewählten Grenzen bewegt in Bezug auf einen möglichen Handlungsbedarf, bevorzugen. Eine reine Punktzahl täuscht eine nicht reproduzierbar zu berechnende Genauigkeit vor, die auf Grund unterschiedliche Einflusskriterien, deren teilweise unscharfen Wirkzusammenhängen sowie unterschiedlicher Skalierungsoptionen unrealistisch erscheint. Schon in der Vergangenheit haben sich auch für andere Controlling-Themen daher grafisch aufbereitete Darstellungsformen (sogenannte Führungs-Cockpits), die vergleichende Entscheidungsunterstützung bieten, als vorteilhaft erwiesen. Hierbei wird mit übersichtlichen grafischen Elementen, angeordnet möglichst auf einer Bildschirmseite, der menschliche Mustererkennungssinn genutzt, um aufgabenspezifisch aggregierte Kennzahlen einer schnellen vergleichenden Analyse anzubieten (z.B. Kemper et. al. S. 127 ff.). Darüber hinaus weisen solche IT-Systeme modernen Zuschnitts schnell erlernbare Möglichkeiten tiefergehender Navigationsmethoden (z.B. Drill-Down) auf, die bei einer erkannten oder vermuteten Abweichung eine nähere Ursachenanalyse erleichtern.

Ausgehend von diesen grundständigen Überlegungen können nun erste Ansätze eines modernen Tools zur Demografiefestigkeit skizziert werden. Hier wird weniger der Fokus auf bestimmte ergonomische und methodische Details gelegt, sondern eine Anregung zur Entwicklung beschrieben. Wie zuvor bereits angedeutet dürfte ein mögliches Auditierungsergebnis eher unscharf im Sinne eines gewissen Wertebereiches im Rahmen einer entsprechenden Skalierung erreichbar sein, dessen mögliche Handlungsbedarfe sich aus den Vergleichen mit selbstaufgelegten Akzeptanzgrenzen, branchenüblichen Gegebenheiten, ergebnisrelevanten Finanzierungsoptionen, personellen Ressourcen usw. ergeben.

### 4.2.3 Hinterlegbare Einflusskriterien

Dem Demografiethema inhärent sind verschiedene Einflusskriterien, deren Erhebung und Fortschreibung eine IT-gestützte Methodik wirkungskonform und einflussgerecht zu berücksichtigen hat. Nachstehend erfolgt beispielhaft eine kurze Auflistung interessant erscheinender Einflusskriterien ohne Anspruch auf Vollständigkeit und ohne Berücksichtigung jeweiliger Einflussgrößen und Wirkzusammenhänge (vgl. Tabelle 2):

Altersstruktur der aktuellen Belegschaft insgesamt ggf. bereichsbezogen
klassische oder innovative Produktstruktur in Bezug auf den Markt
Branchenzugehörigkeit
nationale oder internationale Marktrepräsentanz
Geschlechterverteilung
Grad unterschiedlicher Familienstände
Migrationsgrad der Belegschaft
Bildungsniveau mit jeweils höchstem Abschluss
Verteilung der beruflichen Stellungen der aktuellen Belegschaft
Dauer der Unternehmenszugehörigkeit
Veränderungsbereitschaft
intergenerativer Wissenstransfer
Medienkompetenz
Angebote für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
Budgetoptionen für demografiebedingte Entscheidungsbedarfe
usw.

Tabelle 2: Exemplarisch zu berücksichtigende Einflusskriterien zur Analyse der Demografiefestigkeit von Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Bei Betrachtung einzelner Kriterien der obigen Tabelle fällt auf, dass unterschiedliche Skalierungen zur Bestimmung der Einflussgrößen im Hinblick auf ein Gesamtergebnis im Sinne der Demografiefestigkeit der betrachteten Organisation erforderlich zu normieren sind. Beispielhaft sind mögliche Budgetrestriktionen monetär greifbar, während hingegen die Unternehmenszugehörigkeit keiner mathematischen Verteilung genügt und das Maß zur Veränderungsbereitschaft vielleicht mit Begriffen wie wenig, mittel oder kaum erfasst

werden muss. Dies kann entweder durch bereits vorhandene Erfahrungen mit strukturgleichen Themenfeldern oder mittelfristig durch empirische Untersuchungen manifestiert werden. Eine entsprechend zu entwickelnde IT-gestützte Methodik hat die sich daraus ergebenden Skalierungs-, Normierungs- und Detailierungsveränderungen systemimmanent so zu berücksichtigen, dass mit der heute üblichen Datenhistorie trotzdem analytisch gearbeitet werden kann.

Das Tool umfasst die Eingabe-, Speicherungs- und Auswahlmöglichkeit unterschiedlicher Kriterien ebenso, wie deren beschreibbare Einflüsse auf ein mögliches mandantenfähiges Ergebnis zur Demografiefestigkeit. Auch eventuell vorhandene Wirkzusammenhänge sind durch das Tool aufzunehmen, veränderbar zu halten und so bereitzustellen, dass individuell für jede betrachtete Organisation z.B. Wirkrichtung und Wirkgröße verwendbar sind.

In Bezug auf die Berücksichtigung von Einflusskriterien auf das Gesamtergebnis Demografiefestigkeit muss also eine offene Liste Berücksichtigung finden, die mandantenabhängig gestaltet werden kann. Hilfreich hierbei ist sicherlich, aus einem Angebot bereits genutzter Demografiekriterien z.B. per drag and drop wählen zu können. Jedes derart ausgewählte Kriterium ist mit einem unteren und oberen Grenzwert in Abhängigkeit der jeweiligen Skalierung im Sinne eines durch die betrachtete Organisation erwünschten qualitativen Positiv-Bereiches zu beurteilen. Dies kann in Vorgesprächen zur Auditierung mit der Leitungsebene der jeweiligen Organisation erhoben und IT-technisch hinterlegt werden. Ebenso sollte über notwendige oder erwünschte Einflussgrößen aller ausgewählten Kriterien in Bezug auf die Feststellung der Demografiefestigkeit im Vorfeld entschieden werden. Unterstützend sollten dabei Erfahrungszusammenhänge bereits durchgeführter Audits und empirischer Untersuchungen zum Themenkomplex berücksichtigt werden.

#### **4.2.4 Grafische Darstellungsform**

Skalierungs- und Wirkzusammenhänge können wie hinterlegt einer IT-gestützten Auswertung zugeführt werden. Ein möglicher grafischer Ansatz ist exemplarisch der folgenden Abbildung zu entnehmen. Wert wurde hier auf eine schnell identifizierbare Übersicht gelegt, die Entscheidungsträgern sowohl das Profil der Demografiesituation in der betrachteten Organisation als auch deren Verdichtung in Form eines Wertes zur Demogra-

fiefestigkeit innerhalb bestimmter Grenzbereiche darstellt. Sowohl die unteren und oberen Grenzbereiche zur Demografiefestigkeit als auch der aktuelle Wert ergeben sich aus den jeweiligen gewichteten Einzelkriterien. Nicht berücksichtigt wurden in diesem Beispiel die bereits oben erwähnten unterschiedlichen Skalierungsnotwendigkeiten unterschiedlicher Kriterien sowie wünschenswerte weitere Detailierungsstufen zu einzelnen Kriterien.

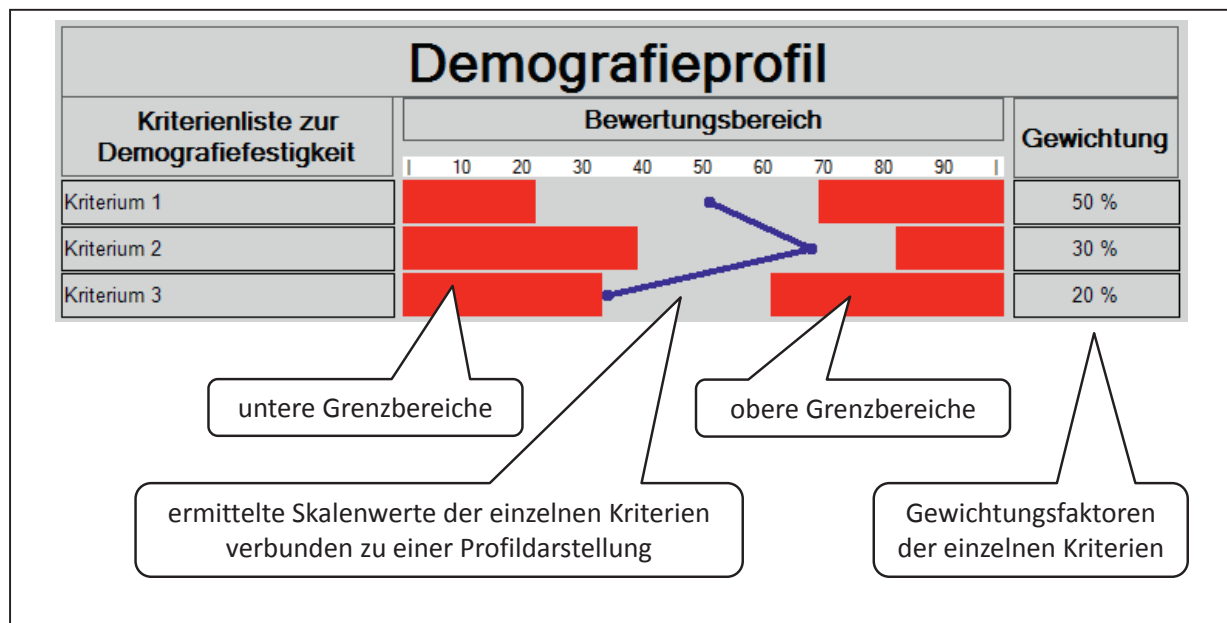


Abb. 6: Grafische Gestaltungsanregung zur Abbildung des Demografiefestigkeit-Audit-Tools

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Mertens / Meier (2009), S. 133

Obere und untere Grenzbereiche jedes Kriteriums, wie in Abb. 6 dargestellt, sowie dessen Gewichtung in Bezug auf die Ermittlung eines Gesamtwertes können individuell per Mausclick eingestellt werden. Auf diese Weise lässt sich ein Wunschprofil zur Demografiefestigkeit organisationsspezifisch festlegen und nach erfolgtem Audit mit den ermittelten Werten vergleichen. Handlungsbedarf, so vorhanden, lässt sich unmittelbar ablesen. Beispielhaft sei hier auf das Kriterium 3 verwiesen, dessen ermittelter aktueller Wert den unteren Grenzbereich berührt. Hingegen sind die Kriterien 1 und 2 in per Definition zulässiger Größenordnung als Ergebnis des Audits ermittelt worden.

Der kleinste Wert des unteren Grenzbereiches ist Null und gleichzeitig ist der größte Wert des oberen Grenzbereiches 100 (%). Ob ein Kriterium zur Ermittlung der Demografiefestigkeit einer Organisation tatsächlich den Wert Null annehmen darf, ist abhängig von dem Kriterium selber. Zu hinterfragen ist in einem solchen Fall gleichzeitig die Sinnhaftigkeit der Berücksichtigung eines solchen Kriteriums. Ähnlich kann man bei dem anderen Ext-

rem vorgehen, nämlich der Hinterfragung der Sinnhaftigkeit eines oberen Grenzbereiches von 100 (%). Hier können betriebswirtschaftliche Aspekte eine solche Einstufung in Zweifel ziehen. Beispielsweise kann eine 100%ige Bereitstellung von Aus- und Weiterbildungsangeboten für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu einem nicht mehr finanzierbaren Budgetproblem werden. Bei einem entsprechend unrealistisch gewählten oberen Grenzbereich wäre damit ein solches Kriterium nicht in vollem Umfang erreichbar und ggf. würde der Gesamtwert der Demografiefestigkeit der betrachteten Organisation im eher nicht gewünschten Bereich verharren, ohne dass der Leitungsebene der betrachteten Organisation entsprechende Einflussmöglichkeiten gegeben wären.

Untere und obere Grenzbereiche sind damit eher ein Maß für die Realitätsnähe des jeweilig anzustrebenden Akzeptanzbereiches einzelner Kriterien im Sinne einer qualitativen Gesamtaussage und stehen weniger für mathematisch (sowieso nicht) erreichbare Genauigkeit.

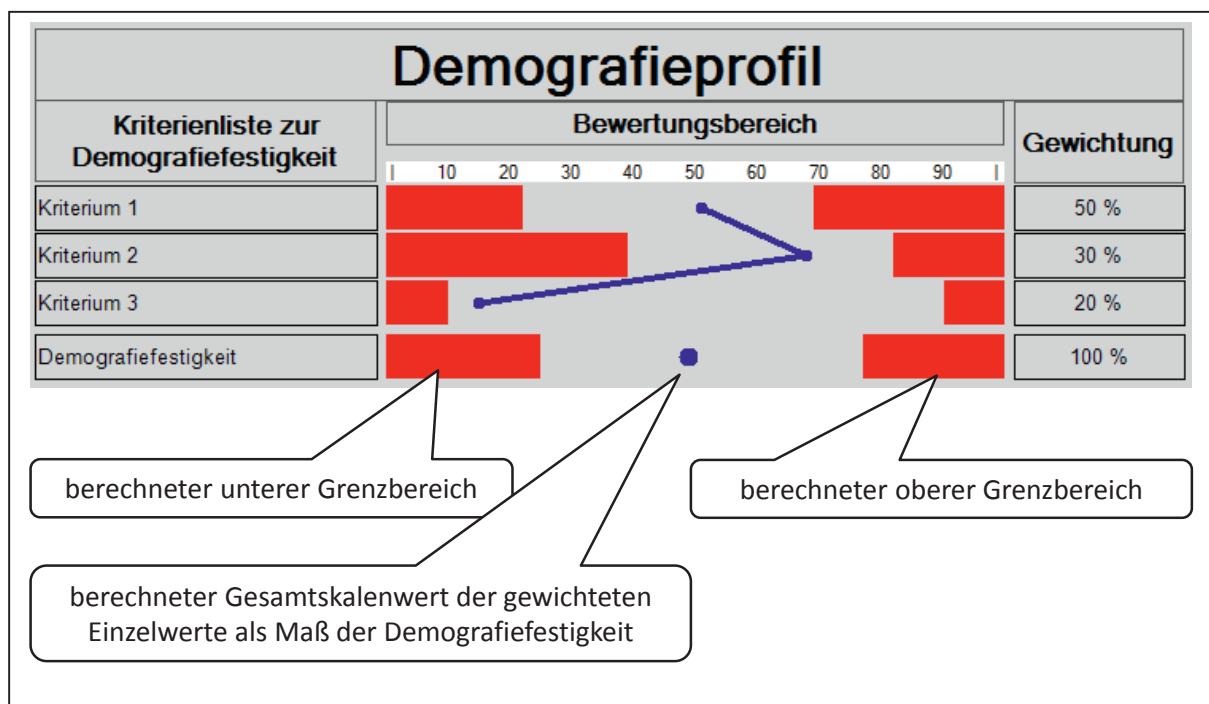


Abb. 7: Darstellung der Demografiefestigkeit im Audit-Tool  
Quelle: Eigene Darstellung

Mit der Abbildung 7 wird ein sich aus den drei exemplarisch genutzten Kriterien ergebender Gesamtwert zur Demografiefestigkeit gezeigt.

Bei der Ermittlung tatsächlicher Werte oder Wertebereiche zu einzelnen Kriterien wurde bereits erwähnt, dass es sehr wahrscheinlich häufiger zu unscharfen Ergebnissen bei einzelnen Kriterien zur Demografiefestigkeit kommen wird. Dies kann im Tool durch eine größere oder kleinere Ausdehnung des angezeigten Messpunktes bis hin zu einem in horizontaler Richtung ausgedehnten Messbereich dargestellt werden.



Abb. 8: Wertebereich zur Demografiefestigkeit im Audit-Tool  
Quelle: Eigene Darstellung

Wie in Abbildung 8 erkennbar ergibt sich mit der gewichteten Kumulierung der oberen und unteren Grenzbereiche beispielhaft ein ziemlich großer zu akzeptierender Wertebereich im Gesamtergebnis zur Demografiefestigkeit. Bei der Definition akzeptabler Wertebereiche im Vorfeld einer Auditierung wird sicherlich durch die Leitung des Evaluationsobjektes auch in Bezug auf das erwartete Gesamtergebnis eine Vorgabe erfolgen. Diese wird grafisch gesondert dargestellt.



Abb. 9: Separater oberer und unterer Grenzbereich zur Demografiefestigkeit  
Quelle: Eigene Darstellung

In Abbildung 9 wird dies durch zusätzliche schmalere horizontale Balken zur Darstellung der eigentlich gewünschten nicht zulässigen unteren und oberen Grenzbereiche symbolisiert. Erkennbar ist nunmehr, ebenfalls in der beispielhaften Darstellung, dass der zuvor in Abbildung 8 noch innerhalb eines akzeptablen Bereiches sich ergebene Gesamtwert zur Demografiefestigkeit mit den Zielen der Leitungsebene nicht korrespondiert. Somit ist Handlungsbedarf erkennbar, allerdings auf der verdichteten Ergebnisebene. Mittels retrograder Veränderung der oberen und unteren Schranken lässt sich leicht identifizieren, welche Kriterien genauer geprüft werden müssen. Durch Mausklick lässt sich die berechnete untere Schranke (roter Balken) in der Zeile Demografiefestigkeit in Wunschrichtung verschieben. Gleiches gilt für den oberen Grenzbereich. Durch die hinterlegte mathematische Methodik verschieben sich in Abhängigkeit der Gewichtungen individuell die jeweiligen Grenzbereiche aller Einzelkriterien. Dadurch kann ein übergeordnet sich ergebender Handlungsbedarf unmittelbar auf Kriterienwerte heruntergebrochen und somit transparent gemacht werden. Ähnlich lässt sich die Bandbreite des Wertes zur Demografiefestigkeit aus Abbildung 8 und 9 (blauer Balken) in seiner horizontalen Ausdehnung verändern, was zu entsprechenden Änderungen im ermittelten Demografieprofil führt, die



dann jeweils farblich gekennzeichnet werden und somit bei lokaler Kollision mit Grenzbereichen bei Einzelkriterien Handlungsbedarfe unmittelbar erkennen lassen.

Wie bereits angedeutet besteht die Notwendigkeit, jeweils aktuelle Demografieprofile mit vergangenen Auditergebnissen zu verifizieren. Dies kann grafisch unterstützt zu einer vergleichenden Beurteilung von Veränderungen von Einzel- und Gesamtergebnissen genutzt werden.

Wirkzusammenhänge einzelner Kriterien werden ebenfalls durch eine passende grafische Darstellung unmittelbar transparent. Eine durch Vektoren verbundene ggf. dreidimensionale Darstellung des Kriterienumfangs gewährleistet dies. Hierbei werden die Wirkgrößen, Wirkrichtung und Wirkart einer abhängigen Beeinflussung von Kriterien untereinander durch die Strichstärke, Strichfarbe und Richtung der Vektoren repräsentiert. Gleichzeitig wird durch die geografische Entfernung der Kriterien untereinander und in Bezug auf den Gesamtwert der individuelle Gewichtungswert integriert. Hierzu enthält das Demografiefestigkeits-Tool separate und für die jeweilige Aufgabe spezialisierte Bildschirmmasken.

### **4.3 Organisatorische Regelungen**

Je komplexer das Demografieprofil, also je feingliedriger die Unterteilung der Kriterien ausgearbeitet wird, umso schwieriger wird u.U. eine adäquate Ableitung sich ergebender Handlungsbedarfe. Moderne Entscheidungsunterstützungssysteme enthalten hierzu eine KI-Komponente, die entsprechende Alternativen anbietet. Und am Rand sei erwähnt, dass natürlich ein umfassendes und individualisierbares Berichtssystem zum Programmumfang gehören muss.

Aus softwaretechnischer Perspektive sind an das Demografiefestigkeit-Audit-Tool inzwischen übliche Anforderungen hinsichtlich Ergonomie, Wartbarkeit, Mobileinsatzfähigkeit, Systemunabhängigkeit usw. zu richten, die in einem zu erstellenden Anforderungskatalog vor Entwicklung hinterlegt und daher an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt werden.

Unabhängig von der Ausgestaltung einer IT-gestützten Vorgehensweise stellt ein für das Evaluationsobjekt gültiger „Demografie-Tarifvertrag“ ein generelles „Plus“ bei der Evaluierung der Demografiefestigkeit dar. Dieser kann auf Branchen- oder Betriebsebene abgeschlossen werden und beinhaltet sozialpartnerschaftlich zwischen den kollektiven Vertragspartnern bzw. Geschäftsleitung und Betriebs-/Personalrat festgelegte Regelungen

zu z.B. altersgerechten und damit demografiefesten Arbeitsbedingungen der Belegschaftsmitglieder (zu Demografie-Tarifverträgen näher Schindler 2015).

Organisatorisch stellt sich die Frage, wer das Demografiefestigkeit-Audit konkret durchführen sollte. Idealtypisch gibt es drei Möglichkeiten:

- 1 Ausschließlich intern
- 2 Ausschließlich extern
- 3 Eine Kombination aus 1 und 2.

Wenn darauf auch keine generelle Antwort gegeben werden kann, so sprechen Zertifikatsgründe und damit verbundene erzielbare Außeneffekte zumindest für eine gezielte Einbindung spezialisierter externer Agenturen, speziell beim Ersteinsatz.

Ausschließlich extern gilt allenfalls auch nur für die Datenerhebungs- und -aufbereitungsphase. Bei der Dateninterpretation und speziell bei der Ableitung unternehmensspezifischer Maßnahmen zur Stärkung der Demografiefestigkeit sind die zuständigen Entscheidungsträger des jeweiligen Betriebes wieder gefordert. Hier kann externe Expertise nur beratend und unterstützend wirken, der Verantwortungsbereich verbleibt im Unternehmen.

Der Demografiefestigkeits-Auditierungsprozess über eine externe Agentur kann auch den Weg für ein Benchmarking mit anderen auditierten Unternehmen einer vergleichbaren Größenklasse bereiten. Das damit inkludierte „Lernen von Anderen“ kann sehr praktikable und bereits umgesetzte Optionen zur Stärkung der Demografiefestigkeit offenbaren, die auch für das eigene Unternehmen von hoher Relevanz sind.

## **5 Fazit und Ausblick: Unternehmensspezifische Demografiefestigkeit**

Die Antwort auf die Frage, ob ein Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt demografiefest ist, lässt sich nur situationsspezifisch nach einer vertieften Analyse beantworten. Praxisnah entwickelte und softwaretechnisch abgebildete Auditierungstools können hierbei als Orientierungs- und Evaluationsschema helfen.

Das in diesem Beitrag vorgestellte Audit-Tool zur Analyse der Demografiefestigkeit von Unternehmen soll als Anregung für eine mögliche IT-technische Umsetzung dienen. Es erhebt bewusst nicht den Anspruch einer fertigen Vorlage, da es die anwendenden Unternehmen auf ihre Belange zuschneiden müssen.

Demografiefestigkeit ist allenfalls nur ein zeitpunktbezogener Zustand. Demografiefestigkeit heute ist damit nicht Demografiefestigkeit morgen. Unternehmen sind insofern aufgefordert, die demografiebedingt getriebenen Tendenzen auf Absatz- und Arbeitsmärkten kontinuierlich zu beobachten und bei Konkretisierung dieser Entwicklungen entsprechend zu handeln. Also ein Thema, das maßgebliche betriebliche Teilpolitiken wie die Absatz- und Personalpolitik heute und erst recht in der Zukunft maßgeblich beeinflussen wird.

Die durchgeführte Befragung bei 24 Unternehmen zeigt insgesamt eine eher „unaufgeregte“ Reaktion der Betriebe auf die Folgen des demografischen Wandels. Die Unternehmen scheinen offen und sensibilisiert für das Thema „Demografiefestigkeit“, ohne oft akuten Handlungsdruck zu verspüren. Konkrete Handlungsfelder, wie das derzeit populäre Betriebliche Gesundheitsmanagement, das auch, aber eben nicht nur demografiegetrieben ist, werden iterativ weiter ausgebaut. Alles anscheinend mit Augenmaß, ohne sich dem vermeintlichen „Hype“ Demografie hektisch zu stellen.

Hier zeigt sich der Vorteil der weitgehenden Vorhersehbarkeit der Demografie-Entwicklung mit weitaus weniger Überraschungseffekten als z.B. kurzfristig sich einstellende Marktveränderungen. Unternehmen können mit längerem Vorlauf und über einen längeren Zeitraum auf diese vorhersehbare Entwicklung reagieren und ihre Demografiefestigkeit ohne hektischen Aktionismus mit überlegten Aktionen erhöhen bzw. im Zeitablauf veränderten Akzentuierungen anpassen. Entsprechende Auditierungen zur Demografiefestigkeit können dazu eine wertvolle Hilfe bieten, indem sie den themenbezogenen Status quo im Unternehmen widerspiegeln und optimierungszentrierten Handlungsbedarf offenbaren. Die damit angeregte kontinuierliche Beschäftigung und betriebsspezifische Auseinandersetzung mit dem Megatrend Demografie stärkt bezogen auf diese Herausforderung die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

## Literaturverzeichnis

- Ahlers, F. / Behrens-Potratz, A. / Lüke, K.-H. / Matthes, R. (2013a): Megatrend Demografischer Wandel als Herausforderung für Unternehmen – Diskussionsstand und Einordnung der Beiträge; in: Behrens-Potratz, A. et al. (Hrsg.), Demografischer Wandel, Göttingen 2013, S. 3-14.
- Ahlers, F. / Behrens-Potratz, A. / Lüke, K.-H. / Matthes, R. (2013b): Demografiemanagement quo vadis?; in: Behrens-Potratz, A. et al. (Hrsg.), Demografischer Wandel, Göttingen 2013, S. 215-229.
- Bankl, M. (2014): Lebensphasenorientierte Personalarbeit – ein nachhaltiger Ansatz; in: Rosenberger, B. (Hrsg.), Modernes Personalmanagement, Wiesbaden 2014, S. 306-314.
- Bellmann, L. / Leber, U. / Dummert, S. (2014): Betriebliche Weiterbildung für Ältere: es geht bergauf; in: IAB-Forum, 1/2014, S. 52-55.
- Bögel, J. (2013): Die Einführung von betrieblichem Alters- und Alternsmanagement als mikropolitische Prozess, Hamburg 2013.
- Brödel, R. (2013): Lebenslanges Lernen im demografischen Wandel; in: Schwuchow, K. / Gutmann, J. (Hrsg.), Personalentwicklung: Themen, Trends, Best Practices 2014, Freiburg 2013, S. 363-372.
- Bruhn, M. (2013): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen, 9. Aufl., Berlin/Heidelberg 2013.
- Eierdanz, F. / Ottersböck, N. / Herzog-Buchholz, E. (2014): Fit für den Demografischen Wandel? Demografiefestigkeit definieren, messen und steigern; Foliensatz des Vortrages auf der 25. ITA-Jahrestagung, Kaiserslautern 2014.
- Gloger, A. (2015): „Grünschnabel trifft graue Schläfen“ – Arbeiten im Generationen-Mix; in: managerSeminare, Heft 203, Februar 2015, S. 18-23.
- Gnamb, T. / Batinic, B. (2011): Qualitative Online-Forschung; in: Naderer, G. / Balzer, E. (Hrsg.), Qualitative Marktforschung in Theorie und Praxis, 2. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 385-404.
- Haberkorn, S. (2014): Mythos oder Wahrheit? Produktivitätsvorteile durch altersspezifische Personalmaßnahmen; in: Personalquarterly, 66. Jg., 2014, H. 3, S. 10-15.
- Hörnschemeyer, M. / Janszky, S. G. (2014): Trendstudie: Das HR-Management der Zukunft: Personalstrategien für eine Welt der Vollbeschäftigung, Leipzig 2014.

- ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (2012): Demografie meistern, Düsseldorf 2012.
- Jedrzejczk, P. / Kasch, J. (2015): Die Bedürfnisse aller im Blick; in: Personalwirtschaft, 42. Jg., 2015, H. 2, S. 55-57.
- Kemper, H.-G. / Baars, H. / Mehanna, W. (2010): Business Intelligence – Grundlagen und praktische Anwendungen, Wiesbaden 2010.
- Klarmann, M. (2008): Methodische Problemfelder der Erfolgsfaktorenforschung, Wiesbaden 2008.
- Klug, C. (2015): Mit lebensphasenorientierter Personalarbeit die demografischen Herausforderungen meistern; in: Immobilien & Finanzierung, 66. Jg., 2015, H. 2, S. 62-63.
- Lloyd, K. / Druck, A. (2012): Erfahrungswissen nutzbar machen – Wissenstransfer und altersgemischte Teams; in: DGFP e.V. (Hrsg.), Personalentwicklung bei längerer Lebensarbeitszeit, Bielefeld 2012, S. 81-86.
- Mertens, P. / Meier, M. C. (2009): Integrierte Informationsverarbeitung, Planungs- und Kontrollsysteme in der Industrie, Wiesbaden 2009.
- PWC (2014): Auf einem Auge blind: Unternehmen unterschätzen den demografischen Wandel, Frankfurt 2014. [http://www.pwc.de/de/human-resources/demografischer-wandel\\_unternehmen-fehlt-ein-strategisches-gesamtkonzept.jhtml](http://www.pwc.de/de/human-resources/demografischer-wandel_unternehmen-fehlt-ein-strategisches-gesamtkonzept.jhtml).
- Ruf, U. P. (2011): Unternehmen in NRW werden demografie-aktiv; in: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Qualitätssicherung in der Demografieberatung, Bielefeld 2011, S. 147-165.
- Sander, E. (2014): Demografie: Ein neues personalpolitisches Thema oder bereits ein alter Hut?; in: Personalquarterly, 66. Jg., 2014, H. 3, S. 28-35.
- Scheibe, S. (2015): Alter und Arbeit; in: Arbeit und Arbeitsrecht, 70. Jg., 2015, H. 1, S. 8-12.
- Schindler, H. (2015): Alterung per Vertrag abfedern; in: Personalmagazin, 02/2015, S. 20-23.
- Seghezzi, H. D. / Fahrni, F. / Friedli, T. (2013): Integriertes Qualitätsmanagement, 4. Aufl., München 2013.
- Staudinger, U. (2014): Statt einer Neuausrichtung der Personalpolitik erfolgt die Politik der kleinen Schritte (Interview von Biemann, T.); in: Personalquarterly, 66. Jg., 2014, H. 3, S. 6-9.

Weber, S. C. (2013): „Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans“; in: Bulletin, 4/2013, S. 27-28.

Welker, M. / Taddicken, M. / Schmidt, J.-H. / Jakob, N. (2014): Handbuch Online-Forschung. Sozialwissenschaftliche Datengewinnung und -auswertung in digitalen Netzen, Köln 2014.

# Nutzenpotenzial der Personaldiagnostik im Rahmen von Aging Karrieren

Friedel Ahlers / Norbert Gülke

## 1 Einführung: Personaldiagnostik auch für ältere Erfahrungsträger?

Die virulente marktbezogene Dynamik fordert von Unternehmen eine hohe Veränderungsfähigkeit und -bereitschaft ein. Das damit akzentuierte Change Management fokussiert die Modifikation von Produktprogrammen, Strukturen und Prozessen etc., um die betriebliche Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. In vielfältiger Hinsicht ist davon auch das Personal als Träger und Adressat der Änderungsprozesse betroffen. Das Personalmanagement muss sich vor diesem Hintergrund ständig hinterfragen und durch neue Konzepte den veränderten Anforderungen Rechnung tragen.

Eine dieser personalbezogenen Herausforderungen ist die (Neu-)Positionierung von (älteren) Erfahrungsträgern im Karriereverlauf in Unternehmen im Kontext von Veränderungsprozessen. Lange Zeit gängige Handlungsmuster, die sich beispielhaft durch Begriffe wie senioritätsorientierte Beförderungsmotiv und Kaminkarrieren kennzeichnen lassen, werden den veränderungsbedingten Herausforderungen nicht mehr gerecht. Vielmehr ist ein „Neu-Denken“ von Karrieren dahingehend erforderlich, dass die Beförderungsspiranten sich explizit auch nach längerer Betriebszugehörigkeit ausgefeilten personaldiagnostischen Verfahren zur Eignungsprognose ergebnisoffen stellen müssen. Entgegen ursprünglich geltender Biografiemuster werden sie „... sich im Verlauf ihrer Erwerbsbiografie wiederholt orientieren und entscheiden müssen“ (Volmer / Abele 2013, S. 508), was spiegelbildlich auch für das Unternehmen für die Positionsbesetzung gilt.

Damit wird gewissermaßen ein Paradigmenwechsel dahingehend eingeläutet, dass anlassbezogen (Aufstieg) bzw. periodisch sich auch schon etablierte Führungskräfte eignungsdiagnostischen Verfahren stellen müssen, um die Stelleneignung zu überprüfen. Ein komplexes eignungsdiagnostisch geprägtes Auswahl- und Prüfverfahren, das bei Einstiegspositionen (allerdings aber oft nur da) gängig ist, wird damit zu einem Begleiter auch in den späteren Berufs- und Karrierephasen. Der pauschale Verweis auf Erfahrungen sowie vorhandenen Beurteilungen ist nicht mehr hinreichend, um die Stelleneignung gerade vor dem Hintergrund neuer Anforderungen zu dokumentieren. Die Personaldiagnostik kann hier wichtige Hinweise liefern, wie ältere Erfahrungsträger, die aufgrund der

gerade vor dem Hintergrund neuer Anforderungen zu dokumentieren. Die Personaldiagnostik kann hier wichtige Hinweise liefern, wie ältere Erfahrungsträger, die aufgrund der demografischen Entwicklung in den nächsten Jahren und Jahrzehnten vermehrt die Belegschaftsstruktur prägen werden, stellenbezogen möglichst optimal auch im Kontext von Veränderungsprozessen eingesetzt werden können.

## **2 Aging Karrieren als eine Antwort auf die alternde Belegschaft im Kontext des demografischen Wandels**

### **2.1 Alternde Belegschaftsstrukturen als Folge demografischer Veränderungen**

Eine zentrale Auswirkung der demografischen Entwicklung auf die betrieblichen Beschäftigungsstrukturen ist die Zunahme älterer Beschäftigter in Unternehmen. An dieser grundlegenden Tendenz ändern im Prinzip auch das flexibel vorgezogene Renteneintrittsalter mit 63 Jahren bzw. den Personalbestand reduzierende betriebliche Angebote an ältere Arbeitnehmer zu ihrem frühzeitigeren Ausscheiden nichts. Das Durchschnittsalter der Belegschaften wird zunehmen und ältere Mitarbeiter 50plus und speziell 60plus werden verstärkt zum Unternehmensbild gehören. Und dies nicht als Appendix, sondern nach Möglichkeit als aktive Gestalter der Unternehmensentwicklung: „Unternehmen sind in Zukunft mehr denn je auf einen aktiven Beitrag ihrer älteren Wissens- und Erfahrungsträger angewiesen und müssen entsprechende personalpolitische Weichenstellungen vornehmen“ (Ahlers / Gülke 2013, S. 125).

Die strategische Personalpolitik und das operative Personalmanagement in Unternehmen reagieren zunehmend auf die ältere Belegschaftsstruktur, wenn oft auch nur punktuell und noch nicht großflächig. Wobei zur Vermeidung einer positiven Diskriminierung viele Maßnahmenbereiche wie z.B. die betriebliche Gesundheitsförderung grundsätzlich alle Mitarbeiter adressieren. Auch die Arbeitsaufgaben- und -platzgestaltung ist ein wichtiges Handlungsfeld, damit sich die Arbeitskraft auch in einem höheren Beschäftigungsalter noch voll einbringen kann.

Diese Handlungsbereiche sollten in einem integrativen Konzept zur „demografiefesten Personalpolitik“ eingebunden sein, dass neben den Blickwinkel „ältere Arbeitnehmer“ insbesondere auch die Nachwuchsrekrutierung und -entwicklung in den Fokus rückt, denn Demografiefestigkeit beginnt mit der Ausbildung (Klug 2015, S. 62). Es sollten damit dif-



ferenzierte Antworten auf die besonderen Herausforderungen der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen im Unternehmen gefunden werden, beispielhaft altersbezogen differenziert in jüngere Kräfte, Mitarbeiter mittlerer Altersjahrgänge und ältere Erfahrungsträger. Wobei diese Einteilung nur systematischen Charakter hat, da z.B. das Segment „ältere Mitarbeiter“ eine sehr heterogene Agglomerationsgröße darstellt. So gibt es in der Gruppe sicherlich sehr unterschiedliche Vorstellungen hinsichtlich der Beschäftigungsoptionen generell und Aufstiegsambitionen speziell, was generalistische Handlungsmuster schnell an ihre Grenzen stoßen lässt. Auch der Wunsch nach frühzeitigem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben wird bei einer Reihe von älteren Mitarbeitern präsent sein und bleiben, womit Aging Karrieren nicht immer auf der Agenda stehen. Das in der Personalwirtschaftslehre schon seit längerem diskutierte Konzept der „Individualisierung“ bzw. „Differenziellen Personalwirtschaft“ (näher Morick 2002) sollte hier eine Orientierung geben hinsichtlich ausdifferenzierter und individuell zugeschnittener Entwicklungsmuster. Auch die neuere Karriereforschung sieht eine Akzentverschiebung von Einheitsmodellen der Karriere hin zu Karrieren als „individuelle Projekte“, insofern die Rahmenkonstellationen in Betrieben das zulassen (dazu näher Olbert-Bock et al. 2014). Die in der Folge noch diskutierte Eignungsdiagnostik kann hier wertvolle Informationen zum individualisierten Personaleinsatz im Karrierekontext liefern.

Theoriegeleitete Überlegungen und Konzepte wissenschaftlicher Provenience und praktische Handlungs- und Realisierungsmuster in den Betrieben weisen aber nicht selten (noch) deutliche Unterschiede auf. So haben die Demografiedebatte und die damit verbundenen personalwirtschaftlichen Auswirkungen bislang nur bedingt die Unternehmen erreicht, legt man ausgearbeitete Konzepte und nicht punktuelle Einzelaktionen als Maßstab zugrunde (vgl. z.B. Ahlers et al. 2013a, S. 9). Dies gilt im Besonderen für die hier fokussierten Aging Karrieren, wobei hier auch der Diskussionsstand in der Literatur eher einen ‚statu nascendi‘ aufweist (Ahlers / Gülke 2013, S. 128). Somit stehen die Überlegungen zu Aging Karrieren im Sinne systematischer Karrierewege für ältere Erfahrungsträger erst am Anfang, festgemacht z.B. am überschaubaren Publikationsfokus zu diesem Thema. Im folgenden Abschnitt wird sich damit näher auseinandergesetzt.

## **2.2 Grundcharakteristika von Aging Karrieren**

Aging Karrieren beschreiben Karrieremuster ab 50plus, also für ältere Mitarbeiter, die sich in der späten Karrierephase befinden (vgl. zum Folgenden Ahlers / Gülke 2013).

Wobei die hier gezogene Altersgrenze 50 plus flexibel je nach Unternehmenskonstellation zu interpretieren ist.

Im Rahmen eines triadischen lebensphasenorientierten Karrieresystems (frühe, mittlere und späte Karrierephase) lassen sich Unterschiede zwischen den einzelnen Karrieremustern herausarbeiten, die allerdings immer unter dem Individualisierungsvorbehalt stehen. Aging Karrieren bzw. „Karrieren der dritten Generation“ sind stärker als die früheren Karrierephasen erfahrungs- und beratungszentriert geprägt. Entsprechend treten neben oder in Verbindung mit den arrivierten hierarchievertikal geprägten Karrieresträngen (Führungs- und evtl. Fach- und Projektkarrieren) zunehmend horizontale Karrieremuster und damit verknüpft wissens- und erfahrungszentrierte Funktionsübernahmen bzw. im weitergehenden Fall auch hierarchieeaverse Neupositionierungen im In- und Umfeld des Unternehmens in den Vordergrund bzw. werden in absehbarer Zukunft bedeutender werden. Gleichzeitig nimmt die individuelle Prägung der Karrieren der dritten Generation zu, denn: „Menschen werden mit dem Alter nicht gleicher, sondern unterschiedlicher“ (Kres 2006, S. 25).

Aging Karrieren in welcher Ausprägung auch immer setzen auf Seiten der älteren Mitarbeiter eine „Lifelong Employability“ voraus, gerade bei einer starken Veränderungsdynamik im Um- und Insystem des Unternehmens. Eine *Conditio sine qua non* ist neben der Weiterqualifizierung an sich die notwendige Veränderungsoffenheit der älteren Fach- und Führungskräfte, um sich den neuen Herausforderungen zu stellen. Und hier liegt ein wichtiges „Einfallstor“ für „... einen eignungsdiagnostischen Selektions- und Reflektionsmechanismus ...“ (Ahlers / Gülke 2013, S. 130), der die Passgenauigkeit von stellenbezogenem Anforderungs- und personenbezogenem Qualifikations- und Motivationsbild im durchaus beiderseitigen Interesse (Unternehmen und Mitarbeiter) analysiert.

Relativierend muss aber angemerkt werden, dass Aging Karrieren in der hier beschriebenen Form noch nicht in breiter Form die Betriebe erreicht hat. Eher antipodisch dagegen stehen Überschriften wie „Wer älter ist als 35, macht keine Karriere mehr“ (Kaiser 2015). Wenn hier auch der Anteil an prononcierter und provokanter Formulierung abgezogen wird, so ist das doch als „Wink“ zu verstehen, dass Aging Karrieren noch ein weites Stück Wegstrecke in Gesellschaft und Betrieben vor sich haben.

### **2.3 Beförderung im dritten Arbeitsabschnitt: Leistungs- und Potenzialorientierung versus Beförderungsautomatik**

„Sie/Er ist jetzt dran“ – solche Aussagen zu einem nahezu automatischen Aufstieg nach Berufsjahren spiegeln immer weniger die Realität in Unternehmen wider. Die virulente Veränderungsdynamik fordert verstärkt eine hohe Anforderungszentrierung zu besetzender Führungsstellen ein. Die von einem Senioritätsverständnis geprägte Beförderungssystematik ist in diesem Zusammenhang limitiert: „Die Beförderung weitgehend nach dem Kriterium „Dienstalter“ ist ein Relikt mechanistisch funktionierender Organisationsysteme von gestern, aber nicht intelligent und vital agierender Unternehmen von heute bzw. erst recht nicht von morgen. Nicht das Lebensalter an sich, sondern die damit oft verbundene Kompetenz und Erfahrung stellen das entscheidende Beförderungskriterium dar“ (Ahlers / Gülke 2013, S. 128).

Diese markante Akzentverschiebung in Richtung von Know-how-Karrieren folgend, auch als Paradigmenwechsel im Karriereverständnis bezeichnet (vgl. hierzu und zum Folgenden Ahlers / Gülke 2013), ist nur mit einem hochprofessionellen und den Anforderungen des Erwerbslebens lang begleitenden Personalentwicklungssystem zu realisieren. Es hält älteren Mitarbeitern bei ausführlicher Inanspruchnahme ein karrierebezogenes Verwendungsspektrum offen, weil sie so „verwendungsfähig“ auch bei veränderten Anforderungen bleiben, was auch im originären Unternehmensinteresse liegt. Die Eignungsdiagnostik mit dem Ziel der anforderungsgerechten Stellenbesetzung bzw. Übernahme von Aufstiegspositionen muss mit dieser Entwicklung Schritt halten und geeignete Instrumentarien für die Analyse des Entwicklungsstandes und Potentials älterer Erfahrungsträger entwickeln. Und dies proaktiv und antizipativ in dem Sinne, dass eine kontinuierliche Karrierebegleitung stattfindet. Eignungsdiagnostik, Weiterbildung und Karriere müssen Hand in Hand gehen mit positiven Folgen für ihre gegenseitige Legitimation: „Das Amortisationsargument von Weiterbildungsinvestitionen, was oft vermeintlich gegen eine kostenintensive Weiterbildung älterer Erwerbstätiger vorgebracht wird, kann gerade durch eine fortgesetzte Karriere entkräftet werden“ (Ahlers / Gülke 2013, S. 135). Es gilt als praxisnahe Devise: „Zwischen dem 55. und dem 65. Lebensjahr liegen noch zehn Jahre. Das ist genug Zeit, um noch zwei mal eine neue Aufgabe anzupacken“ (Bittelmeyer 2010, S. 61). In die gleiche Richtung argumentiert Staudinger: „Wenn eine 50-Jährige heute zum Beispiel eine Bachelorausbildung macht so sind das drei Jahre. Mit 53 kann sie dann

noch 15 Jahre Karriere mit diesem neuen Wissen machen und die Investition des Unternehmens amortisieren“ (Staudinger 2014, S. 8). Dazu müsste allerdings eine nicht in wenigen Betrieben bislang praktizierte „... Einschränkung von Positionswechseln aufgrund offizieller und inoffizieller Altersgrenzen“ (Rump / Eilers 2011, S. 92) der Vergangenheit angehören. „Die demografische Entwicklung und veränderte Altersstrukturen führen eine Personalpolitik ad absurdum, die Organisationsmitglieder im Alter 45+, die noch mindestens 20 Berufsjahre vor sich haben, von Weiterbildung, Jobrotation oder Aufstieg weitgehend ausschließt“ (Regnet 2012, S. 66). Übergreifend muss sich das gesellschaftlich vorgeprägte und vorurteilsgeleitete, tendenziell negative Altersbild in Unternehmen wandeln in Richtung altersoffener und -unabhängiger Karriere- und Personalkonzepte (zur Wirkung von Altersbildern näher z.B. Scheibe 2015, S. 8). Im Umkehrschluss sind aber auch unfokussiert positiv gefärbte Vorstellungsbilder z.B. von den angeblich positiven Wirkungen altersgemischter Teams kritisch zu hinterfragen (dazu z.B. Wegge / Shemla 2013, S. 150 ff.).

Die Führungskräfte im Unternehmen müssen die Weiterbildung älterer Arbeitnehmer aktiv unterstützen. Die demografiebedingt zunehmende Konstellation jüngere Führungskraft als Vorgesetzter älterer Mitarbeiter, die oft als problembehaftet angesehen wird, kann hier durchaus positive Impulse setzen. Nach den Ergebnissen einer Interviewstudie von Bilinska u.a. (2014, S. 25) führen jüngere Führungskräfte altersdifferenzierter als ihre älteren Kollegen mit der möglichen Implikation der größeren Offenheit für Weiterbildung auch älterer Erfahrungsträger.

### **3 Nutzen der Personaldiagnostik für die Gestaltung von Aging Karrieren**

#### **3.1 Ziele und Grundelemente der Personaldiagnostik**

Die Personaldiagnostik bzw. Eignungsdiagnostik ist schon mehrfach an geeigneter Stelle in diesem Beitrag akzentuiert worden, um mögliche Themenbezüge zu Aging Karrieren herzustellen. In Form der hier relevanten berufsbezogenen Eignungsdiagnostik bezeichnet sie die „... Methodologie der Entwicklung, Prüfung und Anwendung psychologischer Verfahren zum Zwecke eignungsbezogener Erfolgsprognosen und Entscheidungshilfen im beruflichen Kontext“ (Schuler / Höft 2006, S. 102). Der Definition ist schon die zentrale Zielsetzung der Personaldiagnostik inhärent: Es geht darum, die Eignung eines Aspiranten für eine neue Stelle und ihre Anforderungen bzw. des Inhabers einer vorhandenen

Stelle zu diagnostizieren, um eine optimierte Personalauswahl und/oder Stellenbesetzung sicher zu stellen. Es geht bei der Eignungsdiagnostik damit – vereinfacht ausgedrückt – um das „Zusammenpassen“ von Mitarbeiter und Arbeitsaufgabe (Schuler 2014, S. 3).

Ausgangspunkt einer fundierten Personaldiagnostik ist die sorgfältige Erhebung der Anforderungen an eine fokussierte Stelle, die dann mit den erhobenen Kompetenzen und Potenzialen des Bewerbers in Form eines systematischen Abgleichs gespiegelt werden können. Insofern „... können potenzialdiagnostische Verfahren nur dann sinnvoll angewendet werden, wenn die qualitativen und quantitativen Anforderungen einer beruflichen Aufgabe im jeweiligen Unternehmen valide erhoben worden sind“ (Thomas 2014, S. 39). Unzulänglichkeiten hier lösen zwangsläufig Folgefehler aus (auch Kanning 2004, S. 510) und sind daher zu vermeiden. Größere Betriebe haben unternehmensspezifische Kompetenzmodelle definiert, die generelle und fachspezifische Kompetenzen als relevante Orientierungsparameter für die Eignungsdiagnose festlegen (Armutat 2009, S. 19).

Obwohl die Personaldiagnostik seit nahezu zwei Dekaden eine hohe Aufmerksamkeit in Theorie und Praxis genießt, ist nach Sarges (2013, S. 10 ff.) ihr Professionalisierungsgrad gerade im Kernfeld der Passung von Arbeitsanforderungen und Mitarbeiterereignungen noch verbesserungsbedürftig. Insbesondere die Vielzahl der Praxisanbieter mit zum Teil eigen gestrickten eignungsdiagnostischen Verfahren steht für ein heterogenes Angebotsspektrum mit sicherlich unterschiedlichen Qualitäts- und Validitätsniveau.

Der Personaldiagnostik darf auch nicht ein unerfüllbarer Anspruch im Sinne einer absoluten validen Einschätzung der Eignung von Personen für bestimmte Stellen aufoktroziert werden. Das ist von vornherein nicht erreichbar. Vielmehr geht es um eine weitest mögliche Annäherung an das skizzierte Auswahlideal, was gegenüber unsystematischer Entscheidungsprocedere in diesem Bereich allemal einen substanziellen Fortschritt darstellt.

### **3.2 Marktgängiges diagnostisches Instrumentarium und sein Anwendungspotenzial auf Erfahrungsträger**

Mit der Zunahme der generellen Bedeutung einer adäquaten Stellenbesetzung sowie veränderten und erhöhten Positionsanforderungen einerseits und der dekadenbezogenen Entwicklung der Forschung im Bereich der Eignungsdiagnostik andererseits ist auch das gängige Instrumentarium zur Personaldiagnostik kontinuierlich verbreitert und verfeinert worden.

Bezogen auf das marktgängige diagnostische Instrumentarium kann hier nur auf entsprechende Literatur verwiesen werden (zu einem – sicherlich nicht vollständigen – Überblick vgl. z.B. die Standardwerke bzw. Herausgeberbände von Schmidt-Atzert / Amelang 2012; Sarges / Scheffer 2008; Kanning 2004). Als eine zentrale Tendenz im Verfahrensbereich kristallisiert sich die markante Bedeutungszunahme der computergestützten Personaldiagnostik heraus. Dafür ausschlaggebend sind neben methodikimmanenten Vorteilen (z.B. höherer Grad an Standardisierung und Objektivität) insbesondere der praxisgetriebene Bedarf an (vermeintlich) zeit- und kosteneffizienten Verfahren der Personaldiagnostik (Merkle / Thielsch / Holtmeier 2009, S. 157). Wenn auch in ihrer Qualität nicht unumstritten, eröffnen sie doch ganz andere Möglichkeiten als klassische Verfahren der Eignungsdiagnostik (u.a. Wottawa 2008). Eine evtl. vermutbare Zurückhaltung älterer Mitarbeiter bei dem Einlassen auf computergestützte Verfahren dürfte aufgrund der mittlerweile langjährigen Alltagspräsenz der Arbeit mit dem PC und neuen Medien weniger relevant sein.

Die Anlässe für eine solche Age-Diagnostik können anlassbezogen bzw. proaktiv daher kommen. Anlassbezogen kann wiederum danach unterschieden werden, ob sie zur Fundierung einer Aufstiegsentscheidung im Kontext von Aging Karrieren greift oder zur turnusmäßigen bzw. wiederum anlassbezogenen (bei erkennbaren Leistungsdefiziten) Prüfung der Positionseignung bei merklich veränderten Anforderungen genutzt wird. Kennzeichnend für diese anlassbezogen zum Einsatz kommende Personaldiagnostik ist ihre positionsbezogene Anforderungsbezogenheit mit der Kernfrage, ob der (potenzielle) Stelleninhaber den (veränderten) Anforderungen einer bereits besetzten bzw. neuen Stelle entspricht.

Adäquate eignungsdiagnostische Verfahren im Kontext von Aging-Karrieren müssen – ausgehend von den Stellenanforderungen – die speziellen, langjährig aufgebauten Kompetenzportfolios etablierter Fach- und Führungskräfte einbeziehen und bewerten können. Speziell das Konstrukt (Berufs- und Lebens-)Erfahrung und damit verbundene Wissens- und Einschätzungselemente sollte in geeigneter Form abbildbar sein. Interessanter Weise findet man den Primärbegriff „Erfahrung“ in nahezu keinem Stichwortregister von Personaldiagnostik-Standardwerken. Mutmaßlich werden Erfahrungen indirekt über entsprechende Übungen und Tests abgebildet, insofern sie nicht offensichtlich aus der Vita ersichtlich und dabei entsprechend belastbar sind. Die angewandten Testbatterien müssen sich auf jeden Fall den Berufsphasen der Kandidaten anpassen.

Neben der positionsbezogenen Fragestellung, ob ein älterer Mitarbeiter für eine höhere Position in Frage kommt bzw. seinen jetzigen Arbeitsplatz anforderungsgerecht ausfüllen kann, kann die Personaldiagnostik proaktiv auch zur generellen Bestandsaufnahme und Perspektivengenerierung eingesetzt werden. Ein in diesem Zusammenhang beschriebenes „Leuchtturmbeispiel“ sind die von einer Schweizer Versicherung angebotenen 2,5-tägigen Seminare zur „Standortbestimmung“ von Mitarbeitern ab 45plus, um mit ihnen Perspektiven für die nächsten 10-20 Berufsjahre zu entwickeln. „Dem erfahrenen Beschäftigten in Unternehmen gilt es zu einer Reflexion zu seinen persönlichen Stärken, Präferenzen und auch möglichen weiteren Karrieremöglichkeiten auf Fach- und Führungsebene anzuregen.“ ... „Dabei geht es darum, ... Entwicklungspotenziale, wie sie von einem selbst und anderen wahrgenommen werden, zu erkennen“ (Bruch / Kunze / Böhm 2010, S. 79 und 80). Allerdings muss das Unternehmen den Perspektivenentwicklungen dann auch durch entsprechende einzelfallbezogene Entwicklungs- und Karriereangebote entsprechen können, was nicht immer ganz leicht fallen dürfte.

Die methodische Unterlegung einer solchen Standortbestimmung kann mit unterschiedlichen diagnosezentrierten Verfahren erfolgen. Ein Schweizer Beratungsunternehmen nutzt z.B. dazu in Form einer computergestützten Analyse das Bambeck-Master-Profil (näher dazu Pauk 2014). Aufgrund des hohen Anteils der Selbstauskunft liegt allerdings per se eine mögliche Begrenzung der Aussagekraft des Verfahrens vor: „Eine Standortanalyse hat nur so viel Wert, wie der Kunde bereit ist, an Zeit und Ehrlichkeit sich selbst gegenüber zu investieren“ (Pauk 2014, S. 45). Eine solche allgemeine Standortbestimmung setzt gegenüber dem positionszentrierten Anlassbezug zur Personaldiagnostik methodentechnisch und ergebnisbezogen ein „offeneres“ Verfahren voraus: Der Eigenbeitrag der Teilnehmer steht mehr im Vordergrund und die Fokussierung auf Kompetenzen ist breiter ausgerichtet mit der Intention der Eruiierung von Entwicklungsräumen im vorhandenen oder anderen Unternehmen (bei einer Standortbestimmung im Rahmen von Outplacement).

Für die Besetzung besonders ambitionierter Fach- und speziell Führungspositionen im Kontext von Aging Karrieren sind trotz des hohen Ressourcenaufwandes Einzel-AC als Diagnoseverfahren besonders geeignet, wenn sie aus verschiedenen Gründen oft auch nicht als „AC“ deklariert werden. Trotz der wichtigen Unterstützung durch IT-gestützte Verfahrenselemente wird gerade hier die „... reale Personaldiagnostik von Angesicht zu Angesicht ...“ (Sarges 2013, S. 7) weiterhin Bestand haben. Gerade die Besetzung von Top-Positionen bietet ein „segensreiches“ Anwendungsfeld für die Eignungsdiagnostik,

da nach Beratererfahrung hier nicht immer sachlogisch, sondern teilweise mikropolitisch vorgegangen wird (Hüffer 2014).

### **3.3 Fortentwicklung eines erfahrungszentrierten Diagnostik-Instrumentariums**

Einzelbeispiele wie das schon erwähnte Beispiel der Schweizer Versicherung oder des Elektronikkonzerns Philips, der für seine älteren Mitarbeiter ein spezielles Development Center mit eignungs- und potenzialdiagnostischen Charakter anbietet (vgl. dazu Bittelmeyer 2010), täuschen nicht darüber hinweg, dass hier noch viel Handlungspotenzial für Unternehmen besteht. Dennoch sind die Beispiele als „richtungsweisend“ einzustufen, da sie älteren Mitarbeitern „Entwicklungsräume“ entsprechend ihres Potenzial- und Kompetenzprofils eröffnen. Hierbei stehen von der Person und weniger von einer konkreten Stelle ausgehende „Standortbestimmungen“ zur Eruiierung von Entwicklungspotenzial im Mittelpunkt. Entsprechend müssen die eignungsdiagnostischen Verfahren personen-zentriert und ergebnisoffen ausgelegt sein.

Allerdings setzt ein derart proaktives Diagnoseverfahren auch eine integrative Personalpolitik bzw. ganzheitliche Karriereplanung voraus, die Antworten darauf gibt, wie eruierte Entwicklungspotenziale auch in den Betrieben im weiteren Karriereverlauf zum Einsatz gebracht werden können. Wird nicht derart „integrativ“ in Folgeimplikationen gedacht, könnten sich solche proaktiven Diagnose-Standortbestimmungen sogar kontraproduktiv auswirken, wenn überhöhte Hoffnungen geweckt werden. Deshalb sollte was die Umsetzung generierter Entwicklungspotenziale angeht eine Spiegelung der realistischen Möglichkeiten im Betrieb zwingender Bestandteil des Verfahrens sein.

Der eher anlassbezogene, konkrete Verfahrenseinsatz der Personaldiagnostik z.B. bei anstehenden Aufstiegsentscheidungen im Aging-Kontext kann auch weiter fortentwickelt werden. Ein Ansatzpunkt ist die transparente bzw. transparentere Abbildung des Konstruktes „funktionale Erfahrung“ durch geeignete Transferübungen. Grundlegend ist bei der Zielgruppe ältere Mitarbeiter mit Aufstiegsoptionen zunächst die Bereitschaft zu schaffen und zu festigen, sich einem eignungsdiagnostischen Durchlauf zu stellen. Noch akzeptanzkritischer ist die mögliche Option, mittels der Personaldiagnostik die anforderungsgerechte Besetzung bestehender Fach- und Führungspositionen zu überprüfen, z.B. bei verändertem Anforderungsprofil durch neue Weichenstellungen in der Unternehmensentwicklung. Hier gibt es enge Bezüge zum notwendigen Kulturwandel, um solche Verfahren und Procedere erfolgreich umsetzen zu können.



## **4 Qualitative Expertenbefragung: Einschätzungen arrivierter Unternehmens- und Personalberater zum Nutzen der Personaldiagnostik im Rahmen von Aging Karrieren**

### **4.1 Anlage und Ziele der qualitativen Befragung**

Augrund des rudimentären Erkenntnisstandes in der Literatur zum Einsatz der Personaldiagnostik im Rahmen von Aging Karrieren bietet sich eine eigene Befragung zur weiteren Erkenntnisgewinnung an. Eine großflächige schriftliche Unternehmensbefragung kam neben virulenten Ressourcengründen auch aufgrund der speziellen Thematik nicht in Frage. Vielmehr wurden mit ausgewählten Personalberatern und zuständigen Personalverantwortlichen von Unternehmen Experten mit oft breitgefächerten bzw. intensiven betrieblichen Erfahrungen befragt. Aufgrund der Befragtenanzahl (7 Berater und Unternehmensvertreter) sind die Ergebnisse zwar weitab einer Repräsentativität, dennoch konnten so wichtige Einzeleindrücke gewonnen werden, die auf einem bislang eher rudimentär erforschten Feld weitere Einblicke erlauben.

Als Methodik wurde eine vorstrukturierte Befragungsform in Form eines Fragebogens mit offenen Fragen genutzt, die bewusst Handlungsspielräume für die Beantwortung erlauben und so die Möglichkeit für eine vertiefte und situationsspezifische Auseinandersetzung mit dem Thema ermöglichen. Je nach praktischer Verfügbarkeit und Netzwerkin-tensität zu den Respondenten wurde die Befragung fermündlich oder schriftlich durchgeführt. Die Befragungsteilnehmer kommen vorwiegend aus dem Großraum Hannover, daneben aus Nordrhein-Westfalen, Hessen und Baden-Württemberg.

### **4.2 Zentrale Ergebnisse der Experten-Befragung**

Die Befragung hat bezogen auf die praktische Relevanz von Aging-Karrieren eine insgesamt zurückhaltende Einschätzung erbracht. Nach Ansicht der befragten Experten stellt sich für viele Unternehmen die Herausforderung von Aging Karrieren in größerflächiger Form (noch) nicht. Statt alternativer Karrierewege greifen nach wie vor etablierte laufbahnzentrierte Denkmuster in Unternehmen, insbesondere in größeren Konzernen. Wenn insofern derzeit auch noch als „Randthema“ eingestuft, sehen einige Experten durchaus einen Bedeutungszuwachs in der Zukunft, z.B. aus Mitarbeitersicht mit der Intention eines aktiven Durchstartens nach der Familienphase.

Als ein Grund für die zurückhaltende Einschätzung der Karriereaussichten älterer Mitarbeiter wurde eine tendenziell mit dem Alter anwachsende mangelnde Changekompetenz genannt, die in Zeiten dynamischer Veränderungen aber zu den zentralen Kompetenzen von Fach- und Führungskräften zählt. Die persönliche Veränderungsbereitschaft, die für Aging Karrieren nahezu eine *Conditio sine qua non* ist, wird bei vielen langjährigen Mitarbeitern nicht mehr im erforderlichen Maße gesehen, wobei es natürlich Ausnahmen gibt. So formulierte ein befragter Berater: „Der Aufstieg ist abhängig von der bis dahin erreichten Position, der persönlichen (Führungs-) Kompetenz, der Aktualität von Wissen und Können und der individuellen Lebendigkeit und Frische, bei weitem nicht nur vom Alter im Personalausweis.“ Ein praxisnahes Merkmal, woran sich das Up-to-Date-Sein einer älteren Führungskraft festmachen lässt, ist seine Kompetenz hinsichtlich der Nutzung der digitalen Entwicklung und neuen Medien.

Der (Nicht-)Aufstieg eines erfahrenen Leistungsträgers liegt maßgeblich in seiner vorhandenen oder nicht-vorhandenen Entwicklungshistorie begründet. Bezogen auf den Negativfall formulierte ein Befragungsteilnehmer: „Wenn jemand in den letzten 10 Jahren keine signifikante Entwicklung genommen hat, wird man ihm auch jetzt als älterer Mitarbeiter eher keinen Fortschritt zutrauen. Wenn sich jemand in alten (Führungs-) Bildern verhasst hat oder den Anschein erweckt, „noch ein paar Jahre zu müssen“, ebenfalls nicht.“

Generell ist jedes Unternehmen für sich hinsichtlich der Situation und Wertschätzung der älteren Mitarbeiter zu betrachten, eine allgemeine Aussage greift zwangsläufig zu kurz. So verwies eine befragte Beratungsgesellschaft bezogen auf das Consulting-Geschäft darauf, „dass die Wertschätzung unserer Arbeit bei den Kunden mit der Reife und Erfahrung der Berater zunimmt“, also Alter und Erfahrung „positive Türöffner“ sind.

Zu bedenken ist nach Ansicht der befragten Experten aber, dass ältere Mitarbeiter tendenziell aufgrund der längeren Gehaltshistorie teurer für das Unternehmen sind. Allerdings gibt es immer auch Ausnahmen mit der Chance auf „Spät-Berufungen“, die z.B. die Loyalität eines Mitarbeiters speziell in Familienunternehmen honorieren. Auch hier gilt insofern wieder der Situationsbezug von Unternehmen, was generalisierte Aussagen und Feststellungen an ihre Grenzen stoßen lässt.

Zurückhaltend wird auch die Bereitschaft älterer Aufstiegsaspiranten zum Durchlaufen eines umfassenden diagnostischen Verfahrens eingeschätzt. Noch zurückhaltender gilt dies für die Legitimation der aktuellen Stellenbesetzung. Ein periodischer Positionscheck im Sinne eines anforderungsbezogenen „TÜV“ wird mehrheitlich als „nicht realistisch“

angesehen. Wenn überhaupt ist dies bei markanten Umstrukturierungen mit positionsbezogener Neuorchestrierung denkbar, allerdings bei Weitem nicht friktionslos. Ein Befragter sieht explizit die Gefahr, dass die betroffenen Führungskräfte ein solches Procedere für sich als „entwürdigend“ ansehen mit den damit verbundenen dysfunktionalen Folgewirkungen. Eine evtl. damit verbundene Abgruppierung wirft erhebliche arbeitsrechtliche Probleme auf, wird auf deutliche Vorbehalte der Betriebs- bzw. Personalräte treffen und ist mit den vorhandenen Unternehmenskulturen kaum in Einklang zu bringen. Allenfalls wird ein solches Vorgehen – von marktgetriebenen und unausweichlichen Restrukturierungssituationen abgesehen – bei einer „positiven Betroffenheit“ der Mitarbeiter, also ihrer expliziten Zustimmung als umsetzbar angesehen. Also sollten diagnostische Verfahren nicht das „Herausfiltern“ in den Vordergrund stellen, sondern auch Chancen für den Mitarbeiter eröffnen. Hier setzt auch eine Aussage eines befragten Unternehmensberaters an: „Viele Potenziale werden weder von den Arbeitnehmern selbst noch vom Arbeitgeber erkannt. Gerade bei den von uns begleiteten internen Neuorientierungen entdecken wir oft ein Spektrum an Fähigkeiten und „Nebenqualifikationen“, die ganz neue berufliche Perspektiven eröffnen.“

Sollte ein Diagnoseverfahren für ältere Mitarbeiter in Augenschein genommen werden, ist auch das interne Wording von entscheidender Bedeutung, um die notwendige Akzeptanz zu schaffen. Jenseits der oben angesprochenen prüfungszentrierten „TÜV-Vorstellung“ muss auch hier das Chancenpotenzial einer solchen Maßnahme im Vordergrund stehen. Generell wies ein Befragter darauf hin, dass die Anwendungschancen steigen, „wenn solche Verfahren im ganzen Unternehmen und in jeder Altersgruppe zur Normalität gehören“, also eben nicht nur verfahrensspezifisch auf ältere Mitarbeiter begrenzt sind. Auch sind gerade mit Bezug auf ältere Erfahrungsträger an entsprechende Verfahren der Personaldiagnostik hohe Anforderungen zu stellen, die vorstandardisierte Verfahren nur bedingt erfüllen: Gerade bei Erfahrungsträgern ist es wichtig, dass sie nach Aussage eines Befragten die „Individualität der ganzen Person erfassen“, also mit persönlichen Reflexionsgesprächen gekoppelt sind.

Positiv wird von nahezu allen Befragten „Duo-Konstellationen“ von jüngeren und älteren Mitarbeitern zur Wissenstransferierung eingeschätzt. Gleiches gilt für die Nutzung des Wissens von Ruheständlern als Senior Experten, was als praxisnah mit zunehmender Bedeutung wahrgenommen wird. Diese Formen verschaffen der Bedeutung von (erfahrungsbasiertem) Wissen und Können eine „neue Wertschätzung“, wie ein Befragter an-

merkte. Allerdings sind sie aus Sicht eines befragten Praktikers auch nicht per se erfolgversprechend. Bezogen auf den Pool an Senior-Experten merkte er an: „Generell eine gute Idee, die allerdings sehr sorgfältig organisiert werden muss. Wenn der Pool zum ‚Heldenfriedhof‘ wird und die Wartezeiten auf Projekte überwiegen, kann so eine Einrichtung das Gegenteil bewirken: Die letzte Station als Ausgedinghaus.“

Starre Altersgrenzen gelten nicht für selbstständig tätige Unternehmensberater, die ihren Ruhestand selbst bestimmen können. Sie können insofern ihre Alterskarriere selbst gestalten. Ihre Eignung wird durch die ergebnisbezogene Fremdspiegelung der Klienten bzw. Mandanten immer aufs Neue zurückgespiegelt, was sich als ein praxisnaher permanenter Diagnosecheck erweist.

Der systematische Karriererückschritt (Downward Movement) ist nach Befragtensicht bislang auf Einzelfälle begrenzt, z.B. bei krankheitsbedingter Neupositionierung einer Führungskraft im gegenseitigen Einvernehmen. Ein unternehmensseitig veranlasster Rückschritt wird sich als sehr „konfliktträchtig“ erweisen. Betont wird dabei immer wieder der notwendige Kulturwandel, der neuen Karrierereformen in den Betrieben zunächst den Weg bereiten muss. Das „Karriere neu denken“ muss also erst in den Betrieben ankommen und sich in der Kultur als Wert verfestigen. In diesem Zusammenhang ist dann auch folgende Aussage eines befragten Beraters zu verstehen, die treffend die Zielrichtung vorgibt: „Rückschritte sollten ohne Stigmatisierung möglich sein, sie sollten im Unternehmen Normalität werden ohne Missachtung früherer Leistungen und ohne Respektverlust.“

Eine befragte Institution warf die Frage auf, ob der Begriff „Aging Karriere“ treffend gewählt ist oder er nicht – wenn sicherlich auch unbeabsichtigt – ein Diskriminierungselement beinhaltet: „Beschäftigte über 50 werden auf diese Weise „abgestempelt.“ Aufstiegsmöglichkeiten und Entwicklungsmöglichkeiten sollte es altersunabhängig bis 67 geben, nicht erst speziell für Mitarbeiter ab 50 Jahren.“

### **4.3 Ergebnisinterpretation und Gestaltungsimplicationen für diagnosefundierte Aging-Karrieren**

Die Legitimation von Karrieren wird sich in Zukunft stärker anforderungs- und leistungsbezogenen ausrichten und weniger formalen Faktoren wie der Anzahl der Erwerbsjahre folgen. Ältere Erfahrungsträger sind aber nicht per se Verlierer dieser Akzentverschiebung bei Karrieren. Allerdings müssen sie betont veränderungsoffen sein, denn Changekompetenz zählt zu den wichtigsten Kriterien zum Abgleich von Aufstiegsambitionen.

Nach der Befragung ist hier eine entscheidende Restriktion für Aging Karrieren zu sehen, da bei der Mehrheit der älteren Mitarbeiter diese Kompetenz aus unterschiedlichen Gründen nicht mehr hinreichend ausgeprägt ist.

Die Ergebnisse der Expertenbefragung zeigen generell bezogen auf Aging Karrieren eine Regel-Ausnahme-Konstellation. Die Regel sind danach Angebote für Aging Karrieren und damit verbundene Entwicklungsmöglichkeiten für ältere Mitarbeiter bis dato in der Praxis nicht. Allerdings sind vielfältige Ausnahmen von der Regel denkbar und werden in der Praxis auch praktiziert. Generelle Handlungsmuster müssen daher bei Aging Karrieren nahezu zwangsläufig zu kurz greifen. Die Berücksichtigung der betriebsspezifischen und mitarbeiterindividuellen Situation und deren Abstimmung sind entscheidend für die Realistik von Aging Karrieren. Ein zukunftsweisendes Gestaltungskonzept muss damit generell eine größere Vielfalt an Karrieren der jeweiligen Situation entsprechend zulassen.

Die Personaldiagnostik hat nach Ansicht der Befragten einen „schweren Stand“ in Verbindung mit Aging Karrieren. Wichtig für ihre Akzeptanz und damit eine grundlegende Änderung wäre die Verdeutlichung des Nutzenpotenzials auch und gerade für die betroffenen Mitarbeiter, die sich diesem Verfahren erneut bzw. periodisch stellen sollen. Bei Nicht-Vorliegen dieser Voraussetzung ist ein Einsatz diagnostischer Verfahren mit erheblichen Problemen verbunden.

Den Befragungserkenntnissen folgend muss relativierend angemerkt werden, dass bei Aging Karrieren und dem damit verbundenen neuen Karriereverständnis inklusive der Neu-Positionierung der Personaldiagnostik noch ein Großteil „Zukunftsmusik“ mit-schwingt. „Der Schlüssel zum Erfolg von Aging-Karrieren liegt in einem veränderten Karriereverständnis, das in der Gesellschaft und in den Betrieben und vice versa Platz greifen muss...“ (Ahlers / Gülke 2013, S. 137). Und das ist in dieser Form bei Weitem noch nicht betriebliche Realität, wie auch anhand der Expertenbefragung deutlich wurde. Denn es ist davon auszugehen, dass „... bei den Betroffenen zum Teil noch erhebliche Widerstände gegenüber einem flexiblen und umfassenden Verständnis von Karriere bestehen“ (Brönnimann / Hämmerle 2010, S. 123). Der Einsatz von Personaldiagnostik im Kontext von Aging Karrieren wird dementsprechend nur dann verstärkt auf der Agenda stehen, wenn der grundlegende Weg für diese Karriereform überhaupt geebnet ist.

## 5 Fazit und Ausblick

Im Kontext eines umfassenden Demografiemanagements wird sich auf längere Sicht auch die Frage von Aging Karrieren stellen, die bislang nur rudimentär in Theorie und Praxis beleuchtet wurde. Mit dieser Frage wird sich als Subelement die Personaldiagnostik verstärkt auf diese Zielgruppe zu fokussieren haben im Sinne einer – populär formuliert – speziellen Aging Diagnostik. Wie bei den vorgelagerten Aging-Karrieren liegen auch zu einer solchen Aging Diagnostik mit Karrierebezug bislang kaum belastbare Überlegungen konzeptioneller und erst recht empirischer Art vor. Dies bestätigt vom Grundsatz her auch die Expertenbefragung, wobei generell die momentane Praxisrelevanz dieser Thematik als zurückhaltend eingeschätzt wurde.

Ein rein betrieblicher Blickwinkel auf Aging Karrieren greift zu kurz, die Gesellschaft als Ganzes muss sich bezogen auf die Kulturdimension „Alter“ und ihrer Wertschätzung neu positionieren: „Wir brauchen ein positives Altersbild – in den Unternehmen und in der Gesellschaft“ (Brandenburg / Domschke 2007, S. 207). Eine solche Wertschätzungspositionierung in Form einer positiven Altersakzeptanz (dazu näher Werner / Tenckhoff 2013, S. 46 ff.) ist in den beiden Makro- und Mikrosozialsystemen aber noch nicht angekommen. Bezogen auf Unternehmen ist festzustellen: „Ein Umdenken in der Wertschätzung von Alter bzw. eine Renaissance altersschätzender Werthaltungen braucht Zeit in erwerbswirtschaftlichen Organisationen, die lange Zeit auf jugendzentrierte bzw. prononciert formuliert olympiareife Belegschaften gesetzt haben, wo ältere Mitarbeiter oft „abgefunden“ und damit „als Problem“ an die Gesellschaft und deren Sozialsysteme externalisiert wurden“ (Ahlers et al. 2013b, S. 219). Auch löbliche Vorzeigeprojekte wie z.B. der projektbezogene Einsatz von qualifizierten Ruheständlern als Seniorexperten bei Bosch und die damit gemachten positiven Erfahrungen (siehe dazu näher Hanser 2014) ändern daran im Prinzip nichts. Es braucht eine nachhaltige Verankerung der Alters- und damit verbundenen Erfahrungswertschätzung in der Unternehmenskultur. Zielrichtung muss es dabei sein: „Als weiterer Bestandteil der Unternehmenskultur sollte die Wertschätzung aller Mitarbeiter, unabhängig von ihrem Alter, als eigener Wert etabliert werden“ (Kirschten 2010, S. 266). Das Umdenken muss konkret auch in den Köpfen der (älteren) Mitarbeiter beginnen, die sich für Aufstiegspositionen jeweils wieder eignungsdiagnostischen Verfahren stellen und damit „beweisen“ sollen. Alles Voraussetzungen,

---

die dafür sensibilisieren, dass das betriebliche Demografiemanagement generell und eignungsdiagnostisch fundierte Aging Karrieren speziell bei Weitem keine Selbstläufer sind (vgl. Ahlers et al. 2013b, S. 223).

Aging Karrieren und damit verbundene eignungsdiagnostische Fragestellungen sind aus heutiger Sicht sicherlich noch ein Zukunftsthema. Dies sowohl forschungsbezogen und darunter speziell empirisch was die Gestaltung alter(n)sgerechte Laufbahnpfade angeht (vgl. z.B. Bögel / Frerichs 2011, S. 65) und erst recht was die praktische Relevanz und Umsetzung betrifft, wie die Expertenbefragung verdeutlicht hat. Dennoch ist dieses Thema aber keinesfalls „futuristisch“ im Sinne vom heutigen Standpunkt aus realitätsfern, sondern eine zukunfts zugewandte Frage mit Potenzial für ebenso zukunftsgerichtete Überlegungen. Denn eins ist sicher: Heute und erst recht in der Zukunft prägen ältere Mitarbeiter verstärkt die Belegschaftsstruktur von Unternehmen. Diese Mitarbeitergruppe und ihr Wissen aktiv einzubeziehen, wird eine der Herausforderungen einer zukunftsorientierten Personalpolitik sein.

**Literaturverzeichnis**

- Ahlers, F. et al. (2013a): Megatrend Demografischer Wandel als Herausforderung für Unternehmen – Diskussionsstand und Einordnung der Beiträge; in: Behrens-Potratz, A. u.a. (Hrsg.), Demografischer Wandel – Vielfältige Herausforderungen für Unternehmen und Gesellschaft, Göttingen 2013, S. 3-14.
- Ahlers, F. et al. (2013b): Demografiemanagement quo vadis?; in: Behrens-Potratz, A. u.a. (Hrsg.), Demografischer Wandel – Vielfältige Herausforderungen für Unternehmen und Gesellschaft, Göttingen 2013, S. 215-229.
- Ahlers, F. / Gülke, N. (2013): Aging-Karrieren: Demografiebedingter Paradigmenwechsel im Karriereverständnis; in: Behrens-Potratz, A. u.a. (Hrsg.), Demografischer Wandel – Vielfältige Herausforderungen für Unternehmen und Gesellschaft, Göttingen 2013, S. 125-140.
- Armutat, S. (2009): Eckpunkte eines Personaldiagnostikkonzepts; in: DGFP e.V. (Hrsg.), Mitarbeiter auswählen – Personaldiagnostik in der Praxis, Bielefeld 2009, S. 17-21.
- Bilinska, P. / Grellert, F. / Wegge, J. (2014): Junge Hüpfen führen alte Haudegen: Alles eine Frage der Kompetenz? in: Personalquarterly, 66. Jg., 2014, H. 3, S. 22-27.
- Bittelmeyer, A. (2010): Konzepte für die Karrieremitte; in: managerSeminare, Nr. 143, Februar 2010, S. 60-65.
- Bögel, J. / Frerichs, F. (2011): Betriebliches Alters- und Alternsmanagement, Norderstedt 2011.
- Brandenburg, U. / Domschke, J.-P. (2007): Die Zukunft sieht alt aus: Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement, Wiesbaden 2007.
- Brönnimann, T. / Hämmerle, M. (2010): Talent Management beim älteren Kader: Die Schweizerische Post; in: Ritz, A. / Thom, N. (Hrsg.), Talent Management, Wiesbaden 2010, S. 111-124.
- Bruch, H. / Kunze, F. / Böhm, S. (2010): Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demografischen Wandels, Wiesbaden 2010.
- Hanser, R. (2014): Rentner als Leistungsträger; in: Personalwirtschaft, 41. Jg., 2014, H. 12, S. 46-48.
- Hüffer, L. (2014): Eignungsdiagnostik von Top-Managern; [www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de](http://www.wirtschaftspsychologie-aktuell.de).



- Kaiser, T. (2015): „Wer älter ist 35, macht keine Karriere mehr“; <http://www.welt.de/wirtschaft/karriere..>, abgerufen am 26.02.2015.
- Kanning, U. P. (2004): Standards der Personaldiagnostik, Göttingen u.a./Berlin u.a. 2004.
- Kirschten, U. (2010): Wissensmanagement im demografischen Wandel – Herausforderung und Bedeutung für das Personalmanagement; in: Preißing, D. (Hrsg.), Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, München 2010, S. 227-275.
- Klug, C. (2015): Mit lebensphasenorientierter Personalarbeit die demografischen Herausforderungen meistern; in: Immobilien & Finanzierung, 66. Jg., 2015, H. 2, S. 62-63.
- Kres, M. (2006): Ältere Arbeitnehmende: Von Japan lernen; in: Die Volkswirtschaft, 79. Jg., 2006, H. 4, S. 24-25.
- Merkle, K. / Thielsch, M. / Holtmeier, S. (2009): HR meets IT: Computergestützte Personalauswahl – zwischen Psychometrie und User Experience; in: Brandenburg, T. / Thiesch, M. (Hrsg.), Praxis der Wirtschaftspsychologie, Münster 2009, S. 155-173.
- Morick, H. (2002): Differentielle Personalwirtschaft, München 2002.
- Olbert-Bock, S. / Mannsky, A. / Martin, R. (2014): Karrierekonzepte: Eine Typisierung individuellen Karrieredenkens und -handelns; in: Zeitschrift für Personalforschung, 28. Jg., 2014, H. 4, S. 432-451.
- Pauk, C. (2014): Auf der Suche nach dem eigenen Potenzial; in: IM+io Fachzeitschrift für Innovation, Organisation und Management, 4/2014, S. 40-45.
- Regnet, E. (2012): Neue Karrieremodelle in einem veränderten wirtschaftlichen Umfeld; in: DGFP e.V. (Hrsg.), Personalentwicklung bei längerer Lebensarbeitszeit, Bielefeld 2012, S. 64-80.
- Rump, J. / Eilers, S. (2011): Ökonomische Effekte des Age Managements, 2. Aufl., Sternenfels 2011.
- Sarges, W. (2013): Trendwenden der Personaldiagnostik: Gestern – Heute – Morgen; aktualisierte Vortragsversion, <http://www.sarges-partner.de/publikationen.php>.
- Sarges, W. / Scheffer, D. (Hrsg.) (2008): Innovative Ansätze für die Eignungsdiagnostik, Göttingen u.a. 2008.
- Scheibe, S. (2015): Alter und Arbeit; in: Arbeit und Arbeitsrecht, 70. Jg., 2015, H. 1, S. 8-12.

- Schmidt-Atzert, L. / Amelang, M. (2012): Psychologische Diagnostik, 5. Aufl., Berlin/Heidelberg 2012.
- Schuler, H. (2014): Psychologische Personalauswahl, Göttingen u.a. 2014.
- Schuler, H. / Höft, S. (2006): Konstruktorientierte Verfahren der Personalauswahl; in: Schuler, H. (Hrsg.), Lehrbuch der Personalpsychologie, 2. Aufl., Göttingen u.a. 2006, S. 101-144.
- Staudinger, U. M. (2014): Statt einer Neuausrichtung der Personalpolitik erfolgt die Politik der kleinen Schritte (Interview von Biermann, T.); in: Personalquarterly, 66. Jg., 2014, H. 3, S. 6-9.
- Thomas, M. (2014): Potenziale schnell erkennen; in: Personalwirtschaft, 41. Jg., 2014, H. 11, S. 38-39.
- Wegge, J. / Shemla, M. (2013): Diversity Management; in: Sarges, W. (Hrsg.), Management-Diagnostik, 4. Aufl., Göttingen et al. 2013, S. 147-154.
- Werner, C. / Tenckhoff, J. (2013): Strategic Workforce Management; in: Schwuchow, K. / Gutmann, J. (Hrsg.), Personalentwicklung: Themen, Trends, Best Practices 2014, Freiburg 2013, S. 42-51.
- Wottawa, H. (2008): Effektive Gestaltung von eignungsdiagnostischen Prozessen unter Nutzung moderner Online-Tools; in: Sarges, W. / Scheffer, D. (Hrsg.), Innovative Ansätze für die Eignungsdiagnostik, Göttingen u.a. 2008, S. 305-317.
- Volmer, J. / Abele, A. E. (2013): Berufliche Laufbahnentwicklung; in: Sarges, W. (Hrsg.), Management-Diagnostik, 4. Aufl., Göttingen et al. 2013, S. 508-513.

## **C. Überbetriebliche Perspektive: Gesundheit und Altersversorgung**



# **Burnout vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und eine Analyse der Versorgungsangebote in Niedersachsen**

Margit Christiansen / Elisabeth Burghardt /  
Antje Focken / Melissa Koser / Nina Prothe

## **1 Einleitung**

„Das Netz der verschiedenen Bausteine psychiatrischer Versorgung ist heute viel dichter als es in den 70er Jahren war“ (vgl. Becker 1999, S. 409). Damit lässt sich vermuten, dass die bedarfsgerechte Versorgung deutlich verbessert wurde. Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung soll am Beispiel von Burnout in diesem Beitrag diese Vermutung überprüft werden und der Frage nachgegangen werden, wie die Versorgung der Patienten in Niedersachsen im Jahr 2013 ist. Die Bestandsaufnahme soll dazu dienen, mögliche Schwächen, die trotz dichter Versorgung vorhanden sind, aufzudecken. Daraus werden Handlungsempfehlungen für die Sicherung der Versorgung von Burnout Erkrankten in Niedersachsen abgeleitet. Die Analyse wird auf der Basis von Daten-, Literatur- und Internetrecherchen durchgeführt. Angereichert werden diese Informationen mit Experteninterviews, die Aufschluss über Verhaltens- und Vorgehensweisen sowie Prozessen bei der Versorgung von Burnout Erkrankten geben. Unter Experten werden Personen verstanden, die Beteiligte in diesen sozialen Kontexten sind (vgl. Gläser / Laudel 2010, S. 13).

Als Grundlage für die Untersuchung wird zu Beginn der Begriff Burnout definiert. Daraufhin wird untersucht, ob ein Zusammenhang zwischen der demografischen Entwicklung und dem Auftreten von Burnout bei Arbeitnehmern besteht. In den folgenden Kapiteln stehen die Versorgungsangebote für psychisch Kranke in Niedersachsen im Mittelpunkt. Nach einer Analyse der Versorgungsangebote für Burnout Patienten im ambulanten Bereich folgt eine nähere Betrachtung der stationären Versorgung. Im fünften Kapitel werden alternative Versorgungsformen in Niedersachsen untersucht. Dazu zählen neben Wellness und Sport, Coaching und Selbsthilfe. Die Leistungsangebote von Unternehmen als Arbeitgeber werden im sechsten Kapitel behandelt. Abschließend beinhaltet das siebte Kapitel die Ergebnisse und die Empfehlungen zur Sicherung der Versorgung von Burnout Erkrankten.

## 2 Definition von Burnout

In der Literatur gibt es keine einheitliche wissenschaftliche Definition des Begriffes Burnout. In der Alltagssprache findet Burnout (dt. ausbrennen) meistens im beruflichen Kontext Anwendung. Der inflationäre Gebrauch des Schlagwortes Burnout in populärwissenschaftlichen Medien erschwert die Akzeptanz dieses Phänomens und dessen wissenschaftliche Erforschung (vgl. Hedderich 2009, S. 2; Schneider 2014, S. 11).

Der internationale Diagnoseschlüssel zur Klassifikation von Krankheiten (ICD-10) bezeichnet Burnout seit 1991 als „einen Zustand der totalen Erschöpfung“ (Z. 73.0.). Burnout ist demnach eine Zusatzdiagnose und keine Behandlungsdiagnose. Zur Abrechnung mit den Krankenkassen muss daher beispielsweise auf die Diagnose Depression ausgewichen werden (vgl. Hedderich 2009, S. 2). Trotzdem kann seit 2004 festgestellt werden, dass die Z.73 Diagnose bei Krankenschreibungen vermehrt mit erfasst wird, wie die folgende Auswertung des Bundes Psychotherapeuten Kammer (BPtK) zeigt.

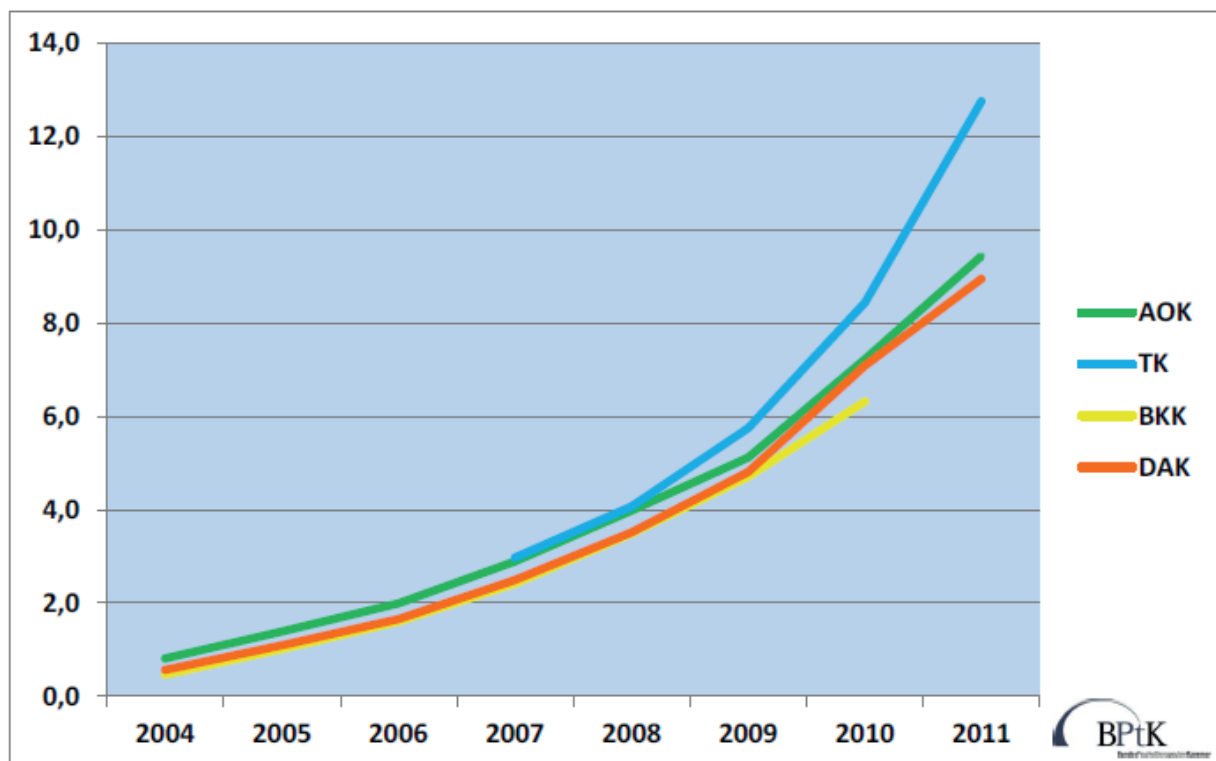


Abbildung 1: Burnout (Z73): AU Tage pro 100 Versichertenjahre  
Quelle: Bundes Psychotherapeuten Kammer (2012), S. 5.

Dies entspricht der Wahrnehmung in den Medien, die durchweg von einer Zunahme von Burnout Fällen sprechen und z.B. plakativ auf eine „Explosive Zunahme“ bei Burn-out-Fällen hinweisen (Hamburger Abendblatt 2011).

Nach einer umfassenderen Definition ist Burnout „... ein dauerhafter, negativer, arbeitsbezogener Seelenzustand normaler Individuen. Er ist in erster Linie von Erschöpfung gekennzeichnet, begleitet von Unruhe und Anspannung (Distress), einem Gefühl verringerter Effektivität, gesunkener Motivation und der Entwicklung disfunktionaler Einstellungen und Verhaltensweisen bei der Arbeit...“ (Hedderich 2009, S. 3). Dieser Zustand wird durch einen Prozess anhaltenden Ungleichgewichts zwischen Ressourcen und Beanspruchung erreicht (vgl. Hedderich 2009, S. 3).

Anhand dieser Definition wird ersichtlich, Burnout ist ein fuzzy set, eine randunscharfe Menge. Der Versuch diesen Begriff zu definieren kommt dem Versuch gleich, die Grenzen einer großen Wolke zu beschreiben (vgl. Hedderich 2009, S. 3). Auf der anderen Seite wird der Begriff Burnout zunehmend verwendet, um einen Krankheitszustand zu beschreiben. Fraglich ist, ob dies allein daran liegt, dass der Begriff, wie eingangs erwähnt, durch den Gebrauch in den populärwissenschaftlichen Medien gesellschaftsfähiger geworden ist. Dass die Personen, deren Zustand mit Burnout umschrieben wird, krank und nicht arbeitsfähig sind, ist unumstritten, unabhängig davon, welche Diagnose dokumentiert wird. Geht man also davon aus, dass es tatsächlich mehr Erkrankungen gibt, stellt sich die Frage, womit müssen wir in der Zukunft rechnen? Wie wird sich die Zahl der Burnout Erkrankten bei den zu erwartenden demografischen Entwicklungen verändern?

### **3 Burnout vor dem Hintergrund des demografischen Wandels**

Der demografische Wandel wirkt sich in zweierlei Hinsicht aus: Zum einen wird die Arbeitsbevölkerung von 49,7 Mio. (20-65 Jahre) im Jahr 2008 auf 44,8 Mio. (20-67 Jahre) bei einer angenommenen Geburtenrate von 1,4 und einem jährlichen Wanderungssaldo von +100.000 im Jahr 2030 absinken. Das heißt, dass der Arbeitskräftemarkt um 10% schrumpfen wird. In Niedersachsen wird der Anteil der 20-60 Jährigen von 53% auf 46% schrumpfen (vgl. Bleich / Christiansen 2013, S. 21). Zum anderen werden in den 20er Jahren ca. 40% der Arbeitsbevölkerung zwischen 50 und 65 Jahren sein. Das heißt, weniger Arbeitskräfte mit einem höheren Durchschnittsalter stehen im Berufsleben. Kann diese Konstellation Auswirkungen auf die Anzahl der Burnout Erkrankungen haben? Hierzu muss hinterfragt werden, welche Auslöser zu dem Krankheitszustand führen.

Eine Studie, die bei Erwachsenen untersucht, welche Auswirkungen chronischer Stress auf das Wohlbefinden hat, zeigt, dass Menschen, die durch chronischen Stress stark belastet sind, eine hohe Neigung haben an Burnout zu erkranken (vgl. Hapke et al. 2013, S. 752). Frauen und Personengruppen mit niedrigem sozioökonomischem Status waren in dieser Untersuchung von der Stressbelastung besonders betroffen, während sich mit dem Alter kein signifikanter Zusammenhang ergab (vgl. Hapke et al. 2013, S. 751).

Eine andere Untersuchung hingegen ergab, dass auch das Alter, neben der Situation und der Person, Einfluss auf die empfundene Belastung durch Stress hat (vgl. Sliwinski et al. 2009). Die Untersuchung zeigt, dass im Alter die Reaktion auf Stresssituationen zunimmt. Das bedeutet, mit zunehmendem Alter werden Situationen als stressiger empfunden. Das würde zur Folge haben, dass mit einer höheren Anzahl von älteren Mitarbeitern die Anzahl der Burnout-Erkrankungen steigt.

Geht man davon aus, dass die Persönlichkeitsmerkmale in der Bevölkerung konstant bleiben, ist zu untersuchen, wie sich die Situation verändert.

Bei Betrachtung der Arbeitssituationen ist festzustellen, dass diese sich in der Vergangenheit verändert haben. Mit den technischen Möglichkeiten können auf der einen Seite die körperlichen Belastungen auf die Arbeitnehmer verringert werden. Auf der anderen Seite kann aufgrund der technischen Möglichkeiten ein größeres Arbeitspensum erbracht werden. Unter dem Aspekt der demografischen Entwicklung ist dies auch notwendig, wenn es in Zukunft nicht sogar noch schneller und zudem effizienter werden muss, da nur eine geringere Anzahl von Erwerbspersonen zur Verfügung stehen werden.

Die veränderten Arbeitssituationen spiegeln sich in den Krankheiten wider, die zu Erwerbsminderungsrenten führen. Waren es früher die körperlichen Belastungen, die eine Erwerbstätigkeit einschränkten, sind es heute zunehmend psychische Belastungen. Im Jahr 2012 wurden über 42% der Erwerbsminderungsrenten aufgrund von psychischen Störungen bewilligt. Obwohl seit 1995 die Anzahl der neuen Erwerbsminderungsrenten rückläufig ist, ist die Anzahl der Erwerbsminderungsrenten aufgrund von psychischen Störungen angestiegen (vgl. Sozialpolitik-Aktuell 2014).

Das Risikoalter für Erwerbsminderungsrenten liegt zwischen 50 und 60 Jahren, also gegen Ende des Erwerbslebens (vgl. Kaldybajewa / Kruse, 2012, S. 208). Natürlich haben in dem Alter dauernde körperliche Belastungen ihre Auswirkungen, aber die steigende Anzahl der psychischen Erkrankungen korrespondiert mit der Annahme, dass im Alter das Stressempfinden steigt.



Die folgende Abbildung stellt den Zusammenhang zwischen der demografischen Entwicklung und Burnout noch einmal grafisch dar.

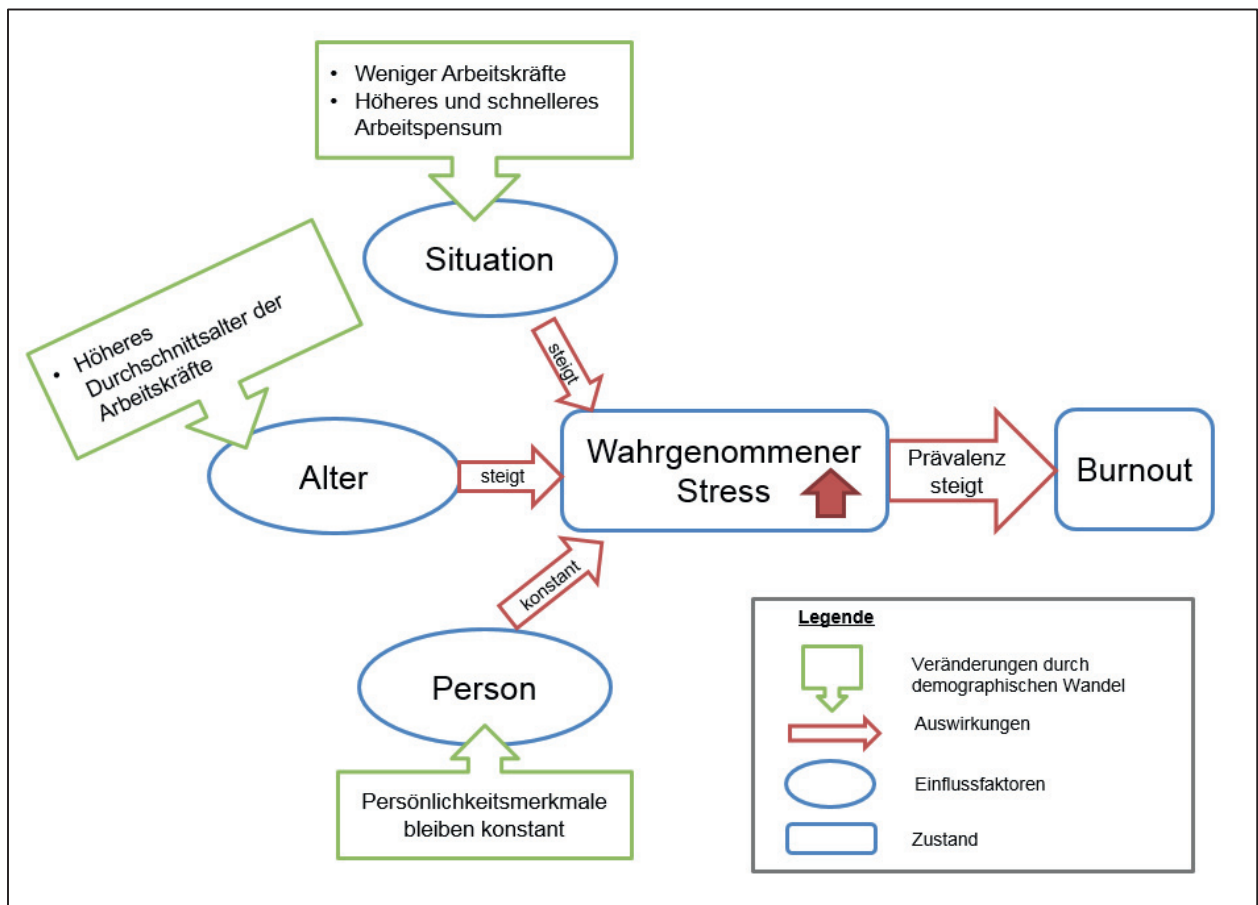


Abbildung 2: Zusammenhang zwischen demografischer Entwicklung und Burnout, Quelle: Eigene Darstellung.

Die geburtenstarken Jahrgänge sind bis 2025 zwischen 50 und 60 Jahre alt, sodass daraus abgeleitet werden kann, dass in den nächsten 10 Jahren mit einem Anstieg von psychischen Erkrankungen, insbesondere dem Erschöpfungssyndrom, gerechnet werden kann.

Auf Basis einer Ist-Analyse soll daher im Weiteren untersucht werden, wie die Versorgungssituation für Burnout Erkrankte in Niedersachsen aussieht, um daraus Handlungsempfehlungen ableiten zu können.

## 4 Versorgungsformen in Niedersachsen

### 4.1 Ambulante Versorgung

Bereits 1975 stellte die Psychiatrie-Enquête Prinzipien für die psychiatrische Versorgung auf. Sie hat bis heute ihre Gültigkeit. Zu diesen Prinzipien gehören unter anderem die gemeindenahere Versorgung im Lebensumfeld sowie die Koordination und Kooperation aller Versorgungsdienste (vgl. Arbeitsgruppe Psychiatrie der obersten Landesgesundheitsbehörden 2003, S. 4). Die Ausgestaltung der gemeindepsychiatrischen Versorgungsstrukturen in Niedersachsen basiert zum einen auf Empfehlungen der Expertenkommission der Bundesregierung zur Reform der Versorgung in der Psychiatrie und Psychotherapie/Psychosomatik. Zum anderen werden die Empfehlungen zur Verbesserung der psychiatrischen Versorgung in Niedersachsen herangezogen (vgl. Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit und Integration 2013a).

Ein wichtiger Grundsatz in der psychiatrischen Versorgung ist „so viel ambulant wie möglich, so viel stationär wie nötig“ (Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit und Integration 2013a). In sozialpsychiatrischen Verbänden sollen alle Hilfeanbieter kooperativ zusammen arbeiten. Das Ziel ist, die Ressourcen optimal auszunutzen und mit einem ausgereiften regionalen Versorgungsnetz die Versorgung sicherzustellen (vgl. Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit und Integration 2013a).

Bis heute gibt es noch kein flächendeckendes System von krankenhauseretzenden Behandlungsstrukturen, auf die Patienten in Krisensituationen zugreifen können. Es kann aber festgestellt werden, dass das Versorgungsangebot im ambulanten Bereich ausgebaut wurde. Die ambulante Versorgung besteht aus unterschiedlichen Leistungserbringern mit spezifischen Qualifikationen (vgl. Elgeti / Ziegenbein 2013, S. 39). Diese werden im Weiteren näher betrachtet.

Dem *sozialpsychiatrischen Dienst* kommt in der psychiatrischen Versorgung eine besondere Aufgabe zu. Er soll als erste Anlaufstelle Hilfsbedürftige über Behandlungsmöglichkeiten innerhalb der Region beraten. Er hat somit eine koordinierende und steuernde Funktion. Derzeit gibt es laut dem Niedersächsischen Ministerium 45 Sozialpsychiatrische Dienste (vgl. Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit und Integration 2013a). Nach Angaben eines Mitarbeiters des sozialpsychiatrischen Dienstes hat dieser Dienst allerdings für die psychiatrische Versorgung eher eine geringe

Bedeutung. Der Grund: Dieser Dienst ist hauptsächlich für Hilfestellungen in akuten Krisensituationen zuständig (Experteninterview Mitarbeiter sozialpsychiatrischer Dienst 2013).

Das Ziel der Bundesinitiative für Ambulante Psychiatrische Pflege (BAPP e.V.) ist eine Verbesserung und Ausweitung ambulant psychiatrischer Versorgungsstrukturen. Besonderen Wert legt dieser Verein auf eine berufsgruppen- und einrichtungsübergreifende Zusammenarbeit. Die BAPP versteht sich als länderübergreifendes Informationsnetzwerk (vgl. Haßlinger 2011).

Die *ambulant psychiatrische Pflege* (APP) ist ein gemeindeorientiertes Versorgungskonzept. Anhand von wissenschaftlich begleiteten Modellprojekten war es möglich nachzuweisen, dass eine häusliche Fachkrankenpflege „... klinikvermeidend, milieustärkend, patientenzentriert und kompetenzfördernd...“ (Harnau et al. 2012, S. 7) wirkt. Diese Tatsachen ebneten den Weg zur Etablierung einer Vielzahl an ambulant psychiatrischen Pflegediensten (APP-Diensten) in Niedersachsen (vgl. Harnau et al. 2012, S. 7). Nach Angaben des stellvertretenden Vorstandes der BAPP gibt es in Niedersachsen derzeit 42 Einrichtungen in der ambulant psychiatrischen Pflege. Niedersachsen stellt das einzige Bundesland in Deutschland dar, welches eine flächendeckende Versorgung in der APP vorweisen kann. Bremen und Nordrhein-Westfalen sind ebenfalls gut aufgestellt. Betrachtet man die APP deutschlandweit, so „... sind wir noch weit weg von einer flächendeckenden Versorgung“ (Experteninterview stellvertretender Vorstand BAPP e.V. 2013).

Der APP soll ein würdiges, eigenständiges Leben im gewohnten Umfeld ermöglichen. Dabei erfolgt eine Erhaltung und Förderung der sozialen Integration sowie die Beratung von Angehörigen. APP stellt ein Verbindungsglied zwischen unterschiedlichen Angeboten dar, wodurch erreicht werden soll, dass Krankenhausaufenthalte vermieden oder verkürzt werden können (vgl. Haßlinger 2011). Die Wartezeit vom Anruf des Patienten bei einem ambulant psychiatrischen Dienst bis zum Eintreffen eines Mitarbeiters des Dienstes beträgt circa eine Stunde (je nach Entfernung zum Patienten). Diese kurze Wartezeit liegt darin begründet, dass sich schnellst möglich ein Mitarbeiter eines solchen Pflegedienstes auf den Weg zum Patienten begibt um ihm Hilfestellung geben zu können. Diese Hilfestellung beginnt bei der Suche nach einem geeigneten Therapeuten bzw. Psychiater, über tagesstrukturierende Maßnahmen und kann bis zum gemeinsamen Einkaufen gehen. Die Leistungserbringung erfolgt in einer 1:1 Betreuung und ist individuell auf die

Bedürfnisse des Patienten abgestimmt (vgl. Experteninterview Leitung ambulant psychiatrischer Pflegedienst 2013).

Gesetzliche Regelungen zur Finanzierung der APPs liegen bis heute nicht vor. Die ambulant psychiatrische Pflege ist keine Regelleistung. Meistens übernehmen die Krankenkassen zunächst für vier Monate die ambulante psychiatrische Pflege. Ob nach Ablauf dieser vier Monate weitere Leistungen des ambulant psychiatrischen Pflegedienstes bezahlt werden, hängt von der Krankenkasse ab. So zahlen einige Krankenkassen nach einem leistungsfreien Tag die nächsten vier Monate und andere tragen nur einmal im Leben des Patienten die Kosten für vier Monate ambulante psychiatrische Pflege. Der Patient selbst leistet für 28 Tage eine Zuzahlung von 10% bzw. maximal 5€/Tag (vgl. Experteninterview Leitung ambulant psychiatrischer Pflegedienst 2013).

In den letzten drei Jahrzehnten hat sich die *psychiatrische Institutsambulanz* als Versorgungsform für schwer psychisch Kranke etabliert und bewährt (vgl. Spengler 2012). Die Institutsambulanzen sind aufgrund ihrer ambulanten Versorgungsangebote und ihrer Anbindung an stationäre Einrichtungen eine wichtige Brücke zwischen Ambulant und Stationär. Ihr Angebot führt zu einer Verkürzung stationärer oder teilstationärer Behandlungszeiten und zu einer Verringerung von Wiederaufnahmen (vgl. Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit und Integration 2013a).

Neben den zuvor genannten Einrichtungen spielen *fachärztliche Praxen* eine zentrale Rolle in der ambulant psychiatrischen Versorgung. Überblickartig werden nun die unterschiedlichen Qualifikationen des Fachpersonals zur Behandlung psychisch Kranker dargestellt.

Die ärztlichen Psychotherapeuten sind Mediziner mit einer Fachweiterbildung in der Psychiatrie. Mit einer derartigen Ausbildung können sie als ärztlicher Psychotherapeut, als Psychiater oder in einer kombinierten Funktion tätig werden. Diese Arbeitsfelder unterscheiden sich hauptsächlich in der Therapieform. Ein Psychiater ist eher für die medikamentöse Behandlung eines Patienten zuständig, während ein ärztlicher Psychotherapeut hauptsächlich Gesprächstherapien anbietet. Die psychologischen Psychotherapeuten haben ein Psychologiestudium absolviert. Zumeist werden in den Praxen unterschiedliche Therapieformen für Erwachsene, Kinder oder Jugendliche angeboten, sodass die Patienten den für sich richtigen Ansprechpartner herausfiltern müssen.

In Niedersachsen kommen im Durchschnitt ca. 8 Psychotherapeuten auf 100.000 Einwohner<sup>1</sup> mit einer abnehmenden Tendenz. Mehr und mehr Psychiater geben aufgrund ungünstiger Rahmenbedingungen ihre Praxis vorläufig auf oder finden schwer einen Nachfolger. Psychotherapeuten behandeln häufig nur eine geringe Anzahl an Patienten und lassen sich bevorzugt in Städten nieder (siehe Abbildung 3) (vgl. Elgeti 2009, S. 154).

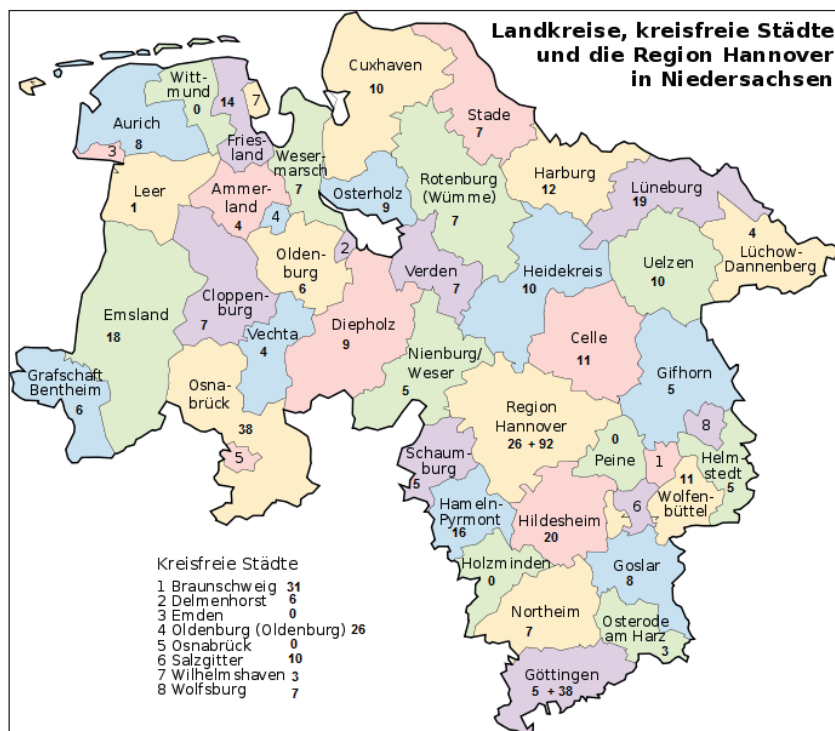


Abbildung 3: Psychiater in Niedersachsen  
Quelle: Eigene Darstellung.

Anhand der Abbildung sind die Ergebnisse einer Erhebung zur Verteilung der Psychiater in Niedersachsen ersichtlich. In diesem Bundesland sind Psychiater regional ungleich verteilt. In Ballungsgebieten, wie Hannover, sind mehr Psychiater ansässig als im Vergleich zu ländlichen Regionen wie Ostfriesland. In anderen Regionen wie Holzminden oder Peine gibt es gar keinen Psychiater. Das hat zur Folge, dass Erkrankte in Städten besser versorgt werden können als in ländlichen Regionen.

Im Allgemeinen ist die Versorgung in städtischen Gebieten erheblich besser. Es liegen daher unterschiedliche Versorgungsstrukturen in den Regionen Niedersachsens vor. Es ist bis heute dem Zufall überlassen, ob ein Patient an seinem Wohnort auf einen fach-

<sup>1</sup> Bezogen auf die Bevölkerungsgröße in Niedersachsen von 7 923 060 Einwohnern am 30.06.2012.

ärztlichen Notarzt oder ein spezielles krankenhausersetzendes Behandlungsangebot Zugriff hat (vgl. Elgeti / Ziegenbein 2013, S. 40). Nähere Rückschlüsse auf eine angemessene ambulant psychiatrische Versorgung geben die Wartezeiten.

Einer Studie der Bundespsychotherapeutenkammer über Wartezeiten in der ambulanten psychotherapeutischen Versorgung aus dem Jahr 2011 ist zu entnehmen, dass die durchschnittliche Wartezeit auf ein Erstgespräch in einer Psychotherapeutischen Praxis in Deutschland bei 12,5 Wochen liegt, in Niedersachsen sind es 12,7 Wochen. Dieser Studie ist auch zu entnehmen, dass ein Erstgespräch möglichst innerhalb von drei Wochen erfolgen sollte, da sich eine psychische Erkrankung schnell verschlimmern oder sogar chronisch werden kann. Außerdem ist die Gefahr gegeben, dass Patienten aufgrund langer Wartezeiten die Hoffnung aufgeben und ggf. bei einem „zu späten“ Termin nicht mehr erscheinen. In Niedersachsen warten 71% der Patienten länger als drei Wochen und 29% sogar länger als drei Monate auf ein Erstgespräch (vgl. Bundes Psychotherapeuten Kammer 2011, S. 6f.).

Betrachtet man die Anzahl an Anfragen in psychotherapeutischen Praxen, dann wird deutschlandweit durchschnittlich 17,7-mal in einem Monat nach einem Erstgespräch gefragt. In Niedersachsen sind es 19,1 Anfragen im Monat. Ein Psychotherapeut kann laut der Bundespsychotherapeutenkammer Studie über Wartezeiten jedoch im Durchschnitt nur 4,2 Erstgespräche im Monat führen (vgl. Bundes Psychotherapeuten Kammer 2011, S. 6).

Festzuhalten ist: Die ambulant psychiatrische Versorgung ist durch ein undurchsichtiges Angebot gekennzeichnet. Lange Wartezeiten, sowie regionale Unterschiede in der Versorgung prägen diesen Versorgungsbereich. Patienten müssen herausfiltern, welcher Leistungserbringer in ihrer Situation der richtige Ansprechpartner ist. Sofern eine ambulante Versorgung zur Behandlung von Burnout nicht ausreicht, kommt die stationäre Versorgung ins Spiel. Das nächste Kapitel geht auf den Umgang mit Burnout in der stationären Versorgung näher ein.

## **4.2 Stationäre Versorgung**

Die Abrechnungssystematik in der stationären Versorgung sieht vor, dass Burnout als Zusatzdiagnose (Z-72) kodiert werden kann. Eine Auswertung über die Anzahl der kodierten Z-72 Diagnosen zeigt, dass sie in der Praxis nur sehr selten verwendet wird (vgl. GBE 2014). Die Frage ist, ob Patienten mit dieser Diagnose nicht stationär behandelt

werden oder ob sie mit einer anderen Diagnose kodiert werden. Um hierüber Anhaltspunkte zu bekommen, wurden zwei Experteninterviews durchgeführt. Diese ergaben, dass nicht vorrangig der Zustand Burnout behandelt wird, sondern die Folgeerkrankungen. Erst die Folgeerkrankungen sind die Voraussetzung für eine stationäre Behandlung, da Burnout eine Zusatzdiagnose und keine Behandlungsdiagnose ist. Sie ist nicht abrechenbar. Die Befragten kodieren daher F-Diagnosen (Psychische und Verhaltensstörung) und nicht die Zusatzdiagnose (Z-72). Als Begründung nennen sie das Problem der Abgrenzung des Begriffs Burnout. In der Literatur erfolgt ein uneinheitlicher Gebrauch des Begriffs Burnout (siehe Kapitel 2). Die Abgrenzung von Burnout zu üblichen Arbeitsbelastungen aber vor allem zu Erkrankungen wie Depressionen ist unklar (vgl. Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde 2012, S.11). Die Experten sehen die Gefahr, dass Burnout eine Modeerscheinung ist, die als Marketinginstrument instrumentalisiert wird (vgl. Experteninterview Oberärzte niedersächsischer somatischer Krankenhäuser 2013).

Nach Meinung beider Experten ist aber eine Zunahme an Burnout Erkrankungen erkennbar. Die Anzahl der Erkrankten in den befragten Krankenhäusern beläuft sich jährlich auf ca. 20% der behandelten Patienten. Mehr Frauen als Männer erkranken an Burnout. Sie befinden sich häufig im mittleren Lebensalter (ab 30). Die Wartezeiten für einen stationären Krankenhausaufenthalt variieren, sofern keine akute Notwendigkeit vorliegt. Die Verweildauer beträgt laut den Experten 2-4 Wochen. Wiederkehrer sind vorhanden (vgl. Experteninterview Oberärzte niedersächsischer somatischer Krankenhäuser 2013).

Indikatoren für eine vollstationäre Behandlung sind unter anderem akute Fremd- oder Eigengefährdung, erhebliche Wahrnehmungsstörungen sowie die Notwendigkeit einer komplexen pharmakologischen oder psychotherapeutischen Behandlung. Sofern diese Indikatoren nicht vorliegen, sollte eine teilstationäre bzw. ambulante Behandlung bevorzugt werden. Klare Abgrenzungskriterien, wann eine ambulante, teilstationäre oder vollstationäre Behandlung erfolgen sollte, gibt es nicht (vgl. Schneider 2008, S. 8).

Krankenhäuser, die in der niedersächsischen Krankenhausplanung aufgenommen sind, verpflichten sich zur Krankenhausbehandlung der gesetzlich Versicherten (Abs. 1, 6 KHG). Derzeit befinden sich 31 psychiatrische Einrichtungen im niedersächsischen Krankenhausplan (vgl. Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit und Integration 2013b, S. 8ff.). Die Anzahl an teilstationären Betten hat sich in dem Zeitraum von 2005 bis 2013 fast verdoppelt. Derzeit gibt es 1.492 Betten. Die Anzahl an

stationären Betten nahm hingegen nur um 18% zu, so dass derzeit 6.127 Krankenhausbetten für psychiatrisch Erkrankte zur Verfügung stehen (vgl. Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit und Integration 2013b, S. 5). Anhand dieser Entwicklung ist ersichtlich, dass den Tageskliniken eine besondere Bedeutung in der Versorgung zukommt. Sie stellen eine sinnvolle Ergänzung zu vollstationären Einrichtungen in der Region dar (vgl. Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit und Integration 2013a). Problematisch ist die begriffliche Abgrenzung. Der Begriff teilstationär wird in der Literatur im Stationären-, Pflegerischen- sowie Rehabilitationskontext verwendet. Gemeinsam ist den unterschiedlichen Definitionen in der Literatur: Die teilstationäre Behandlung ist zeitlich begrenzt und die Patienten erhalten keine „rund um die Uhr“ Betreuung (vgl. BSG 2004).

Zusammenfassend lässt sich feststellen: Burnout selber kann nicht als Aufnahmegrund diagnostiziert werden, es müssen weitere Erkrankungen vorliegen. Allerdings gibt es keine klare Abgrenzung, sodass die Wahrnehmung der Experten, dass Burnout zunehmend der ursächliche Grund für psychische Störungen sei, nicht statistisch nachweisbar ist. Hier besteht dringender Handlungsbedarf, damit nicht die Symptome im Vordergrund bleiben, sondern an den Ursachen angeknüpft werden kann.

#### **4.3 Kur- und Rehabilitationskliniken**

Neben einer stationären und einer ambulanten Versorgung besteht für Burnout Betroffene die Möglichkeit eine Kur oder Rehabilitation in Anspruch zu nehmen. Untersucht wurde das Versorgungsangebot in Niedersachsen, die Behandlung in einer Einrichtung und die Kostenübernahme der Kostenträger. Darüber hinaus werden kurz die Besonderheiten der teilstationären und ambulanten Rehabilitation erläutert.

In Niedersachsen sind 26 Einrichtungen mit der Indikation Burnout im Niedersächsischen Kur- und Rehabilitationsverzeichnis eingetragen. Bei der Verteilung der Einrichtungen in Niedersachsen ist auffällig, dass diese zahlreich im Harz und an den Ostfriesischen Inseln vorhanden sind (siehe Abb. 4). Die Umgebung der Einrichtungen gehört zum Behandlungskonzept der Einrichtungen und soll zu der Erholung der Patienten beitragen (vgl. Klinikverzeichnis 2014).





Abbildung 4: Übersicht über Kur- und Rehabilitationseinrichtungen in Niedersachsen  
Quelle: Eigene Darstellung.

Die Therapie von Burnout in einer Rehabilitations- oder Kureinrichtung wird beispielhaft anhand eines Experteninterviews (Fachärztin für Psychosomatik) dargestellt. In dieser Einrichtung werden ca. 10% der Betten mit Burnout-Patienten belegt, wobei auch hier wiederum die Abgrenzung von Burnout zur Depression nur eine ungenaue Aussage zulässt. Burnout als Diagnose ist aus Sicht der Patienten „gesellschaftsfähiger“ als Depression. Die Patienten, die einen Rehabilitationsplatz oder eine Kur beantragen, sind zumeist schon dekompenziert. Das bedeutet, dass sie durch eigene Kräfte nicht mehr in der Lage sind, gesund zu werden und professionelle Hilfe benötigen. Die Wartezeit auf einen Therapieplatz beträgt ein bis zwei Monate und im Anschluss des stationären Aufenthalts wird im Idealfall eine ambulante Nachsorge eingeleitet. Eine Behandlung dauert fünf Wochen und stellt ein multimodales Behandlungsprogramm dar. Neben Gruppen- und Einzelsitzungen wird viel Wert auf Kreativität und sportliche Betätigungen gelegt (vgl. Experteninterview Fachärztin für Psychosomatik 2013).

Die Kostenübernahme einer Behandlung in Rehabilitations- und Kureinrichtungen verteilt sich auf unterschiedliche Kostenträger. Es erfolgt eine Untergliederung in Privat, GKV (gesetzlich), Selbstzahler, Rentenversicherung, Sozialhilfe und Beihilfe (siehe Abb. 5).

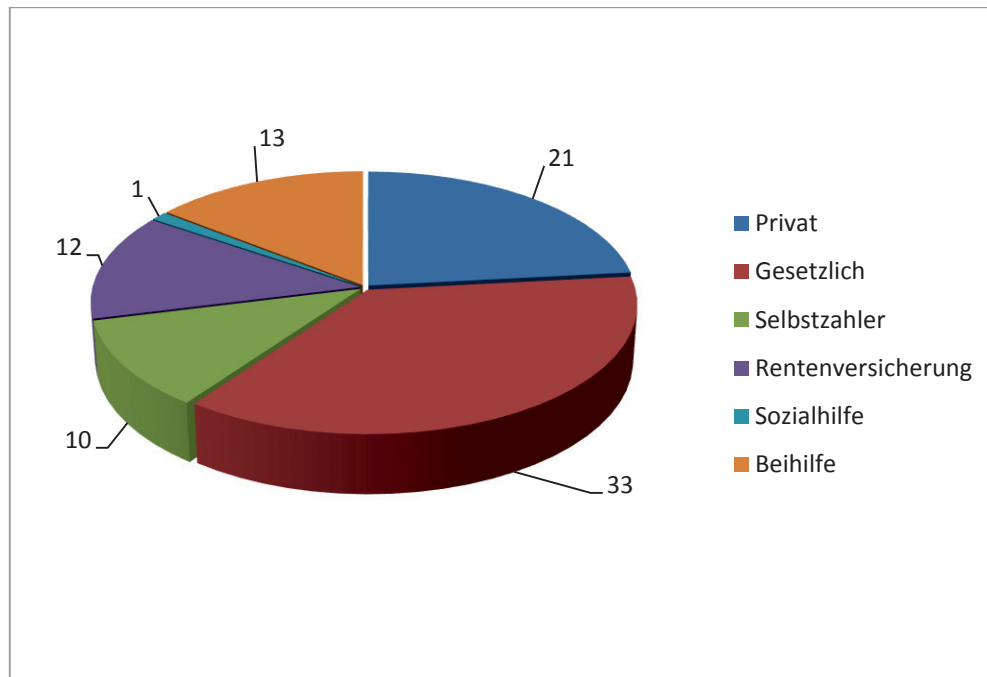


Abbildung 5: Verteilung der Kostenübernahme durch Kostenträger bei der Behandlung in Reha- und Kureinrichtungen (Angaben in %)   
 Quelle: Eigene Darstellung.

Anhand der Abbildung ist zu erkennen, dass der Großteil der Behandlungen der verzeichneten Kur- und Rehabilitationseinrichtungen von der gesetzlichen oder der privaten Krankenversicherung (54%) übernommen werden. Der Anteil der Selbstzahler (10%) steht an dritter Stelle.

Eine Alternative zum vollstationären Angebot ist die teilstationäre Rehabilitation. Teilstationäre Einrichtungen sind häufig an stationäre Einrichtungen angebunden. Der Vorteil ist, dass der Patient in seinem alltäglichen Lebensumfeld eingebunden bleibt (vgl. Jurda 1998, S. A729f.). Ein hoher Qualitätsanspruch führt dazu, dass sich Personalstruktur und apparative Ausstattung der teilstationären Rehabilitation an den stationären Standards orientiert. Die teilstationäre Rehabilitation kann eine vollstationäre Behandlung nicht vollständig ablösen, da ein derartiges Angebot nur für einen kleinen Prozentsatz der Patienten, allein durch die notwendige räumliche Nähe, überhaupt in Frage kommt. Dennoch trägt sie zu einer flexibleren und bedarfsgerechteren Angebotsstruktur im Rehabilitationswesen bei (vgl. Jurda 1998, S. A729f.).

Die ambulante Rehabilitation ist eine abgeschwächte Form der teilstationären Behandlung. Dort ist der Betreuungsbedarf geringer. Die Behandlungsdauer einer ambulanten Rehabilitation bei psychischen Erkrankungen dauert im Durchschnitt 35 Tage (vgl. Deutsche Rentenversicherung 2012, S. 29).

Aus dem Rehabilitationsbericht 2012 geht hervor, dass der Bedarf an Rehabilitationsleistungen in Deutschland in den letzten Jahren stetig zugenommen hat. Die bewilligten Leistungen für medizinische sowie berufliche Rehabilitation nahmen von 2005 bis 2011 um jeweils 24% zu (vgl. Deutsche Rentenversicherung 2012, S. 9). Der Anteil psychischer Erkrankungen an Rehabilitations-Leistungen stieg von 9% im Jahr 1995 auf 15% im Jahr 2011 (vgl. Deutsche Rentenversicherung 2012, S. 26). Die Kosten der Rehabilitationsleistungen bei psychisch Kranken mit durchschnittlich 6.183 Euro sind mehr als doppelt so hoch im Vergleich zu körperlichen Erkrankungen. Hierfür ist der längere Behandlungszeitraum verantwortlich (vgl. Deutsche Rentenversicherung 2012, S. 7).

Zusammenfassend ist zu feststellen, dass Rehabilitationsleistungen aufgrund psychiatrischer Erkrankungen in Deutschland zugenommen haben. Der Standort der Kur- und Rehabilitationskliniken ist, mit Ausnahme der teilstationären und ambulanten Rehabilitation, unabhängig vom Wohnort und befindet sich in Erholungsgebieten wie den Ostfriesischen Inseln oder dem Harz. Die Behandlung findet in einem multimodalen Behandlungskonzept statt und wird zumeist von den Kostenträgern übernommen. Auch in der Rehabilitation können keine eindeutigen Aussagen getroffen werden, da die Diagnose Burnout schwer abzugrenzen ist, aber jetzt schon wird deutlich, dass Burnout in diesem Bereich an Bedeutung gewinnt.

## **5 Alternative Versorgungsangebote**

Neben der ambulanten sowie stationären Versorgung und den Rehabilitations- und Kur-einrichtungen bestehen alternative oder begleitende Angebote für Burnout Patienten. Besonders in Hinblick auf lange Wartezeiten bis zum Behandlungsbeginn, die Betroffene oft in Kauf nehmen müssen, gibt es alternative Angebote. Sie komplettieren die Versorgung. Sie beziehen häufig auch indirekt Betroffene, wie Angehörige und Freunde, mit ein. Wie diese Angebote aussehen und was sie abdecken, soll im Weiteren betrachtet werden.

### **5.1 Wellness und Sport**

Regelmäßiger Sport als Ausgleich zu hohen Belastungen im Alltag wird als generelle Maßnahme zur Stressreduktion empfohlen (vgl. WSD Ausbildungszentrum GmbH 2014). Dementsprechend ist dies ein erster Hinweis, der auf zahlreichen Internetseiten und in Foren zu finden ist, wenn nach Hilfe bei Burnout gesucht wird (vgl. BOF 2014). „Sport schützt vor Burnout“ stellte plakativ die Womenshealth fest (vgl. Grewe). Aussagen dieser

Art sind zahlreich im WorldWideWeb vertreten. Auf dieser Grundlage haben viele Anbieter im Wellness- und Fitnessbereich den Begriff „Burnout“ aufgegriffen, womit spezielle Leistungen angepriesen werden.

## **5.2 Coaching**

Der Begriff Coaching deckt einen weiten Bereich von Dienstleistung ab. Er wird auch synonym zu den Ausdrücken „Berater“ und „Trainer“ verwendet (vgl. TÜV-Nord 2014). Neben der bereits erläuterten Tätigkeit im Wellness- und Fitnessbereich, begleiten Trainer persönlich die Betroffenen und schneiden die Leistungen auf die individuellen Bedürfnisse der Personen zu. Wie dies im Einzelnen aussieht, hängt von den jeweiligen Leistungserbringern ab. Sie verfügen über keinen einheitlichen Hintergrund, um die Bezeichnung „Coach für Burnout-Betroffene“ zu führen. Bei der durchgeführten Recherche zeichneten sich verschiedene Qualifikationen der Coaches ab. Einerseits bieten häufig Sozialpädagogen Burnout-Coaching an. Andererseits gibt es viele Heilpraktiker, die Burnout Patienten betreuen. Dabei wenden sie unterschiedliche Techniken an, wie beispielsweise Wingwave (Wingwave 2014). Die Angebote verfügen teilweise über die Zusatzbezeichnung „Psychotherapie“. Diese Zusatzbezeichnung kann durch eine Prüfung erlangt werden. Die Prüfung erfolgt bei der Stadt beziehungsweise dem Landkreis. Sie entspricht von der Art her der Kenntnisüberprüfung der „Heilpraktiker“. Verschiedene Ausbildungsstätten bieten hierzu eine Vorbereitung an. Einheitliche Standards bezüglich der zu vermittelnden Inhalte bestehen nicht (vgl. WSD Ausbildungszentrum GmbH 2014).

Häufig bieten Menschen, die selbst von Burnout betroffen waren und die Krankheit überwunden haben, Erkrankten Hilfestellungen an.

So unterschiedlich die Coaches sind, so unterschiedlich sind auch ihre Konzepte. Beispielsweise bestehen Unterschiede dahingehend, ob die Betreuung persönlich oder anonym erfolgt. Letzteres beinhaltet oft eine Telefon- oder Onlineberatung. Diese ist dann auch außerhalb der niedersächsischen Grenzen möglich.

Die Finanzierung der Angebote von Coaching erfolgt überwiegend privat. Manche Krankenkassen unterstützen das Coaching, indem sie diese Leistung für ihre Versicherten anbieten, wie z.B. die Techniker Krankenkasse (vgl. Techniker Krankenkasse 2012, S. 38).

### 5.3 Selbsthilfe

Eine weitere Möglichkeit für Burnout-Betroffene Hilfestellung zu erlangen, stellt die Selbsthilfe dar. Verschiedene Angebote in diesem Bereich sind auf der Homepage „Selbsthilfebüro-Niedersachsen“ zusammengefasst. Die Deutsche Arbeitsgemeinschaft Selbsthilfegruppen (DAG SHG e.V.) bietet Informationen zu diesem Thema (vgl. Deutsche Arbeitsgemeinschaft Selbsthilfegruppen 2014). Krankenkassen unterstützen teilweise auch die Selbsthilfe, z.B. im Rahmen der Burnout-Prävention (vgl. Techniker Krankenkasse 2012, S. 40).

Der Grundsatz der Angebote in der Selbsthilfe ist „aus der Praxis für die Praxis“. Die Aufgabe besteht überwiegend in der Vermittlung von Betroffenen und Gruppen und der grundsätzlichen Beratung. Dabei wird durch Gespräche ermittelt, ob die Selbsthilfe eine geeignete Form der „Behandlung“ für den Betroffenen ist. Ist dies nicht der Fall, wird über Alternativen informiert. Die konkrete Umsetzung, wie das Anmieten eines Raumes, erfolgt direkt bei den jeweiligen Gruppen. Die hierbei entstehenden Kosten werden durch die Teilnehmer privat getragen. Oft sind Teilnehmer, wenn sie die den Erschöpfungszustand überwunden haben, noch aktiv und unterstützen die Organisation (vgl. Deutsche Arbeitsgemeinschaft Selbsthilfegruppen 2014; Selbsthilfebüro Niedersachsen 2013).

Neben dieser organisierten Selbsthilfe gibt es Angebote, die privat veranstaltet werden. Diese können durch Treffen abgehalten werden oder virtuell stattfinden. Hierzu haben sich verschiedene Gruppen und Foren gebildet. Neben dem Austausch werden hier allgemeine Informationen zum Thema Burnout und Tipps, wie z.B. mögliche Ansprechpartner und Kontaktadressen von Psychologen, angeboten. Die Angebote gelten für direkt als auch indirekt Betroffene, wie Angehörige und Bekannte (vgl. Groops 2014 a, Groops 2014 b).

Neben den zuvor betrachteten Leistungsangebot sowie alternativen Leistungsangeboten bei Burnout Erkrankten in Niedersachsen geht das nächste Kapitel auf Leistungsangebote durch Unternehmen ein.

## 6 Leistungsangebote durch Unternehmen

Die Krankschreibungen aufgrund von Burnout stiegen seit 2004 um 700%. Diese Zunahme ist deutlich höher als die Zunahme von betrieblichen Fehltagen aufgrund psychi-

scher Erkrankungen insgesamt. In 85% der Krankschreibungsfälle wird Burnout zusammen mit psychischen oder anderen Erkrankungen wie Rückenschmerzen diagnostiziert. Die Burnout Diagnose ohne weitere Diagnoseangaben bei Krankschreibungen (15%) zielt auf die Vermeidung einer ausgeprägten Erkrankung oder längerer Arbeitsunfähigkeit ab. Diese Ergebnisse der „BPtK-Studie zur Arbeitsunfähigkeit“ der Bundes Psychotherapeuten Kammer zeigt die Relevanz von Burnout in der Arbeitswelt. Unternehmen sollten daher geeignete Maßnahmen einleiten, um dieser Entwicklung entgegenzuwirken (Bundes Psychotherapeuten Kammer 2012, S. 2f.).

Für Unternehmen sind die „Alternativen Versorgungsangebote“ wie Coaching sowie Wellness- und Fitnessangebote interessant. Es ermöglicht Ihnen präventiv wie auch kurativ der Burnoutsymptomatik bei den Mitarbeitern zu begegnen. Verschiedene Anbieter haben sich auf derartige Fragestellungen spezialisiert, wie z.B. der TÜV Nord. Es werden unterschiedliche Konzepte, wie das psychologische Einzelcoaching, Vorträge, Workshops oder Mediationen angeboten. All diese werden durch ausgebildete Psychologen durchgeführt. Hierbei wird ein ganzheitlicher Ansatz vertreten, der nicht nur das Arbeits-, sondern auch das Privatleben der Mitarbeiter einbezieht. Diese Aktivitäten sind Teil des betrieblichen Gesundheitsmanagements. Die Themen, welche behandelt werden, sind Burnout und Work-Life-Balance, Führungskompetenz, Kommunikation als auch Stress- und Konfliktmanagement (vgl. TÜV-Nord 2014).

Eine Möglichkeit für Unternehmen, ihre Tätigkeit zur Vermeidung von Burnout zu kommunizieren, stellt der Burnout-Präventions-Index (BPI) dar, welcher im Jahr 2011 entwickelt wurde. Er soll in einem Punktesystem die Maßnahmen, welche der Betrieb gegen Burnout ergreift, darstellen. Hierbei werden organisatorische als auch räumliche Komponenten mit einbezogen. In einem Audit werden diese anhand von 150 Fragen bewertet und in einem Gesamtergebnis von 0 bis 100 Punkten dargestellt. Die Kosten für dieses Verfahren belaufen sich auf ca. 1.780 €. Oft wird zusätzlich eine Vorbereitung für Unternehmen angeboten (vgl. Bachmayer und Heimann Partnerschaft 2014).

## **7 Ergebnisse und Empfehlungen zur Sicherung der Versorgung von Burnout Erkrankten**

Wie im 3. Kapitel dargestellt, ist vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung mit einer Zunahme der Burnout Erkrankungen zu rechnen. Allerdings ist aufgrund der ungenauen Definition und der Abgrenzungsproblematik zur Depression diese Aussage kritisch

zu betrachten. Differenzierte Informationen, inwieweit Stresssituationen, Erschöpfungssyndrome und Depressionen voneinander abhängen, fehlen. Für eine erfolgreiche Behandlung der Erkrankten ist das Wissen über diese Zusammenhänge jedoch sehr wichtig.

In Niedersachsen liegt ein vielfältiges Behandlungsangebot für Burnout Erkrankte vor. Das Angebot ist allerdings sehr unübersichtlich und variiert je nach Region. Die starke sektorale Trennung ist für eine qualitativ hochwertige Versorgung bei psychisch Erkrankten hinderlich. Lange Wartezeiten auf einen Behandlungsplatz, ambulant wie auch stationär, sofern keine Notfallbehandlung vorliegt, kennzeichnen die psychiatrische Versorgung in Niedersachsen.

Nun stellt sich die Frage: Wo kann angesetzt werden, um die Behandlung von Burnout Patienten in Niedersachsen zu verbessern? Mehrere Ansatzpunkte lassen sich aus den Ergebnissen ableiten.

Burnout muss als Krankheit definierbar sein und als abrechenbare Diagnose anerkannt werden. Dafür wären Forschungen bezüglich der begrifflichen Abgrenzung notwendig. Symptome, Ursachen und die Abgrenzung zu Folgeerkrankungen, insbesondere zur Depression, müssen eindeutig feststellbar sein. Für die Prävention und die Therapie wäre es hilfreich, wenn Krankheitsauslöser und Symptome in einen eindeutigen Zusammenhang gebracht werden können. Die Anerkennung von Burnout als abrechenbare Diagnose in der stationären Versorgung würde zum einen mehr Transparenz über Fallzahlen bringen und zum anderen möglicherweise unterstützend wirken, damit mehr diagnostische Maßnahmen durchgeführt werden, die weitere Erkenntnisse bringen.

Die Einführung einer evidenzbasierten Evaluation der unterschiedlichen Therapieformen hätte begleitend zur Konsequenz, dass ausschließlich qualitativ hochwertige Versorgungsformen die Burnout Patienten erreichen.

Die Implementierung eines multiprofessionellen Teams, das für die ambulante und die stationäre Versorgung in einem klar definierten Einzugsgebiet zuständig ist, würde zu einer engeren Verzahnung von ambulant und stationär führen. Zentrale Beratungs- und Koordinierungsstellen, wie der sozial psychiatrische Dienst, können den Burnout Patienten helfen in dem unübersichtlichen Leistungsangebot den richtigen Leistungserbringer zu finden.

Da Burnout zunehmend zu Krankschreibungen führt, besteht eine Handlungsnotwendigkeit auf Unternehmensebene. Unternehmen müssen sich den Herausforderungen, die sich vor dem Hintergrund der zukünftigen Mitarbeiterstruktur verändern werden, stellen. Sie haben angemessene Arbeitsbedingungen sicherzustellen, insbesondere die Stressbelastungen für die einzelnen Mitarbeiter zu erfassen, und geeignete Maßnahmen bei Burnout Gefährdeten bzw. Erkrankten einzuleiten.

Abschließend ist festzuhalten: Bis heute liegt in Niedersachsen keine flächendeckende Versorgung in der Behandlung psychisch Kranker vor. Positive Entwicklungen sind zu erkennen. Es ist nun die Aufgabe von Unternehmen, Leistungserbringern, Kostenträgern sowie Politikern eine kontinuierliche Weiterentwicklung und Verbesserung der Versorgung in Niedersachsen hervorzubringen.



---

**Literaturverzeichnis**

- Arbeitsgruppe Psychiatrie der obersten Landesgesundheitsbehörden (2003): Bestandsaufnahme zu den Entwicklungen der Psychiatrie in den letzten 25 Jahren, Chemnitz 2003.
- Bachmayer und Heimann Partnerschaft (2014): Der Burnoutpräventionsindex (BPI), <http://ihre-gesundheitsberater.de/betriebliches-gesundheitsmanagement/burnout-praeventions-index-bpi/>, am 17.01.2014.
- Becker, T. (1999): Bestandsaufnahme stationär, ambulante und komplementäre Versorgung, in: Machleidt, W. u.a.; Psychiatrie, Psychosomatik und Psychotherapie, 7. Auflage, S. 408-409, Stuttgart 1999.
- Bleich, T., Christiansen, M. (2013): Der demografische Wandel in Niedersachsen: Trends und Herausforderungen für Unternehmen, in: Demographischer Wandel, Vielfältige Herausforderungen für Unternehmen und Gesellschaft, hrsg. von Anja Behrens-Potratz, Karl-Heinz Lüke, Friedel Ahlers und Roland Matthes, S. 17-40, Göttingen 2013.
- BOF (2014): Selbsthilfegruppe Raum Nürnberg/Fürth, <http://www.burn-out-forum.de/forum/110/8749?start=10> am 17.01.2014.
- Bundes Psychotherapeuten Kammer (2011): BPtK-Studie zu Wartezeiten in der ambulanten psychotherapeutischen Versorgung, Umfrage der Landespsychotherapeutenkammern und der BPtK Berlin 2011.
- Bundes Psychotherapeuten Kammer (2012): BPtK-Studie zur Arbeitsunfähigkeit, Psychische Erkrankungen und Burnout, Berlin 2012.
- Deutsche Arbeitsgemeinschaft Selbsthilfegruppen (2014): Selbsthilfe-Büro Niedersachsen, <http://www.selbsthilfe-buero.de/>, am 17.01.2014.
- Deutsche Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde (2012): Positionspapier der deutschen Gesellschaft für Psychiatrie, Psychotherapie und Nervenheilkunde (DGPPN) zum Thema Burnout, Berlin 2012.
- Deutsche Rentenversicherung (2012): Reha-Bericht Update 2012, Berlin 2012.
- Elgeti, H. (2008): Psychiatrie in Niedersachsen, Band 2, Bonn 2008.
- Elgeti, H. (2009): Psychiatrie in Niedersachsen, Band 3, Bonn 2009.
- Elgeti, H. / Ziegenbein, M. (2013): Psychiatrie in Niedersachsen, Band 3, Bonn 2013.

- GBE (2014): Diagnosedaten der Krankenhäuser ab 2000 (Eckdaten der vollstationären Patienten und Patientinnen). Gliederungsmerkmale: Jahre, Behandlungs-/Wohnort, ICD10, <http://www.gbe-bund.de/>, am 17.01.2014.
- Gläser, J. / Laudel, G. (2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden 2010.
- Grewe, N. (2013): Sport schützt vor Burnout, in: Women's health, <http://www.womenshealth.de/health/symptome-krankheiten/sport-schuetzt-vor-burnout.7091.htm>, am 17.01.2014.
- Groups (2014 a): Gruppen und Treffen in Deiner Nachbarschaft, <http://www.groups.de/search/burnout>, am 17.01.2014.
- Groups (2014 b): Sternchen Weeze, »Kampf gegen den Burn out«, <http://www.groups.de/burn-out/public?subheader=map>, am 17.01.2014.
- Hamburger Abendblatt (2011): "Explosive Zunahme" bei Burn-out-Fällen, <http://www.abendblatt.de/wirtschaft/article2041598/Explosive-Zunahme-bei-Burn-out-Faellen.html>, am 17.01.2014.
- Hapke, U. et al. (2013): Chronischer Stress bei Erwachsenen in Deutschland, Ergebnisse der Studie zur Gesundheit Erwachsener in Deutschland (DEGS1), Berlin, Heidelberg 2013.
- Harnau, B. et al. (2012): Basiskonzept „Ambulante psychiatrische Pflege in der Regelversorgung in Niedersachsen“, Lüneburg 2012.
- Haßlinger, V. (2011): Ambulante Psychiatrische Pflege, Pflegemanagementtagung Kloster Irsee, 28. Juni 2011.
- Hedderich, I. (2009): Burnout: Ursachen, Formen, Auswege, Leipzig 2009.
- Jurda, R. (1998): Teilstationäre Rehabilitation: Alternative zum vollstationären Angebot, in: Deutsches Ärzteblatt, Heft 13, S. A729-A730.
- Kaldybajewa, K. / Kruse, E. (2012): Erwerbsminderungsrenten im Spiegel der Statistik der gesetzlichen Rentenversicherung – Unterschiede und Gemeinsamkeiten zwischen Männern und Frauen –, in: RVaktuell 8/2012, S. 2016-216, Berlin 2012.
- Klinikverzeichnis (2014): Kur- und Rehaverzeichnis Niedersachsen, <http://www.kurklinikverzeichnis.de/indikationen/erschoepfungszustaende-burn-out>, am 17.01.2014.

- Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit und Integration (2013a): Psychiatrie in Niedersachsen, [http://www.ms.niedersachsen.de/themen/gesundheit/psychiatrie\\_und\\_psychologische\\_hilfen/14025.html](http://www.ms.niedersachsen.de/themen/gesundheit/psychiatrie_und_psychologische_hilfen/14025.html), am 17.01.2014.
- Niedersächsisches Ministerium für Soziales, Frauen, Familie, Gesundheit und Integration (2013b): Niedersächsischer Krankenhausplan 2013, Stand: 01. Januar 2013, 28. Fortschreibung, Hannover 2013.
- BSG (2004): Ambulant ist, wenn der Patient die Nacht vor und die Nacht nach dem Eingriff nicht im Krankenhaus verbringt, [http://www.arzt-in-europa.de/pages/2004BSG\\_teilstationaer.html](http://www.arzt-in-europa.de/pages/2004BSG_teilstationaer.html), am 17.01.2014.
- Schneider, E. (2014): Sicherer Umgang mit Burnout im Unternehmen, Wiesbaden 2014.
- Schneider, F. (2008): Klinikmanual, Psychiatrie, Psychosomatik und Psychotherapie, Heidelberg 2008.
- Selbsthilfebüro Niedersachsen (o.Jahr): <http://www.selbsthilfe-buero.de/>, am 17.01.2014.
- Sliwinski, M. J. / Almeida, D. M. / Smyth, J. / Stawski, R. S. (2009): Intraindividual Change and Variability in Daily Stress Processes: Findings From Two Measurement-Burst Diary Studies. *Psychology and Aging*, 24, 828-840, <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC2857711/>, am 17.01.2014.
- Sozialpolitik-Aktuell (2014): [http://www.sozialpolitik-aktuell.de/tl\\_files/sozialpolitik-aktuell/\\_Politikfelder/Alter-Rente/Datensammlung/PDF-Dateien/abbVIII10a.pdf](http://www.sozialpolitik-aktuell.de/tl_files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Alter-Rente/Datensammlung/PDF-Dateien/abbVIII10a.pdf), am 17.01.2014.
- Spengler, A. (2012): Psychiatrische Institutsambulanzen, Leistungsfähig, bedarfsgerecht und innovativ, in: *Deutsches Ärzteblatt*, Jg. 109, Heft 40, 5. Oktober 2012, S. A1981-A1984, Köln 2012.
- Techniker Krankenkasse (2012): Burnout vorbeugen, Wege zu gesunder Arbeit, Hamburg 2012.
- TÜV-Nord (2014): Psychologisches Coaching im Unternehmen, <http://www.tuev-nord.de/de/gesundheit/psychologisches-coaching-90356.htm>, am 17.01.2014.
- Wingwave (2014): Erfolge bewegen durch wingwave-Coaching, <http://www.wingwave.com/>, am 17.01.2014.

WSD Ausbildungszentrum GmbH (2014): Die Volkskrankheit Burnout schafft neue Berufsfelder und Zugang zu neuen Klienten/Kunden!, [http://www.wsdausbildungszentrum.de/Burnout\\_PraeventionsCoach/](http://www.wsdausbildungszentrum.de/Burnout_PraeventionsCoach/), am 17.01.2014.

### **Experteninterviews**

Experteninterview Fachärztin für Psychosomatik 2013.

Experteninterview Heilpraktikerin und Selbsthilfebüro Niedersachsen 2013.

Experteninterview Leitung ambulant psychiatrischen Pflegedienst 2013.

Experteninterview Mitarbeiter sozialpsychiatrischer Dienst 2013.

Experteninterview Oberärzte niedersächsischer somatischer Krankenhäuser 2013.

Experteninterview stellvertretender Vorstand BAPP e.V. 2013.

# **Besteuerung der betrieblichen Altersversorgung – Aktuelle Probleme und Entwicklungsperspektiven**

Dennis Klein

Der demografische Wandel verändert die Altersversorgung. Die umlagefinanzierte gesetzliche Rentenversicherung hat bei steigender Lebenserwartung eine wachsende Zahl von Leistungsempfängern zu versorgen, denen weniger Beitragszahler gegenüberstehen. Um die Beitragszahler finanziell nicht zu überfordern, sind Einschränkungen bei den gesetzlichen Altersrenten nicht auszuschließen. Die sich so ergebenden Versorgungslücken sollen zusätzliche Komponenten der Altersversorgung wie private Vorsorge („Riester-Rente“) oder Kapitalbildung schließen. Ein wichtiges Element ist hierbei auch die betriebliche Altersversorgung. Deren steuerliche Behandlung ist Gegenstand des folgenden Beitrags.

## **1 Einleitung**

Nach einer Studie der Beratungsgesellschaft PwC Pension Consulting gehen nur 2% der Arbeitnehmer davon aus, dass die gesetzliche Rente im Alter ihr benötigtes Einkommen abdecken wird (PwC Pension Consulting 2015, S. 7). Zur Schließung der Versorgungslücke bzw. zur weiteren Absicherung der Altersversorgung ist die betriebliche Altersversorgung bei den genutzten Altersvorsorgeprodukten mit 43% die häufigste Form, noch vor der „Riester-Rente“ und der privaten Lebensversicherung mit jeweils 34% (PwC Pension Consulting 2015, S. 12). Im Jahr 2012 haben Beschäftigte rund 9,5 Milliarden Euro in die betriebliche Altersversorgung investiert, was rund 0,9% der Bruttojahresverdienste entspricht (Statistisches Bundesamt 2015, S. 10). Hinzu kommen die Arbeitgeberleistungen. Insgesamt soll die Summe der Deckungsmittel in der Privatwirtschaft in Deutschland Ende 2013 rund 538,5 Milliarden Euro betragen haben (Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung e.V. 2015, Durchführungswege der betrieblichen Altersversorgung). Nach Schätzungen der Europäischen Kommission hat das Vermögen in den betrieblichen Versorgungseinrichtungen europaweit einen geschätzten Wert von über 2.000 Milliarden Euro, was etwa 25% des Bruttoinlandsprodukts in der Europäischen Union entspricht (Europäische Kommission 2001, S. 3). Nichts desto trotz ist der Verbreitungsgrad der betrieblichen Altersversorgung noch ausbaufähig. Europaweit sind nach Schätzung der Europäischen Kommission nur rund 25% der erwerbstätigen Bevölkerung einer

betrieblichen Altersversorgung angeschlossen (Europäische Kommission 2001, S. 3). In Deutschland nehmen 70% der Arbeitnehmer nicht mit eigenen Beiträgen an einer betrieblichen Altersversorgung teil (PwC Pension Consulting 2015, S. 14).

Die betriebliche Altersversorgung hat die Anforderungen und Bedürfnisse vieler Interessengruppen und Akteure zu erfüllen: Der Unternehmen, der Beschäftigten in der aktiven Erwerbsphase, der Ruhegehalts- und Leistungsbezieher, der Versicherungen und nicht zuletzt des Staates, der durch steuerliche und sozialversicherungsrechtliche Rahmenbedingungen das Verhalten beeinflusst. Die betriebliche Altersversorgung hat sich hierbei in das Konzept der Alterseinkünftebesteuerung einzufügen. Aus dem Zusammenwirken der einzelnen Akteure ergeben sich zahlreiche Implikationen insb. bei der Besteuerung, von denen einige Problemstellungen nachfolgend untersucht werden sollen.

Zunächst gilt es, die betriebliche Altersversorgung mit ihren unterschiedlichen Durchführungswegen in das legislative Umfeld einzuordnen. Gesetzliche Grundlagen bilden insb. das Gesetz zur Verbesserung der betrieblichen Altersversorgung (BetrAVG),<sup>2</sup> das Einkommensteuergesetz (EStG)<sup>3</sup> sowie zahlreiche Änderungs- und Reformgesetze wie das Altersvermögensgesetz (AVmG)<sup>4</sup> oder das Alterseinkünftegesetz (AltEinkG)<sup>5</sup>. Anschließend sind aktuelle steuerliche Probleme zu analysieren, die sich aus den gesetzlichen Rahmenbedingungen einerseits und den Anforderungen der involvierten Unternehmen und Arbeitnehmer andererseits ergeben. Konkret geht es hierbei um notleidende Pensionszusagen, den Arbeitgeberwechsel und die Transfermöglichkeiten der betrieblichen Altersversorgung sowie Wechsel der Durchführungswege in der betrieblichen Altersversorgung. Hierbei sollen Lösungs- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten für eine widerspruchsfreie Besteuerung der betrieblichen Altersversorgung hergeleitet und untersucht werden.

---

<sup>2</sup> Betriebsrentengesetz vom 19.12.1974 (BGBl. I 1974, S. 3610), das zuletzt durch Gesetz vom 01.04.2015 (BGBl. I 2015, S. 434) geändert worden ist.

<sup>3</sup> Einkommensteuergesetz in der Fassung der Bekanntmachung vom 08.10.2009 (BGBl. I 2009, S. 3366, 3862), das zuletzt durch Art. 5 des Gesetzes vom 28.07.2015 (BGBl. I 2015, S. 1400) geändert worden ist.

<sup>4</sup> Gesetz zur Reform der gesetzlichen Rentenversicherung und zur Förderung eines kapitalgedeckten Altersvorsorgevermögens (Altersvermögensgesetz – AVmG) vom 26.06.2001 (BGBl. I 2001, S. 1310), geändert durch Art. 7 des Gesetzes vom 20.12.2001 (BGBl. I 2001, S. 3858).

<sup>5</sup> Gesetz zur Neuordnung der einkommensteuerrechtlichen Behandlung von Altersvorsorgeaufwendungen und Altersbezügen (Alterseinkünftegesetz – AltEinkG) vom 05.07.2004 (BGBl. I 2004, S. 142).

## 2 Das 3-Säulen-Modell der Altersversorgung

Die Alterssicherung beruht herkömmlich auf drei Säulen (Bundesministerium der Finanzen 2013, S. 35):

- Die erste Säule bildet die staatliche Altersversorgung, die insb. aus der gesetzlichen Rentenversicherung, den Beamtenpensionen, den Zusatzversicherungen im öffentlichen Dienst, den berufsständischen Versorgungswerken und der Alterssicherung der Landwirte besteht.
- Die zweite Säule besteht aus der betrieblichen Altersversorgung nach dem BetrAVG und den privat abgeschlossenen steuerlich nach §§ 10a, 79 ff. EStG geförderten Altersversorgungsverträgen (insb. "Riester-Verträge") (Bundesministerium der Finanzen 2013, S. 35).
- Die dritte Säule umfasst die individuelle private Zukunftsvorsorge durch Kapitalanlageprodukte oder Lebensversicherungen. Diese dienen zwar auch zur Absicherung gegen Versorgungslücken im Alter, sind im Gegensatz zu den Altersversorgungsverträgen aber nicht ausschließlich zur Altersvorsorge konzipiert (Hey, in: Tipke / Lang 2013, § 8 Rn. 569, S. 414).

Die betriebliche Altersversorgung ist hingegen auf die Versorgungsfunktion ausgerichtet und muss daher bestimmten Kriterien genügen.

So normiert § 1 BetrAVG (Hervorhebungen durch den Verf.):

„(1) Werden einem Arbeitnehmer Leistungen der *Alters-, Invaliditäts- oder Hinterbliebenenversorgung* aus Anlass seines Arbeitsverhältnisses vom Arbeitgeber zugesagt (betriebliche Altersversorgung), gelten die Vorschriften dieses Gesetzes. ...“

Aus diesen gesetzlichen Kriterien lässt sich die Festlegung auf die Absicherung gegen drei bestimmte Lebensrisiken erkennen: Alter, Invalidität und Tod. Die Leistungen der betrieblichen Altersversorgung dürfen dementsprechend auch erst bei Eintritt eines dieser Ereignisse fällig werden (Buttler 2015, S. 95 Rn. 143). Reine Sparvorgänge fallen somit nicht unter die betriebliche Altersversorgung. Auch der Kreis der Bezugsberechtigten ist hierdurch eingeschränkt. Neben dem Arbeitnehmer selbst kommen nur Hinterbliebene in Betracht. Die Versorgungsanwartschaft lässt sich also nicht wie Kapitalanlageprodukte abtreten oder beleihen.

Eine weitere Einschränkung ergibt sich aus § 3 BetrAVG:

„(1) Unverfallbare Anwartschaften im Falle der Beendigung des Arbeitsverhältnisses und laufende Leistungen dürfen nur unter den Voraussetzungen der folgenden Absätze abgefunden werden.

(2) Der Arbeitgeber kann eine Anwartschaft ohne Zustimmung des Arbeitnehmers abfinden, wenn der Monatsbetrag der aus der Anwartschaft resultierenden laufenden Leistung bei Erreichen der vorgesehenen Altersgrenze 1 vom Hundert, bei Kapitalleistungen zwölf Zehntel der monatlichen Bezugsgröße nach § 18 des Vierten Buches Sozialgesetzbuch nicht übersteigen würde. ...“

Abgesehen von Bagatellbeträgen ist eine Kapitalisierung und Abfindung der betrieblichen Altersversorgung regelmäßig ausgeschlossen (Schrehardt 2014, S. 623; Wolf 2003, S. 711). Bei Renteneintritt soll der Arbeitnehmer also keine vollständige Einmalauszahlung verlangen. Dieser Umstand ist durchaus ein Hemmnis für die weitere Verbreitung der betrieblichen Altersversorgung. Denn Beschäftigte stehen vor dem Risiko, bei frühzeitigem Versterben nicht in den Genuss der Leistungen zu kommen und diese regelmäßig auch nicht ihren Erben zukommen lassen zu können (mit Ausnahme der Hinterbliebenenversorgung)(Buttler 2015, S. 17). Allerdings ist dies ein dem Versicherungsgedanken inhärentes Risiko. Primäre Funktion ist eben die kontinuierliche (ergänzende) Altersabsicherung. Auf der anderen Seite besteht nämlich aus Sicht des Arbeitgebers bzw. dessen Versicherung das „Risiko“ der Langlebigkeit. Da die Funktion der betrieblichen Altersversorgung auch in der Schließung der Versorgungslücke besteht, ist deren obligatorische Ausgestaltung als Leibrente zwingend.

Besondere Anforderungen ergeben sich in steuerlicher Hinsicht. Die betriebliche Altersversorgung befindet sich an der Schnittstelle zwischen den Lohneinkünften (§ 19 EStG) und den Altersrenten (§ 22 EStG). Die betriebliche Altersversorgung hat sich in das Besteuerungskonzept für die Alterseinkünfte einzufügen, deren steuergesetzliche Regelungen sich über das EStG verteilen (Hey, in: Tipke / Lang 2013, § 8 Rn. 481, S. 385).

Zentrale Vorschrift für die Besteuerung der gesetzlichen Renten ist zunächst § 22 Nr. 1 EStG (Hervorhebung durch den Verf.):

„Sonstige Einkünfte sind

1. Einkünfte aus wiederkehrenden Bezügen, soweit sie nicht zu den in § 2 Absatz 1 Nummer 1 bis 6 bezeichneten Einkunftsarten gehören; § 15b ist sinngemäß anzuwenden.

...



<sup>3</sup>Zu den in Satz 1 bezeichneten Einkünften gehören auch

a) Leibrenten und andere Leistungen,

aa) die aus den *gesetzlichen Rentenversicherungen*, der landwirtschaftlichen Alterskasse, den berufsständischen Versorgungseinrichtungen und aus Rentenversicherungen im Sinne des § 10 Absatz 1 Nummer 2 Buchstabe b erbracht werden, soweit sie jeweils der Besteuerung unterliegen. <sup>2</sup>Bemessungsgrundlage für den der Besteuerung unterliegenden Anteil ist der Jahresbetrag der Rente. <sup>3</sup>Der der Besteuerung unterliegende Anteil ist nach dem Jahr des Rentenbeginns und dem in diesem Jahr maßgebenden Prozentsatz aus der nachstehenden Tabelle zu entnehmen: ...“

Die Tabelle nach § 22 Nr. 1 S. 3 EStG ist im Anhang als Tabelle 1 aufgeführt.

Während in § 22 Nr. 1 S. 3 EStG die Besteuerung des Rentenbezugs geregelt ist, behandelt § 10 EStG die Behandlung der Rentenversicherungsbeiträge. Die Abzugsmöglichkeit für Rentenversicherungsbeiträge ist insb. nach § 10 Abs. 1 Nr. 2 EStG als Sonderausgaben möglich. Sonderausgaben sind bei der Ermittlung des zu versteuernden Einkommens (der Bemessungsgrundlage der Einkommensteuer) abziehbar, es tritt insoweit also eine steuerliche Entlastung ein (Heinicke, in: Schmidt 2014, § 10 Rn. 15; Hey, in: Tipke / Lang 2013, § 8 Rn. 707, S. 421).

§ 10 Abs. 1 Nr. 2 EStG lautet (Hervorhebung durch den Verf.):

„(1) Sonderausgaben sind die folgenden Aufwendungen, wenn sie weder Betriebsausgaben noch Werbungskosten sind oder wie Betriebsausgaben oder Werbungskosten behandelt werden:

2. a) *Beiträge zu den gesetzlichen Rentenversicherungen* oder zur landwirtschaftlichen Alterskasse sowie zu berufsständischen Versorgungseinrichtungen, die den gesetzlichen Rentenversicherungen vergleichbare Leistungen erbringen;

b) Beiträge des Steuerpflichtigen

aa) zum Aufbau einer *eigenen kapitalgedeckten Altersversorgung*, wenn der Vertrag nur die Zahlung einer monatlichen, auf das Leben des Steuerpflichtigen bezogenen *lebenslangen Leibrente* nicht vor Vollendung des 62. Lebensjahres oder zusätzlich die ergänzende Absicherung des Eintritts der Berufsunfähigkeit (Berufsunfähigkeitsrente), der verminderten Erwerbsfähigkeit (Erwerbsminderungsrente) oder von Hinterbliebenen (Hinterbliebenenrente) vorsieht. <sup>2</sup>Hinterbliebene in diesem Sinne sind der *Ehegatte* des Steuerpflichtigen und die *Kinder*, für die er Anspruch auf Kindergeld oder auf einen Freibetrag

nach § 32 Absatz 6 hat. <sup>3</sup>Der Anspruch auf Waisenrente darf längstens für den Zeitraum bestehen, in dem der Rentenberechtigte die Voraussetzungen für die Berücksichtigung als Kind im Sinne des § 32 erfüllt;

bb) für seine Absicherung gegen den Eintritt der Berufsunfähigkeit oder der verminderten Erwerbsfähigkeit (Versicherungsfall), wenn der Vertrag nur die Zahlung einer monatlichen, auf das Leben des Steuerpflichtigen bezogenen *lebenslangen Leibrente* für einen Versicherungsfall vorsieht, der bis zur Vollendung des 67. Lebensjahres eingetreten ist.

<sup>2</sup>Der Vertrag kann die Beendigung der Rentenzahlung wegen eines medizinisch begründeten Wegfalls der Berufsunfähigkeit oder der verminderten Erwerbsfähigkeit vorsehen.

<sup>3</sup>Die Höhe der zugesagten Rente kann vom Alter des Steuerpflichtigen bei Eintritt des Versicherungsfalles abhängig gemacht werden, wenn der Steuerpflichtige das 55. Lebensjahr vollendet hat.

<sup>2</sup>Die Ansprüche nach Buchstabe b dürfen *nicht vererblich, nicht übertragbar, nicht beleihbar, nicht veräußerbar und nicht kapitalisierbar* sein. <sup>3</sup>Anbieter und Steuerpflichtiger können vereinbaren, dass bis zu zwölf Monatsleistungen in einer Auszahlung zusammengefasst werden oder eine Kleinbetragsrente im Sinne von § 93 Absatz 3 Satz 2 abgefunden wird. <sup>4</sup>Bei der Berechnung der Kleinbetragsrente sind alle bei einem Anbieter bestehenden Verträge des Steuerpflichtigen jeweils nach Buchstabe b Doppelbuchstabe aa oder Doppelbuchstabe bb zusammenzurechnen. <sup>5</sup>Neben den genannten Auszahlungsformen darf kein weiterer Anspruch auf Auszahlungen bestehen. <sup>6</sup>Zu den Beiträgen nach den Buchstaben a und b ist der nach § 3 Nummer 62 steuerfreie Arbeitgeberanteil zur gesetzlichen Rentenversicherung und ein diesem gleichgestellter steuerfreier Zuschuss des Arbeitgebers hinzuzurechnen. <sup>7</sup>Beiträge nach § 168 Absatz 1 Nummer 1b oder 1c oder nach § 172 Absatz 3 oder 3a des Sechsten Buches Sozialgesetzbuch werden abweichend von Satz 2 nur auf Antrag des Steuerpflichtigen hinzugerechnet; ...“

Wie aus § 10 Abs. 1 Nr. 2 EStG deutlich wird, sind neben den gesetzlichen Rentenversicherungsbeiträgen auch (zusätzliche) eigene Altersversorgungsbeiträge abziehbar. Auch für diese eigenen Altersversorgungsverträge besteht die strikte Festlegung auf die Versorgungsfunktion (Heinicke, in: Schmidt 2014, § 10 Rn. 80; Schrehardt 2014, S. 620). Insbesondere sind also die Übertragung und Kapitalisierung ausgeschlossen.

§§ 22 Nr. 1 S. 3, 10 Abs. 1 Nr. 2 EStG in ihrem Zusammenwirken verwirklichen das Konzept der nachgelagerten Besteuerung, dem wiederum die Annahme einer intertemporalen Korrespondenz zu Grunde liegt (BFH, Entsch. v. 18.11.2009, X R 34/07, BStBl.

II 2010, S. 414; Weber-Grellet 2012, S. 1254). Die Einzahlungen in die Rentenversicherung sind sofort abziehbar, die Auszahlungen sind später bei Zufluss zu versteuern. Steuerlich sind also entsprechend der Funktion von Altersrenten die Einzahlungsphase und die Auszahlungsphase getrennt (Schrehardt 2014, S. 619; Weber-Grellet 2012, S. 1254). Hierbei ist die Besteuerung von der Erwerbsphase in die Phase des Alterseinkünftebezugs verlagert. Dies geschieht, indem die Bildung der Versorgungsanswartschaften regelmäßig aus steuerbefreitem Einkommen erfolgt oder Beitragsleistungen von der steuerlichen Bemessungsgrundlage abziehbar sind. Im Gegenzug sind spätere Bezüge grundsätzlich voll zu versteuern (Hey, in: Tipke / Lang 2013, § 8 Rn. 570, S. 414).

Die nachgelagerte Besteuerung ist erst durch das Alterseinkünftegesetz eingeführt worden. Um keine Rentnerjahrgänge zu benachteiligen, die in der Ansparphase noch keine steuerliche Abzugsmöglichkeit hatten, ist für die vollständige Einführung nachgelagerter Besteuerung ein langer Übergangszeitraum bis zum Jahr 2040 vorgesehen (Weber-Grellet, in: Schmidt 2014, § 22 Rn. 20). Darum wird seit 2005 der Besteuerungsanteil der Rente von 50% im Jahr 2005 sukzessive jedes Jahr um 2%-Punkte auf 100% ab dem Jahr 2040 erhöht (Hey, in: Tipke / Lang 2013, § 8 Rn. 571, S. 415). Maßgeblich für die Besteuerung der Rente ist für die gesamte Rentenlaufzeit das Jahr des Rentenbeginns.

Ein weiteres tragendes Prinzip für die Alterseinkünftebehandlung ist die Besteuerung nach Maßgabe der Vorbelastung. Sind die Aufwendungen steuerlich entlastet worden, sind die entsprechenden Einnahmen voll zu erfassen. Sind die Aufwendungen hingegen aus versteuertem Einkommen erbracht worden, so unterliegen die entsprechenden Zuflüsse nur der Ertragsanteilsbesteuerung (BFH, Entsch. v. 17.07.2008, X R 29/07, BeckRS 2008, 25013935).

Diese Ertragsanteilsbesteuerung ist in § 22 Nr. 1 S. 3 a) bb) EStG normiert:

„... <sup>3</sup>Zu den in Satz 1 bezeichneten Einkünften gehören auch

a) Leibrenten und andere Leistungen,

bb) die nicht solche im Sinne des Doppelbuchstaben aa sind und bei denen in den einzelnen Bezügen Einkünfte aus Erträgen des Rentenrechts enthalten sind. ... <sup>3</sup>Als Ertrag des Rentenrechts gilt für die gesamte Dauer des Rentenbezugs der Unterschiedsbetrag zwischen dem Jahresbetrag der Rente und dem Betrag, der sich bei gleichmäßiger Verteilung des Kapitalwerts der Rente auf ihre voraussichtliche Laufzeit ergibt; dabei ist der Kapitalwert nach dieser Laufzeit zu berechnen. ...“

In der Ansparphase erwirbt der zukünftige Versorgungsempfänger durch seine Arbeit oder seine Beitragszahlung das Anrecht auf eine spätere Leistung als Versorgungsleistung. Gleichzeitig wird aus den Beiträgen oder aus den Rücklagen des Versorgungsträgers das Vorsorgevermögen aufgebaut, welches zur späteren Rentenzahlung benötigt wird. Die Ansparphase endet mit dem Eintritt des Leistungsfalls (Altersgrenze, Tod, Invalidität). Damit beginnt zugleich die Leistungsphase (Breuers 2012, S. 330). Soweit die Ansparphase durch Steuerfreiheit oder Sonderausgaben steuerlich entlastet war, ist der Zufluss steuerbar. Soweit hingegen die Ansparphase aus versteuertem Einkommen bestritten wurde, sind nur die Ertragsanteile steuerbar, da es ansonsten zu einer Doppelbesteuerung käme (Weber-Grellet, in: Schmidt 2014, § 22 Rn. 125).

### **3 Verhältnis von nachgelagerter Besteuerung und betrieblicher Altersversorgung**

In dieses Konzept der nachgelagerten Besteuerung hat sich die Besteuerung der betrieblichen Altersversorgung einzufügen. Zum einen, um ein widerspruchsfreies gleichheitsgerechtes System der Alterseinkünftebesteuerung zu erlangen; zum anderen, um die wirtschaftliche Attraktivität der betrieblichen Altersversorgung zu erhalten oder zumindest nicht steuerlich zu benachteiligen (Wolf 2003, S. 110). Als besondere Herausforderung kommt hierbei die betriebliche Komponente hinzu. Wie § 1 Abs. 1 BetrAVG vorgibt, muss die Versorgungsleistung aus Anlass des Arbeitsverhältnisses erfolgen. Die Veranlassung durch das Arbeitsverhältnis bedeutet steuerlich wiederum zwangsläufig, dass Einkünfte aus nichtselbständiger Arbeit nach § 19 EStG vorliegen.

§ 19 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 EStG bestimmt hierzu (Hervorhebung durch den Verf.):

„(1) <sup>1</sup>Zu den Einkünften aus nichtselbständiger Arbeit gehören

1. Gehälter, Löhne, Gratifikationen, Tantiemen und andere Bezüge und *Vorteile für eine Beschäftigung* im öffentlichen oder privaten Dienst; ...“

Zu den Einkünften aus nichtselbständiger Arbeit gehören sämtliche Bezüge und Vorteile aus dem Arbeitsverhältnis, nicht nur der in Geld ausgezahlte Arbeitslohn (Krüger, in: Schmidt 2014, § 19 Rn. 10). Die betriebliche Altersversorgung ist ein Entlohnungsinstrument und wird personalpolitisch auch als Instrument zur Mitarbeiterbindung erfasst (Buttler 2015, S. 18). Die arbeitgeberfinanzierten Leistungen der betrieblichen Altersversorgung sind auch Entgelt für die Betriebstreue des Arbeitnehmers (Schlewing 2014, S.

130). In diesem Sinne erbringt der Arbeitnehmer mit seiner Tätigkeit im Unternehmen eine Vorleistung, die betriebliche Altersversorgung hat dann nicht nur Versorgungscharakter, sondern auch Entgeltfunktion. Damit ist die durch Entgeltumwandlung vom Arbeitnehmer finanzierte betriebliche Altersversorgung letztlich hinausgeschobenes Arbeitsentgelt im Sinne sog. „deferred compensation“ (BVerfG, *Entsch. v. 16.07.2012 - 1 BvR 2983/10*, NZA 2012, S. 788; *Entsch. v. 07.07.2009 - 1 BvR 1164/07*, BVerfGE 124, 199; Schlewing 2014, S. 130). Dementsprechend sind auch solche betrieblichen Leistungen nach § 19 EStG zu erfassen. Dies verlangt das im Grundgesetz angelegte Prinzip der Besteuerung nach der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit (BVerfG, *Entsch. v. 29.05.1990 - 1 BvL 20/84*, 1 BvL 26/84, 1 BvL 4/86, BVerfGE 82, 60 (86); *Entsch. v. 07.11.2006 - 1 BvL 10/02*, BVerfGE 117, 1 (31); *Entsch. v. 09.12.2008 - 2 BvL 1/07*, 2 BvL 2/07, 2 BvL 1/08, 2 BvL 2/08, BVerfGE 122, 210 (231); Hey, in Tipke / Lang 2013, § 3 Rn. 40, S. 68).

Einkommensteuerlich sind Einkünfte aus nichtselbständiger Arbeit (§ 19 EStG) und Renteneinkünfte als sonstige Einkünfte (§ 22 EStG) indes unterschiedlich geregelt. Den Besteuerungsanteil oder die Ertragsanteilsbesteuerung gibt es für Arbeitseinkünfte nicht, diese sind grundsätzlich zu 100% steuerbar. Dieses Spannungsverhältnis gilt es aufzulösen.

Außerdem ist die steuerliche Behandlung beim Arbeitgeber zu klären. Die Gehaltszahlungen an Arbeitnehmer sind für den Arbeitgeber Betriebsausgaben, die nach § 4 Abs. 4 EStG steuerlich abziehbar sind und somit beim Arbeitgeber die Steuerbelastung mindern. Steuerlich bestimmt § 4 Abs. 4 EStG die Betriebsausgaben:

„... (4) Betriebsausgaben sind die Aufwendungen, die durch den Betrieb veranlasst sind. ...“

Korrespondierend zu den Einkünften des Arbeitnehmers stellen dann auch die Leistungen für die betriebliche Altersversorgung beim Arbeitgeber Betriebsausgaben dar. Das Problem besteht jedoch in den unterschiedlichen und weit auseinander liegenden Zeitpunkten der steuerlichen Berücksichtigung. Für die zeitliche steuerliche Erfassung gilt das Zu- und Abflussprinzip nach § 11 EStG.

§ 11 EStG lautet:

„(1) <sup>1</sup>Einnahmen sind innerhalb des Kalenderjahres bezogen, in dem sie dem Steuerpflichtigen zugeflossen sind. ...“

(2) <sup>1</sup>Ausgaben sind für das Kalenderjahr abzusetzen, in dem sie geleistet worden sind.  
...“

Für bilanzierende Unternehmen gilt das Veranlassungs- und Verursachungsprinzip (§§ 4 Abs. 1, 5 EStG) (Weber-Grellet, in: Schmidt 2014, § 5 Rn. 310). Damit können allerdings die steuerliche Erfassung als Betriebsausgaben auf der einen Seite und die steuerliche Erfassung als Leistungsbezug auf der anderen Seite jahrzehntelang auseinanderfallen. Sobald der Arbeitgeber eine betriebliche Altersversorgung verspricht, ist die Ursache für seine Betriebsausgaben gesetzt und er diese bei der Gewinnermittlung erfassen. Der Zufluss beim Arbeitnehmer liegt hingegen erst bei Eintritt des Leistungsfalles. Der Arbeitgeber kann über den Betriebsausgabenabzug seine steuerliche Belastung mindern, ohne dass es schon zu einem Zufluss und einer Besteuerung beim Arbeitnehmer kommt. Diesen intertemporalen Ausfall trägt der Fiskus. Für den Fiskus stellt sich indes die Frage, inwieweit der (zeitweise) Verzicht auf das Steuersubstrat verkräftbar oder unter Gleichheitsgesichtspunkten zu rechtfertigen ist. Auch stellt sich erhebliches Missbrauchsrisiko ein, wenn Betriebsausgaben abziehbar sind, ohne dass zugleich steuerbare Einnahmen an anderer Stelle vorliegen. Dementsprechend kritisch ist die steuerfiskalische Beurteilung.

Da der Staat die betriebliche Altersversorgung als Säule der Alterssicherung nicht nur akzeptiert, sondern deren Ausbau wünscht, muss diese Zielsetzung steuerlich flankiert sein (Wolf 2003, S. 110). Zugleich ist die betriebliche Altersversorgung aber auch steuerlich eng auf ihren Versorgungszweck hin auszurichten (Schrehardt 2014, S. 620). Die Finanzverwaltung achtet streng auf die Einhaltung der formalen Kriterien. So ist in einem BMF-Schreiben vom 24.07.2013 den Finanzämtern dezidiert vorgegeben, was als betriebliche Altersversorgung anerkennungsfähig ist (BMF-Schreiben vom 24.07.2013, IV C 3 – S 2015/11/10002, BStBl. I 2013, S. 1022).

Dieses *BMF-Schreiben vom 24.07.2013* lautet auszugsweise (Hervorhebungen durch den Verf.):

„... B. Betriebliche Altersversorgung

I. Allgemeines

284 Betriebliche Altersversorgung liegt vor, wenn dem Arbeitnehmer aus Anlass seines Arbeitsverhältnisses vom Arbeitgeber Leistungen zur Absicherung mindestens eines *biometrischen Risikos (Alter, Tod, Invalidität)* zugesagt werden und Ansprüche auf diese

Leistungen erst mit dem Eintritt des biologischen Ereignisses fällig werden (§ 1 BetrAVG). Werden mehrere biometrische Risiken abgesichert, ist aus steuerrechtlicher Sicht die gesamte Vereinbarung/Zusage nur dann als betriebliche Altersversorgung anzuerkennen, wenn für *alle* Risiken die Vorgaben der Rz. 284 bis 290 beachtet werden. *Keine* betriebliche Altersversorgung in diesem Sinne liegt vor, wenn vereinbart ist, dass ohne Eintritt eines biometrischen Risikos die Auszahlung an beliebige Dritte (z.B. die Erben) erfolgt. ... Als Durchführungswege der betrieblichen Altersversorgung kommen die *Direktzusage* (§ 1 Abs. 1 Satz 2 BetrAVG), die *Unterstützungskasse* (§ 1 b Abs. 4 BetrAVG), die *Direktversicherung* (§ 1 b Abs. 2 BetrAVG), die *Pensionskasse* (§ 1 b Abs. 3 BetrAVG) oder der *Pensionsfonds* (§ 1 b Abs. 3 BetrAVG, § 112 VAG) in Betracht.

285 *Nicht* um betriebliche Altersversorgung handelt es sich, wenn der Arbeitgeber oder eine Versorgungseinrichtung dem *nicht bei ihm beschäftigten* Ehegatten eines Arbeitnehmers eigene Versorgungsleistungen zur Absicherung seiner biometrischen Risiken (Alter, Tod, Invalidität) verspricht, da hier keine Versorgungszusage aus Anlass eines Arbeitsverhältnisses zwischen dem Arbeitgeber und dem Ehegatten vorliegt (§ 1 BetrAVG).“

#### **4 Fünf Durchführungswege der betrieblichen Altersversorgung**

Das EStG und das BetrAVG akzeptieren fünf Durchführungswege der betrieblichen Altersversorgung:

- Direktzusage, auch häufig als Pensionszusage bezeichnet (§ 1 Abs. 1 S. 2 BetrAVG)
- Direktversicherung (§ 1 b Abs. 2 BetrAVG)
- Unterstützungskasse (§ 1 b Abs. 4 BetrAVG)
- Pensionskasse (§ 1 b Abs. 3 BetrAVG)
- Pensionsfonds (§ 1 b Abs. 3 BetrAVG)

Diese zulässigen Durchführungswege sind grundsätzlich frei wählbar. Sie werden aber unterschiedlich stark genutzt. Auf Seiten der Unternehmen summieren sich die Deckungsmittel der Privatwirtschaft für die betrieblichen Altersversicherungen Ende 2013 insgesamt auf rund 538,5 Milliarden €. Auf Direktzusagen entfielen rund 279 Milliarden €, auf die Pensionskassen 135,1 Milliarden €, auf die Direktversicherungen 58,9 Milliarden €, auf die Unterstützungskassen 37 Milliarden € und auf die Pensionsfonds 28,5 Milliarden € (Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung e.V. 2015).

Die Durchführungswege lassen sich in interne und externe Durchführungswege einteilen. Im Falle interner Durchführungswege übernimmt der Arbeitgeber unmittelbar die Verantwortung für die Versorgungsleistung, der Rechtsanspruch des Arbeitnehmers richtet sich direkt an den Arbeitgeber. Zu diesen Durchführungswegen zählen die Direktzusage bzw. Pensionszusage sowie die Unterstützungskasse (Buttler 2015, S. 10.).

Die Direktzusage ist in § 1 Abs. 1 S. 2 BetrAVG geregelt (Hervorhebung durch den Verf.):

„(1) ... <sup>2</sup>Die Durchführung der betrieblichen Altersversorgung kann *unmittelbar über den Arbeitgeber* oder über einen der in § 1b Abs. 2 bis 4 genannten Versorgungsträger erfolgen. ...“

Bei der Direktzusage verpflichtet sich der Arbeitgeber, einem Arbeitnehmer nach Renteneintritt eine Betriebsrente aus dem Betriebsvermögen zu zahlen. Wegen dieser zukünftigen Verpflichtung sind regelmäßig Pensionsrückstellungen zu bilden. Zu deren Finanzierung schließen Arbeitgeber vielfach zusätzlich Rückversicherungen ab. Die Ansprüche aus einer Direktzusage sind für den Insolvenzfall des Arbeitgebers beim Pensionsversicherungsverein geschützt (Buttler 2015, S. 10; Schmeisser / Blömer 1999, S. 336).

Der Durchführungsweg Unterstützungskasse ist in § 1b Abs. 4 BetrAVG geregelt:

„... (4) Wird die betriebliche Altersversorgung von einer rechtsfähigen Versorgungseinrichtung durchgeführt, die auf ihre Leistungen keinen Rechtsanspruch gewährt (Unterstützungskasse), so sind die nach Erfüllung der in Absatz 1 Satz 1 und 2 genannten Voraussetzungen und vor Eintritt des Versorgungsfalles aus dem Unternehmen ausgeschiedenen Arbeitnehmer und ihre Hinterbliebenen den bis zum Eintritt des Versorgungsfalles dem Unternehmen angehörenden Arbeitnehmern und deren Hinterbliebenen gleichgestellt. ...“

Die Unterstützungskasse ist eine Versorgungseinrichtung, die ein oder mehrere Unternehmen bilden, um die Versorgungszusagen an die Arbeitnehmer zu finanzieren und zu erfüllen. Die Arbeitnehmer haben jedoch keinen Anspruch auf Leistung gegenüber der Unterstützungskasse selbst, sondern nur gegenüber ihrem Arbeitgeber. Die Unterstützungskasse soll das von den beteiligten Unternehmen eingezahlte Kapital und alle daraus erzielten Erträge möglichst gewinnbringend anlegen und daraus später die Betriebsrenten auszahlen. Sollten die Mittel der Unterstützungskasse nicht ausreichen, hat der Arbeitgeber die Differenz zur Finanzierung der Betriebsrenten selber aufzubringen. Auch



für die Unterstützungskasse besteht die Insolvenzversicherung des Pensionssicherungsverbands (Schmeisser / Blömer 1999, S. 336).

Die anderen Varianten zählen zu den externen Durchführungswegen. Hierbei gibt der Arbeitgeber die Verantwortung für die Leistungserfüllung ab. Über die Zahlung von Beiträgen hinaus hat er keine Verantwortung mehr für die Erfüllung der Leistungen.

Die Direktversicherung ist in § 1b Abs. 2 BetrAVG vorgesehen:

„ ... (2) Wird für die betriebliche Altersversorgung eine Lebensversicherung auf das Leben des Arbeitnehmers durch den Arbeitgeber abgeschlossen und sind der Arbeitnehmer oder seine Hinterbliebenen hinsichtlich der Leistungen des Versicherers ganz oder teilweise bezugsberechtigt (Direktversicherung), so ist der Arbeitgeber verpflichtet, wegen Beendigung des Arbeitsverhältnisses nach Erfüllung der in Absatz 1 Satz 1 und 2 genannten Voraussetzungen das Bezugsrecht nicht mehr zu widerrufen. ...“

Die Direktversicherung ist im Allgemeinen eine Lebens- oder Rentenversicherung, die der Arbeitgeber als Versicherungsnehmer zu Gunsten seiner Beschäftigten abschließt. Bezugsberechtigt auf spätere Rentenleistungen aus dieser Versicherung sind nur der jeweilige Beschäftigte oder gegebenenfalls dessen Hinterbliebenen (Buttler 2015, S. 109; Schmeisser / Blömer 1999, S. 338).

Die Durchführungswege Pensionskasse und Pensionsfonds schließlich sind in § 1b Abs. 3 BetrAVG geregelt:

„ ... (3) Wird die betriebliche Altersversorgung von einer rechtsfähigen Versorgungseinrichtung durchgeführt, die dem Arbeitnehmer oder seinen Hinterbliebenen auf ihre Leistungen einen Rechtsanspruch gewährt (Pensionskasse und Pensionsfonds), so gilt Absatz 1 entsprechend. ...“

Pensionskassen sind von einem oder mehreren Unternehmen gebildete spezielle Versorgungseinrichtungen. Sie sind vom Unternehmen unabhängig und können daher auch bei dessen Insolvenz weiterhin die Versorgungsleistungen erbringen. Pensionskassen sind spezielle Lebensversicherung und unterliegen der Kontrolle durch die Bundesanstalt für Finanzdienstleistungsaufsicht (BaFin) (Schmeisser / Blömer 1999, S. 337).

Pensionsfonds sind rechtlich selbständige Versorgungseinrichtungen, die Arbeitnehmern einen Rechtsanspruch auf zugesagte Leistungen einräumen. Pensionsfonds sind freier in der Wahl ihrer Geldanlagen als die Pensionskassen. Wegen des damit verbundenen größeren Risikos unterliegen Pensionsfonds sowohl der Versicherungsaufsicht durch die

BaFin als auch der Insolvenzschutzpflicht beim Pensionssicherungsverein (PSVaG) (Buttler 2015, S. 209).

## 5 Besteuerung der Durchführungswege

Bei den internen Durchführungswegen baut der Arbeitgeber das Altersvorsorgevermögen für den Arbeitnehmer steuerfrei auf. Denn die Verantwortung liegt alleine beim Arbeitgeber, fließt in dieser Ansparphase noch nichts zu. In der Leistungsphase erbringt dann auch der Arbeitgeber selbst die Leistungen. Diese sind für die (ehemaligen) Beschäftigten Arbeitslohn nach § 19 EStG. Der Gesetzgeber hat dies explizit in § 19 Abs. 1 S. 1 Nr. 2 EStG nochmals klargestellt.

§ 19 Abs. 1 S. 1 Nr. 2 EStG lautet (Hervorhebung durch den Verf.):

„(1) <sup>1</sup>Zu den Einkünften aus nichtselbständiger Arbeit gehören

2. Wartegelder, *Ruhegelder*, Witwen- und Waisengelder und andere Bezüge und *Vorteile aus früheren Dienstleistungen*, ...“

An sich ergäbe sich dieses Ergebnis nach der Besteuerungssystematik bereits nach § 19 Abs. 1 S. 1 Nr. 1 EStG in Verbindung mit § 11 Abs. 1 EStG. Die nachgelagerte Besteuerung würde sich automatisch durch das Zuflussprinzip einstellen (Krüger, in: Schmidt 2014, § 19 Rn. 85). So ist aber noch einmal die voll nachgelagerte Besteuerung explizit klargestellt. Da der Arbeitnehmer bislang keine Finanzierung in der Ansparphase erbracht hatte, muss er nunmehr den Betriebsrentenbezug voll als (nachträglichen) Arbeitslohn versteuern. Lediglich ein sich bis zum Jahr 2040 sukzessive abbauender Versorgungsfreibetrag nach § 19 Abs. 2 S. 2 Nr. 2 EStG wird gewährt (Breuers 2012, S. 332).

§ 19 Abs. 2 S. 2 Nr. 2 EStG lautet:

„... (2) <sup>1</sup>Von Versorgungsbezügen bleiben ein nach einem Prozentsatz ermittelter, auf einen Höchstbetrag begrenzter Betrag (Versorgungsfreibetrag) und ein Zuschlag zum Versorgungsfreibetrag steuerfrei. <sup>2</sup>Versorgungsbezüge sind 1. ... oder

2. in anderen Fällen Bezüge und Vorteile aus früheren Dienstleistungen wegen Erreichens einer Altersgrenze, verminderter Erwerbsfähigkeit oder Hinterbliebenenbezüge; Bezüge wegen Erreichens einer Altersgrenze gelten erst dann als Versorgungsbezüge, wenn der Steuerpflichtige das 63. Lebensjahr oder, wenn er schwerbehindert ist, das 60. Lebensjahr vollendet hat. ...“

Konsequenterweise sind dann aber auch wie sonst bei Einkünften aus nichtselbständiger Arbeit die damit zusammenhängenden Werbungskosten steuerlich abziehbar. § 9a EStG gewährt hierzu einen Werbungskostenpauschbetrag (Breuers 2012, S. 332).

§ 9a S. 1 Nr. 1 b) EStG lautet:

„<sup>1</sup>Für Werbungskosten sind bei der Ermittlung der Einkünfte die folgenden Pauschbeträge abzuziehen, wenn nicht höhere Werbungskosten nachgewiesen werden:

1. ...

b) von den Einnahmen aus nichtselbständiger Arbeit, soweit es sich um Versorgungsbezüge im Sinne des § 19 Absatz 2 handelt: ein Pauschbetrag von 102 Euro; ...“

Der Werbungskostenpauschbetrag ist verhältnismäßig gering, allerdings dürften dem Betriebsrentner auch regelmäßig allenfalls geringe Werbungskosten entstehen. Tägliche Fahrten zur Arbeitsstätte oder Fortbildungen sind ja nicht mehr erforderlich.

Die Besteuerung bei den externen Durchführungswegen ist etwas differenzierter. Ziel ist auch hier die nachgelagerte Besteuerung (Hey, in: Tipke / Lang 2013, § 8 Rn. 707, S. 421).

Diese Zielsetzung für die externen Durchführungswege greift § 22 Nr. 5 EStG auf.

§ 22 Nr. 5 EStG lautet (Hervorhebungen durch den Verf.):

„Sonstige Einkünfte sind ...

5. Leistungen aus Altersvorsorgeverträgen, Pensionsfonds, Pensionskassen und Direktversicherungen. <sup>2</sup>Soweit die Leistungen *nicht* auf Beiträgen, auf die § 3 Nummer 63, § 10a oder Abschnitt XI angewendet wurde, nicht auf Zulagen im Sinne des Abschnitts XI, nicht auf Zahlungen im Sinne des § 92a Absatz 2 Satz 4 Nummer 1 und des § 92a Absatz 3 Satz 9 Nummer 2, nicht auf steuerfreien Leistungen nach § 3 Nummer 66 und nicht auf Ansprüchen beruhen, die durch steuerfreie Zuwendungen nach § 3 Nummer 56 oder die durch die nach § 3 Nummer 55b Satz 1 oder § 3 Nummer 55c steuerfreie Leistung aus einem neu begründeten Anrecht erworben wurden,

a) ist bei *lebenslangen Renten* sowie bei Berufsunfähigkeits-, Erwerbsminderungs- und Hinterbliebenenrenten *Nummer 1 Satz 3 Buchstabe a entsprechend anzuwenden*,

b) ist bei Leistungen aus Versicherungsverträgen, Pensionsfonds, Pensionskassen und Direktversicherungen, die *nicht* solche nach Buchstabe a sind, § 20 Absatz 1 Nummer 6 in der jeweils für den Vertrag geltenden Fassung entsprechend anzuwenden,

c) unterliegt bei anderen Leistungen der *Unterschiedsbetrag* zwischen der Leistung und der Summe der auf sie entrichteten Beiträge der Besteuerung; § 20 Absatz 1 Nummer 6 Satz 2 gilt entsprechend. ...“

Aus diesen Vorschriften ergibt sich zweierlei. Die betriebliche Altersversorgung wird voll nachgelagert besteuert, soweit die Bildung in der aktiven Erwerbsphase steuerbegünstigt war (Weber-Grellet, in: Schmidt 2014, § 22 Rn. 125). Dies stellt einen Gleichlauf mit der Besteuerung der gesetzlichen Alterseinkünfte her. Soweit die Bildung in der aktiven Erwerbsphase aus bereits versteuertem Einkommen erfolgte, wird in der Auszahlungsphase nur noch die Ertragskomponente besteuert.

Regelungsbedürftig ist dann noch die steuerliche Behandlung in der Erwerbsphase. Hier greift das Gesetz zu einer Fiktion, indem es in den Vorsorgeleistungen fiktiv Arbeitslohn annimmt, diesen Arbeitslohn aber zugleich in bestimmten Größengrenzen steuerfrei stellt (Hey, in: Tipke / Lang 2013, § 8 Rn. 480, S. 385; Wolf 2003, S. 115). Die maßgeblichen Vorschriften befinden sich in § 19 Abs. 1 S. 1 Nr. 3 EStG und §§ 3 Nr. 63, 3 Nr. 66 EStG.

§ 19 Abs. 1 S. 1 Nr. 3 EStG lautet (Hervorhebung durch den Verf.):

„(1) <sup>1</sup>Zu den Einkünften aus nichtselbständiger Arbeit gehören ...

3. *laufende Beiträge* und laufende Zuwendungen *des Arbeitgebers* aus einem bestehenden Dienstverhältnis an einen *Pensionsfonds, eine Pensionskasse oder für eine Direktversicherung* für eine betriebliche Altersversorgung. <sup>2</sup>Zu den Einkünften aus nichtselbständiger Arbeit gehören *auch Sonderzahlungen*, die der Arbeitgeber neben den laufenden Beiträgen und Zuwendungen an eine solche Versorgungseinrichtung leistet ...“

§ 3 Nr. 63 und Nr. 66 EStG lauten (Hervorhebungen durch den Verf.):

„Steuerfrei sind ...

63. *Beiträge des Arbeitgebers* aus dem ersten Dienstverhältnis an einen *Pensionsfonds, eine Pensionskasse* oder für eine *Direktversicherung* zum Aufbau einer kapitalgedeckten betrieblichen Altersversorgung, bei der eine Auszahlung der zugesagten Alters-, Invaliditäts- oder Hinterbliebenenversorgungsleistungen in Form einer Rente oder eines Auszahlungsplans (§ 1 Absatz 1 Satz 1 Nummer 4 des Altersvorsorgeverträge-Zertifizierungsgesetzes vom 26. Juni 2001 (BGBl. I S. 1310, 1322), das zuletzt durch Artikel 7 des Gesetzes vom 5. Juli 2004 (BGBl. I S. 1427) geändert worden ist, in der jeweils geltenden Fassung) vorgesehen ist, soweit die Beiträge im Kalenderjahr *4 Prozent der Beitragsbemessungsgrenze in der allgemeinen Rentenversicherung nicht übersteigen*. ... <sup>3</sup>Der

Höchstbetrag nach Satz 1 *erhöht sich um 1 800 Euro*, wenn die Beiträge im Sinne des Satzes 1 auf Grund einer Versorgungszusage geleistet werden, die nach dem 31. Dezember 2004 erteilt wurde.

66. *Leistungen eines Arbeitgebers oder einer Unterstützungskasse an einen Pensionsfonds zur Übernahme bestehender Versorgungsverpflichtungen oder Versorgungsanswartschaften durch den Pensionsfonds, wenn ein Antrag nach § 4d Absatz 3 oder § 4e Absatz 3 gestellt worden ist; ...“*

Durch den fiktiven Arbeitslohn liegen aus Sicht des Arbeitgebers Betriebsausgaben vor, so dass dieser die von ihm geleisteten Beiträge auch steuermindernd als Betriebsausgaben geltend machen kann. Konsequenterweise liegen korrespondierend für den Arbeitnehmer Einnahmen vor, auch wenn noch kein unmittelbarer Zufluss bei ihm erfolgt. Im Sinne der nachgelagerten Besteuerung werden diese Bezüge beim Arbeitnehmer jedoch steuerbefreit (Heinicke, in: Schmidt 2014, § 3 „Altersvorsorge“; Wolf 2003, S. 110). Bei späterem tatsächlichem Zufluss beim Arbeitnehmer unterliegen sie als sonstige Einkünfte der Besteuerung – eine Doppelbesteuerung ist vermieden.

## **6 Finanzierung der betrieblichen Altersversorgung und Entgeltumwandlung**

Die Einrichtung und Verwaltung eines betrieblichen Alterssicherungssystems stellt Arbeitgeber vor organisatorische und finanzielle Herausforderungen (Schmeisser / Blömer 1999, S. 334; Wolf 2003, S. 110). Dem großen Vorteil der Mitarbeiterbindung an das Unternehmen steht auf der anderen Seite die Erwartungshaltung des Mitarbeiters gegenüber. Dieser ist auf die Versorgungszusage regelmäßig existenziell angewiesen, auf ihr baut der Arbeitnehmer zumindest teilweise seine Planungen für den Lebensabend auf (Schlewing 2014, S. 130). Dementsprechend sind die Leistungswerte so zu fassen, dass mit den zugesagten Leistungen die vom Arbeitgeber angestrebten Ziele erreicht werden. Auch sollen die Versorgungskosten kalkulierbar gehalten werden, um den mit der betrieblichen Altersversorgung verbundenen Verwaltungsaufwand zu begrenzen (Schmeisser / Blömer 1999, S. 335). Vor dem Hintergrund der Kalkulierbarkeit ist ein Trend weg von der klassischen Zusage hin zu einer beitragsorientierten Zusage erkennbar (Schlewing 2014, S. 134; Schmeisser / Blömer 1999, S. 334). Historisch waren in Deutschland vor allem aufwandsunabhängige Leistungszusagen vorherrschend. An diese traditionelle Zusageart knüpft nach wie vor das BetrAVG an, indem es in § 1 Abs. 1 S. 1 BetrAVG bestimmt, dass dem Arbeitnehmer vom Arbeitgeber Leistungen zugesagt sein müssen

(Schlewing 2014, S. 134). So lässt sich zwar das Leistungsniveau näher bestimmen, der zur Finanzierung erforderliche Aufwand lässt sich hingegen nicht einfach kalkulieren und der Arbeitgeber trägt das volle Finanzierungsrisiko (Schlewing 2014, S. 134). Dies stellt ein Verbreitungshemmnis für die betriebliche Altersversorgung dar. Nach einer Studie haben nur knapp 30% der Arbeitnehmer eine komplett vom Arbeitgeber finanzierte Betriebsrente (PwC Pension Consulting 2015, S. 13).

Dem ließe sich entgegenwirken, indem sich auch die Arbeitnehmer an der Finanzierung der betrieblichen Altersversorgung beteiligen – vorausgesetzt, für sie erwachsen entsprechend Vorteile (Wolf 2003, S. 111). Die Beiträge der betrieblichen Altersversorgung lassen sich nämlich prinzipiell auf dreierlei Weise finanzieren. Entweder durch den Arbeitgeber allein, geteilt zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer oder vollständig vom Arbeitnehmer.

So normiert § 1 *BetrAVG* (Hervorhebungen durch den Verf.):

„... (2) Betriebliche Altersversorgung liegt auch vor, wenn

1. der Arbeitgeber sich verpflichtet, bestimmte Beiträge in eine Anwartschaft auf Alters-, Invaliditäts- oder Hinterbliebenenversorgung umzuwandeln (beitragsorientierte Leistungszusage),

3. *künftige Entgeltansprüche* in eine wertgleiche Anwartschaft auf Versorgungsleistungen umgewandelt werden (*Entgeltumwandlung*) oder

4. der Arbeitnehmer *Beiträge aus seinem Arbeitsentgelt* zur Finanzierung von Leistungen der betrieblichen Altersversorgung an einen Pensionsfonds, eine Pensionskasse oder eine Direktversicherung leistet und die Zusage des Arbeitgebers auch die Leistungen aus diesen Beiträgen umfasst; die Regelungen für Entgeltumwandlung sind hierbei entsprechend anzuwenden, soweit die zugesagten Leistungen aus diesen Beiträgen im Wege der Kapitaldeckung finanziert werden.“

Durch die Teilnahme an der betrieblichen Altersversorgung kann der Arbeitnehmer von den Vorteilen profitieren, die kollektive Systeme mit ihren niedrigeren Beiträgen bieten, insb. Gruppenversicherungsverträge (BAG, Entsch v. 15.09.2009 - 3 AZR 17/09, BAGE 132, 100; Schlewing 2014, S. 132). In 2012 haben Beschäftigte rund 9,5 Milliarden Euro in die betriebliche Altersversorgung investiert (Statistisches Bundesamt 2015, S. 10). Der größte Anteil entfällt auf die Direktversicherungen mit 3,25 Milliarden Euro, dahinter folgen die Pensionskassen mit 2,25 Milliarden Euro, die Zusatzversorgungseinrichtungen

(1,75 Milliarden Euro), die Direktzusagen (1,25 Milliarden Euro), die Unterstützungskassen (0,75 Milliarden Euro) und schließlich die Pensionsfonds (0,25 Milliarden Euro) (Statistisches Bundesamt 2015, S. 10).

Bei der Entgeltumwandlung verzichten Arbeitnehmer auf einen Teil ihres künftigen Verdienstes. Im Gegenzug erhalten sie vom Arbeitgeber eine Zusage auf eine im Rentenalter auszuzahlende Betriebsrente oder ergänzen diese um einen Eigenanteil (Heinicke, in: Schmidt 2014, § 3 „Altersvorsorge“; Schanz 2014, S. 710).

Ein Anreiz für die Arbeitnehmer besteht in der Steuerfreiheit. Bis zu 4% der Beitragsbemessungsgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung können steuerfrei in die betriebliche Altersversorgung investiert werden (§ 3 Nr. 63 EStG), dies entspricht gegenwärtig einem jährlichen Betrag von 2.904 Euro (Buttler 2015, S. 116; Heinicke, in: Schmidt 2014, § 3 „Altersvorsorge“). Zusätzlich gibt es einen Freibetrag in Höhe von 1.800 Euro nach § 3 Nr. 63 EStG, so dass steuerlich eine Förderung über 4.704 Euro vorliegt.

Zwar hat der Arbeitgeber bei späterem Leistungsbezug Einkommensteuer auf die betriebliche Altersversorgungsleistungen zu zahlen. Ein Vorteil ergibt sich aber aus dem progressiven Einkommensteuertarif. Sinn der Entgeltumwandlung ist es zunächst, hoch versteuerte Einkommensteile der progressiven Besteuerung während der Berufszeit zu entziehen und sie erst nach dem Renteneintritt mit dann deutlich geringerer Steuerbelastung fließen zu lassen (Grawert / Knoll 1998, S. 1692). Der konkrete Vorteil für den Arbeitnehmer hängt neben der Differenz des Steuersatzes auch noch maßgeblich von dem Zinssatz ab, mit dem der Gehaltsverzicht durch die betriebliche Altersversorgung verzinst wird sowie von den Anlagealternativen des Arbeitnehmers und ihrer steuerlichen Behandlung (Grawert / Knoll 1998, S. 1692).

Ein weiterer großer Vorteil der Entgeltumwandlung besteht in der Befreiung von der Beitragspflicht in der Sozialversicherung (ausgenommen der Freibetrag von 1.800 Euro nach § 3 Nr. 63 EStG). Damit ist es einem Arbeitgeber möglich, im Umfang der Entgeltumwandlung aus der ersten Säule der Altersversorgung – der gesetzlichen Rentenversicherung – heraus zu optimieren und in die zweite Säule – die betriebliche Altersversorgung – hinein zu optieren. Nach diesem Konzept ergänzt freilich die vom Arbeitnehmer durch Entgeltumwandlung finanzierte betriebliche Altersversorgung nicht mehr die gesetzliche Altersversorgung, sondern ersetzt diese vielmehr (Schlewing 2014, S. 129).

Hier erscheint fraglich, ob dies noch mit der ursprünglichen gesetzgeberischen Anliegen im Einklang steht. Ziel der Entgeltumwandlung ist es nach der Gesetzesbegründung, eine

eigenverantwortliche zusätzliche kapitalgedeckte Altersversorgung zu fördern, die nicht nur in der privaten Riester-Rente, sondern auch in der betrieblichen Vorsorge geleistet werden kann (BT-Drucksache 14/4595, S. 40). Da auf diesem Wege weniger Beiträge an die Sozialversicherungsträger fließen, vermindert sich die Rente aus der gesetzlichen Rentenversicherung entsprechend. Erreicht der Versicherte den gesetzlichen Ruhestand, muss aufgrund der Entgeltumwandlung eine geringere gesetzliche Altersrente hinnehmen (Schlewing 2014, S. 129). Insoweit konkurrieren diese Säulen der Altersversorgung miteinander, statt sich zu ergänzen.

## **7 Passivierungsbeschränkungen für Pensionsrückstellungen**

Besondere Herausforderungen und Probleme stellen sich bei den Direktzusagen bzw. Pensionszusagen. Pensionszusagen sind auch aus bilanzieller und steuerlicher Sicht ein beliebtes Instrument für Unternehmen. Die (zukünftige) Verpflichtung aus derartigen Zusagen ist ungewiss, daher sind diese Zusagen noch nicht als Verbindlichkeiten, sondern als Rückstellungen auf der Passivseite der Bilanz auszuweisen nach § 249 HGB.

§ 249 HGB lautet:

„(1) Rückstellungen sind für ungewisse Verbindlichkeiten und für drohende Verluste aus schwebenden Geschäften zu bilden. Ferner sind Rückstellungen zu bilden für

1. im Geschäftsjahr unterlassene Aufwendungen für Instandhaltung, die im folgenden Geschäftsjahr innerhalb von drei Monaten, oder für Abraumbeseitigung, die im folgenden Geschäftsjahr nachgeholt werden,
2. Gewährleistungen, die ohne rechtliche Verpflichtung erbracht werden.

(2) Für andere als die in Absatz 1 bezeichneten Zwecke dürfen Rückstellungen nicht gebildet werden. Rückstellungen dürfen nur aufgelöst werden, soweit der Grund hierfür entfallen ist.“

Steuerlich gilt grundsätzlich das Maßgeblichkeitsprinzip, das heißt die Handelsbilanzansätze sind nach § 5 Abs. 1 EStG auch in der Steuerbilanz anzusetzen (Weber-Grellet, in: Schmidt 2014, § 5 Rn. 26).

§ 5 Abs. 1 EStG lautet (Hervorhebung durch den Verf.):

„(1) <sup>1</sup>Bei Gewerbetreibenden, die auf Grund gesetzlicher Vorschriften verpflichtet sind, Bücher zu führen und regelmäßig Abschlüsse zu machen, oder die ohne eine solche



Verpflichtung Bücher führen und regelmäßig Abschlüsse machen, ist für den Schluss des Wirtschaftsjahres das Betriebsvermögen anzusetzen (§ 4 Absatz 1 Satz 1), das nach den *handelsrechtlichen Grundsätzen ordnungsmäßiger Buchführung* auszuweisen ist, es sei denn, im Rahmen der Ausübung eines steuerlichen Wahlrechts wird oder wurde ein anderer Ansatz gewählt. ...“

Für Pensionsrückstellungen greift eine Sonderregelung in § 6a EStG, die zusätzliche Anforderungen aufstellt. Die Bilanzierung dem Grunde nach ergibt sich aus § 6a Abs. 1 EStG.

§ 6a Abs. 1 EStG lautet (Hervorhebungen durch den Verf.):

„(1) Für eine Pensionsverpflichtung darf eine Rückstellung (Pensionsrückstellung) nur gebildet werden, wenn und soweit

1. der Pensionsberechtigte einen *Rechtsanspruch* auf einmalige oder laufende Pensionsleistungen hat,
2. die Pensionszusage keine Pensionsleistungen in Abhängigkeit von künftigen gewinnabhängigen Bezügen vorsieht und *keinen Vorbehalt* enthält, dass die Pensionsanwartschaft oder die Pensionsleistung gemindert oder entzogen werden kann, oder ein solcher Vorbehalt sich nur auf Tatbestände erstreckt, bei deren Vorliegen nach allgemeinen Rechtsgrundsätzen unter Beachtung billigen Ermessens eine Minderung oder ein Entzug der Pensionsanwartschaft oder der Pensionsleistung zulässig ist, und
3. die Pensionszusage *schriftlich* erteilt ist; die Pensionszusage muss eindeutige Angaben zu Art, Form, Voraussetzungen und Höhe der in Aussicht gestellten künftigen Leistungen enthalten.“

Hierin sehen viele die Möglichkeit, Steuerzahlung ohne Liquiditätsbelastung zu mindern, da das Unternehmen auf diesem Wege kalkulatorische Kosten zu Eigenfinanzierung geltend machen kann (Haas 2012, S. 987). Dies ist ein Hauptgrund für die Verbreitung der Direktzusagen als häufigste Durchführungsform. Steuerlich sind zunächst höhere formelle Anforderungen zu erfüllen als nach dem BetrAVG allein. Aus Nachweisgründen ist unbedingt auf die Schriftform zu achten, es darf auch keinen Leistungsvorbehalt geben. Andernfalls würde die Pensionszusage steuerlich nicht anerkannt (der handelsbilanzielle Ausweis bliebe indes bestehen).

Dieser Form der Eigenfinanzierung stehen jedoch in der Zukunft erhebliche Belastungen gegenüber (Wübbelsmann 2014, S. 1865). Dementsprechend sind Direktzusagen häufig

über Versicherungen abgedeckt, um bei Ruhestandseintritt der betroffenen Arbeitnehmer einen Liquiditätsbeitrag der Versicherung zu erhalten (Weber-Grellet, in: Schmidt 2014, § 6a Rn. 1). Da vielfach der Wert der Rückstellung deutlich schneller ansteigt als der zu aktivierende Rückkaufswert der Versicherung, ist dieses Modell aus steuerlicher Sicht attraktiv geblieben (Haas 2012, S. 987).

Besondere Probleme ergeben sich aber durch die steuerliche Bewertung der Pensionsrückstellungen. Denn für die Bilanzierung der Höhe nach weicht § 6a Abs. 3, Abs. 4 EStG erheblich von den handelsbilanziellen Vorschriften ab.

§ 6a Abs. 3, Abs. 4 EStG lautet (Hervorhebung durch den Verf.):

„ ... (3) <sup>1</sup>Eine Pensionsrückstellung darf höchstens mit dem *Teilwert* der Pensionsverpflichtung angesetzt werden. <sup>2</sup>Als Teilwert einer Pensionsverpflichtung gilt

1. vor Beendigung des Dienstverhältnisses des Pensionsberechtigten der *Barwert der künftigen Pensionsleistungen am Schluss des Wirtschaftsjahres* abzüglich des sich auf denselben Zeitpunkt ergebenden *Barwerts betragsmäßig gleich bleibender Jahresbeträge*, bei einer Entgeltumwandlung im Sinne von § 1 Absatz 2 des Betriebsrentengesetzes mindestens jedoch der Barwert der gemäß den Vorschriften des Betriebsrentengesetzes unverfallbaren künftigen Pensionsleistungen am Schluss des Wirtschaftsjahres.

<sup>2</sup>Die Jahresbeträge sind so zu bemessen, dass am Beginn des Wirtschaftsjahres, in dem das *Dienstverhältnis begonnen* hat, ihr Barwert gleich dem Barwert der künftigen Pensionsleistungen ist; die künftigen Pensionsleistungen sind dabei mit dem Betrag anzusetzen, der sich nach den Verhältnissen am Bilanzstichtag ergibt. <sup>3</sup>Es sind die Jahresbeträge zugrunde zu legen, die vom Beginn des Wirtschaftsjahres, in dem das Dienstverhältnis begonnen hat, bis zu dem in der Pensionszusage vorgesehenen Zeitpunkt des Eintritts des Versorgungsfalls rechnungsmäßig aufzubringen sind. <sup>4</sup>Erhöhungen oder Verminderungen der Pensionsleistungen nach dem Schluss des Wirtschaftsjahres, die hinsichtlich des Zeitpunktes ihres Wirksamwerdens oder ihres Umfangs ungewiss sind, sind bei der Berechnung des Barwerts der künftigen Pensionsleistungen und der Jahresbeträge erst zu berücksichtigen, wenn sie eingetreten sind. <sup>5</sup>Wird die Pensionszusage erst nach dem Beginn des Dienstverhältnisses erteilt, so ist die Zwischenzeit für die Berechnung der Jahresbeträge nur insoweit als Wartezeit zu behandeln, als sie in der Pensionszusage als solche bestimmt ist.

2. nach Beendigung des Dienstverhältnisses des Pensionsberechtigten unter Aufrechterhaltung seiner Pensionsanwartschaft oder nach Eintritt des Versorgungsfalls der Barwert der künftigen Pensionsleistungen am Schluss des Wirtschaftsjahres; Nummer 1 Satz 4 gilt sinngemäß.

<sup>3</sup>Bei der Berechnung des Teilwerts der Pensionsverpflichtung sind ein *Rechnungszinsfuß von 6 Prozent* und die anerkannten Regeln der Versicherungsmathematik anzuwenden.

(4) <sup>1</sup>Eine Pensionsrückstellung darf in einem Wirtschaftsjahr *höchstens* um den *Unterschied* zwischen dem *Teilwert* der Pensionsverpflichtung am *Schluss* des Wirtschaftsjahres und am Schluss des *vorangegangenen* Wirtschaftsjahres erhöht werden. <sup>2</sup>Soweit der Unterschiedsbetrag auf der erstmaligen Anwendung neuer oder geänderter biometrischer Rechnungsgrundlagen beruht, kann er nur auf mindestens drei Wirtschaftsjahre gleichmäßig verteilt der Pensionsrückstellung zugeführt werden; Entsprechendes gilt beim Wechsel auf andere biometrische Rechnungsgrundlagen. <sup>3</sup>In dem Wirtschaftsjahr, in dem mit der Bildung einer Pensionsrückstellung frühestens begonnen werden darf (Erstjahr), darf die Rückstellung bis zur Höhe des Teilwerts der Pensionsverpflichtung am Schluss des Wirtschaftsjahres gebildet werden; diese Rückstellung kann auf das Erstjahr und die beiden folgenden Wirtschaftsjahre gleichmäßig verteilt werden. <sup>4</sup>Erhöht sich in einem Wirtschaftsjahr gegenüber dem vorangegangenen Wirtschaftsjahr der Barwert der künftigen Pensionsleistungen um mehr als 25 Prozent, so kann die für dieses Wirtschaftsjahr zulässige Erhöhung der Pensionsrückstellung auf dieses Wirtschaftsjahr und die beiden folgenden Wirtschaftsjahre gleichmäßig verteilt werden. <sup>5</sup>Am Schluss des Wirtschaftsjahres, in dem das Dienstverhältnis des Pensionsberechtigten unter Aufrechterhaltung seiner Pensionsanwartschaft endet oder der Versorgungsfall eintritt, darf die Pensionsrückstellung stets bis zur Höhe des Teilwerts der Pensionsverpflichtung gebildet werden; die für dieses Wirtschaftsjahr zulässige Erhöhung der Pensionsrückstellung kann auf dieses Wirtschaftsjahr und die beiden folgenden Wirtschaftsjahre gleichmäßig verteilt werden. <sup>6</sup>Satz 2 gilt in den Fällen der Sätze 3 bis 5 entsprechend.“

§ 6a EStG normiert für die Bilanzierung der Höhe nach ein Teilwertverfahren mit einem eher profiskalischen Zinssatz. Dies bewirkt eine strukturelle Unterdeckung der Pensionsrückstellungen (Weber-Grellet, in: Schmidt 2014, § 6a Rn. 53). Der in § 6a Abs. 3 S. 3 EStG vorgesehene Zinssatz von 6% spiegelt nicht die realen Zinsentwicklungen und somit nicht die realen Lasten der zukünftigen Pensionsleistungen wider. Steuerbilanziell sind daher vielfach stille Lasten zu verzeichnen (Haas 2012, S. 987). Diese negativen

Auswirkungen auf den Unternehmenswert verteuern den Zugang zum Kreditmarkt (Alt / Stadelbauer 2012, S. 1820). Vielfach versehen Banken Direktzusagen im Rahmen ihres Ratings bei Kreditvergabeprozessen mit Risikozuschlägen. Dieser Umstand verringert wiederum die Verkaufschancen von Unternehmen und erschwert Nachfolgeregelungen (Alt / Stadelbauer 2012, S. 1820). De lege ferenda ist es insofern zielführender, auch für die Bilanzierung der Höhe nach ausschließlich auf das Maßgeblichkeitsprinzip abzustellen.

§ 6a EStG geht ferner von einem kontinuierlichen Aufbau der Rückstellungen aus. Unterbricht ein Steuerpflichtiger diese Kontinuität gewollt oder ungewollt, dann stellt sich ein Nachholproblem, da § 6a Abs. 4 S. 1 EStG ein spezielles Nachholverbot vorsieht. Der Rückstellung darf immer nur die Differenz zweier Sollwerte zugeführt werden, also die Differenz zwischen dem aktuell zulässigen Teilwert und dem Teilwert des Vorjahres. Die tatsächlich gebildete Rückstellung ist nicht beachtlich. Dieses Nachholverbot soll Gewinnmanipulation durch gewillkürte Rückstellungsbildung verhindern (Weber-Grellet, in: Schmidt 2014, § 6a Rn. 61). Es stammt allerdings aus einer Zeit, in der für die Pensionsrückstellungsbildung noch ein Wahlrecht bestand (Heger 2008, S. 588). Dieses Wahlrecht ist bereits lange überholt und die Bilanzierungspraxis weitergegangen. Hinsichtlich des Nachholverbotes ist auf die Grundsätze des Bilanzzusammenhangs und der Bilanzkorrektur abzustellen. Danach ist bei der nächstmöglichen Gelegenheit in irrtümlich unterbliebene Rückstellungsbildung bzw. Rückstellungszufuhr nachzuholen. Das ist regelmäßig der Zeitpunkt der letzten noch offenen – also noch nicht von der Gesellschaft bzw. dem Kaufmann – festgestellten Schlussbilanz. Damit würden Pensionsverpflichtungen ihre unvermeidlichen Schrecken als mögliche latente Verpflichtungsfallen verlieren (Heger 2008, S. 589).

Bis zu einer dahingehenden Änderung muss die Unternehmenspraxis hingegen die geltenden steuergesetzlichen Rahmenbedingungen berücksichtigen.

## **8 „Anschaffung“ von Pensionsrückstellungen**

Ein Ansatzpunkt zur Minderung der Bewertungsrestriktionen nach § 6a EStG ist die Übertragung der Direktzusagen auf ein anderes Unternehmen. Beispielsweise kann die Übertragung von Pensionsverpflichtungen umrahmt von Restrukturierungsprozessen notwendig werden, um die Erhaltung und Weiterentwicklung einer wirtschaftlichen Einheit zu

sichern (Huth / Wittenstein 2015, S. 1089). Bei einem Übertragungsvorgang sind grundsätzlich stille Reserven wie auch stille Lasten aufzudecken, da durch die Transaktion eine Realisation vorliegt, für welche die realen (Verkehrs-)Werte maßgeblich sind. Bei Schuldübernahmen kommen für den Erwerber beim erstmaligen Bilanzansatz die Passivierungsbeschränkungen des Veräußerers nicht zum Tragen (BFH, Entsch. v. 16.12.2009, I R 102/08, BStBl. II 2011, S. 566; BMF-Schreiben v. 24.06.2011, IV C 6 – S 2137/0-03, BStBl. I 2011, S. 627). Die Bewertungsrestriktionen aus § 6a EStG ließen sich auf diese Weise umgehen. Derartige Gestaltungsmodelle sind auch als „Anschaffung“ von Rückstellungen bekannt. Insb. durch konzerninterne Übertragungen von Pensionsverpflichtungen auf sog. „Rentner-Gesellschaften“ ließen sich stille Lasten realisieren und damit der steuersparende Effekt vorziehen (Benz / Placke 2013, S. 2654). Denn bei einer angeschafften Rückstellung sind diese mit den tatsächlichen Belastungen anzusetzen und nicht mit den gesetzlich fiktiv vorgesehenen Teilwerten nach § 6a Abs. 3 EStG (Huth / Wittenstein 2015, S. 1089).

Der Gesetzgeber hat hierauf im sog. AIFM-Steuer-Anpassungsgesetz reagiert und hinsichtlich der Übertragung bzw. Anschaffung von Rückstellungen Sonderbestimmungen in §§ 4f und 5 Abs. 7 EStG geschaffen.<sup>6</sup>

§ 4f EStG lautet (Hervorhebungen durch den Verf.):

„(1) <sup>1</sup>Werden Verpflichtungen übertragen, die beim *ursprünglich* Verpflichteten Ansatzverboten, -beschränkungen oder *Bewertungsvorbehalten* unterlegen haben, ist der sich aus diesem Vorgang ergebende Aufwand *im Wirtschaftsjahr der Schuldübernahme* und den *nachfolgenden 14 Jahren gleichmäßig verteilt* als Betriebsausgabe abziehbar. <sup>2</sup>Ist auf Grund der Übertragung einer Verpflichtung ein Passivposten gewinnerhöhend aufzulösen, ist Satz 1 mit der Maßgabe anzuwenden, dass der sich ergebende Aufwand im Wirtschaftsjahr der Schuldübernahme in Höhe des aufgelösten Passivpostens als Betriebsausgabe abzuziehen ist; der den aufgelösten Passivposten übersteigende Betrag ist in dem Wirtschaftsjahr der Schuldübernahme und den nachfolgenden 14 Wirtschaftsjahren gleichmäßig verteilt als Betriebsausgabe abzuziehen. <sup>3</sup>Eine Verteilung des sich ergebenden Aufwands unterbleibt, wenn die Schuldübernahme im Rahmen einer Veräußerung oder Aufgabe des ganzen Betriebes oder des gesamten Mitunternehmeranteils im Sinne der §§ 14, 16 Absatz 1, 3 und 3a sowie des § 18 Absatz 3 erfolgt; dies gilt auch,

---

<sup>6</sup> Gesetz zur Anpassung des Investmentsteuergesetzes und anderer Gesetze an das AIFM-Umsetzungsgesetz (AIFM-Steuer-Anpassungsgesetz-AIFM-StAnpG) vom 18.12.2013, BGBl. I 2013, S. 4318.

wenn ein Arbeitnehmer unter *Mitnahme* seiner *erworbenen Pensionsansprüche* zu einem *neuen Arbeitgeber wechselt* oder wenn der Betrieb am Schluss des vorangehenden Wirtschaftsjahres die Größenmerkmale des § 7g Absatz 1 Satz 2 Nummer 1 Buchstabe a bis c nicht überschreitet. <sup>4</sup>Erfolgt die Schuldübernahme in dem Fall einer Teilbetriebsveräußerung oder -aufgabe im Sinne der §§ 14, 16 Absatz 1, 3 und 3a sowie des § 18 Absatz 3, ist ein Veräußerungs- oder Aufgabeverlust um den Aufwand im Sinne des Satzes 1 zu vermindern, soweit dieser den Verlust begründet oder erhöht hat. <sup>5</sup>Entsprechendes gilt für den einen aufgelösten Passivposten übersteigenden Betrag im Sinne des Satzes 2. <sup>6</sup>Für den hinzugerechneten Aufwand gelten Satz 2 zweiter Halbsatz und Satz 3 entsprechend. <sup>7</sup>Der jeweilige Rechtsnachfolger des ursprünglichen Verpflichteten ist an die Aufwandsverteilung nach den Sätzen 1 bis 6 gebunden.

(2) Wurde für Verpflichtungen im Sinne des Absatzes 1 ein *Schuldbeitritt* oder eine *Erfüllungsübernahme* mit ganzer oder teilweiser Schuldfreistellung vereinbart, gilt für die vom Freistellungsberechtigten an den Freistellungsverpflichteten erbrachten Leistungen Absatz 1 Satz 1, 2 und 7 entsprechend.“

§ 5 Abs. 7 EStG lautet (Hervorhebungen durch den Verf.):

„ ... (7) <sup>1</sup>Übernommene Verpflichtungen, die beim ursprünglich Verpflichteten Ansatzverboten, -beschränkungen oder Bewertungsvorbehalten unterlegen haben, sind zu den auf die Übernahme folgenden Abschlussstichtagen bei dem Übernehmer und dessen Rechtsnachfolger so zu bilanzieren, *wie sie beim ursprünglich Verpflichteten ohne Übernahme zu bilanzieren wären*. <sup>2</sup>Dies gilt in Fällen des *Schuldbeitritts* oder der *Erfüllungsübernahme* mit vollständiger oder teilweiser Schuldfreistellung für die sich aus diesem Rechtsgeschäft ergebenden Verpflichtungen *sinngemäß*. <sup>3</sup>Satz 1 ist für den Erwerb eines Mitunternehmeranteils entsprechend anzuwenden. <sup>4</sup>Wird eine Pensionsverpflichtung unter gleichzeitiger Übernahme von Vermögenswerten gegenüber einem *Arbeitnehmer* übernommen, der *bisher in einem anderen Unternehmen* tätig war, ist Satz 1 mit der Maßgabe anzuwenden, dass bei der Ermittlung des *Teilwertes* der Verpflichtung der Jahresbetrag nach § 6a Absatz 3 Satz 2 Nummer 1 so zu bemessen ist, dass zu Beginn des Wirtschaftsjahres der Übernahme der *Barwert der Jahresbeträge zusammen mit den übernommenen Vermögenswerten gleich dem Barwert der künftigen Pensionsleistungen* ist; dabei darf sich kein negativer Jahresbetrag ergeben. <sup>5</sup>Für einen Gewinn, der sich aus der Anwendung der Sätze 1 bis 3 ergibt, kann jeweils in Höhe von *vierzehn Fünftel*

eine *gewinnmindernde Rücklage* gebildet werden, die in den folgenden *14 Wirtschaftsjahren* jeweils mit mindestens einem Vierzehntel *gewinnerhöhend aufzulösen* ist (Auflösungszeitraum).<sup>6</sup> Besteht eine Verpflichtung, für die eine Rücklage gebildet wurde, bereits vor Ablauf des maßgebenden Auflösungszeitraums nicht mehr, ist die insoweit verbleibende Rücklage erhöhend aufzulösen.“

Vom bisherigen Arbeitgeber an den Folgearbeitgeber geleistete Zahlungen zur Ablösung der Versorgungsverpflichtung sind grundsätzlich als Betriebsausgaben nach § 4 Abs. 4 EStG abzugsfähig. Soweit bereits aufwandswirksam Rückstellung gebildet wurde, unterbleibt allerdings ein erneuter Betriebsausgabenabzug (Weber-Grellet, in: Schmidt 2014, § 4f Rn. 2). Übersteigen die Zahlung für die Ablösung der Pensionsverpflichtung die Pensionsrückstellungen, so muss der den aufgelösten Passivposten übersteigende Betrag über 15 Jahre gem. § 4f Abs. 1 S. 2 EStG verteilt werden. Wenn ein Arbeitnehmer jedoch unter Mitnahme seiner erworbenen Pensionsansprüche zu einem neuen Arbeitgeber wechselt, wird der Aufwand nicht verteilt (Sonderregelung in § 4f Abs. 1 S. 3 HS 2 Var. 1 EStG) (Huth / Wittenstein 2015, S. 1089).

In der Folge ist aber für die Passivierung der Rückstellung die Sonderregelungen nach § 5 Abs. 7 S. 4 EStG zu beachten. Demnach ist bei der Ermittlung des Teilwerts der Verpflichtung der Jahresbetrag nach § 6a Abs. 3 S. 2 Nr. 1 EStG so zu bemessen, dass zu Beginn des Wirtschaftsjahres der Übernahmewert der Beträge zusammen mit den übernommenen Vermögenswerten gleich dem Barwert der künftigen Pensionsleistung ist (Huth / Wittenstein 2015, S. 1090; Benz / Placke 2013, S. 2654). Ein negativer Jahresbetrag ergibt sich, wenn die übernommenen Vermögenswerte den Anwartschaftsbarwert der künftigen Pensionsverpflichtungen übersteigen. Dann muss im Jahr der Übernahme eine gewinnerhöhende Aufdeckung der Rückstellung erfolgen. Die Höhe der Aufdeckung entspricht dem Betrag der Differenz zwischen übernommenen Vermögenswerten und dem Anwartschaftsbarwert der künftigen Pensionsleistung. Gem. § 5 Abs. 7 S. 5 EStG kann eine gewinnmindernde Rücklage gebildet und die steuerliche Ergebnisauswirkung so zeitlich verteilt werden (Weber-Grellet, in: Schmidt 2014, § 5 Rn. 503). Dem Wortlaut nach gilt dies allerdings nicht für einen Gewinn, der aus § 5 Abs. 7 S. 4 EStG stammt (Huth / Wittenstein 2015, S. 1090).

## 9 Wechsel der Durchführungswege

Finanzielle Restrukturierungen können weiter einen Wechsel der Durchführungswege bedingen. Nach dem BetrAVG ist grundsätzlich ein Wechsel der Durchführungswege zulässig. Hindernisse ergeben sich wiederum aus steuerlichen Restriktionen.

Als Beispiel ist zunächst die Übertragung einer Direktzusage auf eine rückgedeckte Unterstützungskasse zu analysieren. Für den Arbeitnehmer ergeben sich aus der Übertragung einer unmittelbaren Versorgungsverpflichtung auf eine Unterstützungskasse zunächst keine einkommensteuerlichen Konsequenzen (Alt / Stadelbauer 2012, S. 1820). Denn die Gewährung der Direktzusage ist mangels eines steuerlichen Zuflusses nach § 11 EStG steuerlich noch nicht zu erfassen. Aufgrund des fehlenden Rechtsanspruchs gegenüber der Unterstützungskasse unterbleibt der Zufluss auch bei bzw. nach der Übertragung. Die Zusage ist daher in der Anwartschaftsphase noch nicht steuerbar. Erst bei Auszahlung entstehen auf Ebene des Empfängers Einkünfte aus nichtselbstständiger Arbeit nach § 19 Abs. 1 S. 1 Nr. 2 EStG (Alt / Stadelbauer 2012, S. 1820).

Problematischer ist die Situation beim Trägerunternehmen. Da die Zusage nunmehr primär von der Unterstützungskasse erfüllt wird, ist das Unternehmen nicht mehr unmittelbar in Anspruch zu nehmen (Weber-Grellet, in: Schmidt 2014, § 5 Rn. 503; Alt / Stadelbauer 2012, S. 1820). Die Rückstellung in der Steuerbilanz ist daher vollständig aufzulösen. In der Handelsbilanz gelten hingegen andere Grundsätze, da der Grund für die Bildung der Rückstellung nicht entfallen ist (§ 1 Abs. 1 S. 3 BetrAVG in Verbindung mit § 249 HGB). Da die Zusage nunmehr durch die Unterstützungskasse erbracht werden soll, muss das Trägerunternehmen die Zuwendung zur Finanzierung an diese Kasse leisten. Diese Leistungen sind sowohl dem Grunde als auch der Höhe nach abzugsfähige Betriebsausgaben. Allerdings greift für diesen Durchführungsweg eine Sonderregelung nach § 4d EStG.

§ 4d Abs. 1 EStG lautet (Hervorhebungen durch den Verf.):

„(1) <sup>1</sup>Zuwendungen an eine *Unterstützungskasse* dürfen von dem Unternehmen, das die Zuwendungen leistet (Trägerunternehmen), als *Betriebsausgaben* abgezogen werden, soweit die Leistungen der Kasse, wenn sie vom Trägerunternehmen *unmittelbar erbracht würden*, bei diesem *betrieblich veranlasst wären* und sie die folgenden *Beträge nicht übersteigen*:

1. bei Unterstützungskassen, die lebenslänglich laufende Leistungen gewähren:



a) das *Deckungskapital* für die laufenden Leistungen nach der dem Gesetz als Anlage 1 beigefügten Tabelle. <sup>2</sup>Leistungsempfänger ist jeder ehemalige Arbeitnehmer des Trägerunternehmens, der von der Unterstützungskasse Leistungen erhält; soweit die Kasse Hinterbliebenenversorgung gewährt, ist Leistungsempfänger der Hinterbliebene eines ehemaligen Arbeitnehmers des Trägerunternehmens, der von der Kasse Leistungen erhält. <sup>3</sup>Dem ehemaligen Arbeitnehmer stehen andere Personen gleich, denen Leistungen der Alters-, Invaliditäts- oder Hinterbliebenenversorgung aus Anlass ihrer ehemaligen Tätigkeit für das Trägerunternehmen zugesagt worden sind;

b) in jedem Wirtschaftsjahr für jeden Leistungsanwärter,

aa) wenn die Kasse nur Invaliditätsversorgung oder nur Hinterbliebenenversorgung gewährt, jeweils *6 Prozent*,

bb) wenn die Kasse Altersversorgung mit oder ohne Einschluss von Invaliditätsversorgung oder Hinterbliebenenversorgung gewährt, *25 Prozent der jährlichen Versorgungsleistungen*, die der Leistungsanwärter oder, wenn nur Hinterbliebenenversorgung gewährt wird, dessen Hinterbliebene nach den Verhältnissen am Schluss des Wirtschaftsjahres der Zuwendung im letzten Zeitpunkt der Anwartschaft, spätestens zum Zeitpunkt des Erreichens der Regelaltersgrenze der gesetzlichen Rentenversicherung erhalten können. ...

c) den Betrag des *Beitrages*, den die *Kasse an einen Versicherer* zahlt, soweit sie sich die Mittel für ihre Versorgungsleistungen, die der Leistungsanwärter oder Leistungsempfänger nach den Verhältnissen am Schluss des Wirtschaftsjahres der Zuwendung erhalten kann, durch Abschluss einer Versicherung verschafft.

<sup>2</sup>Zuwendungen dürfen nicht als Betriebsausgaben abgezogen werden, wenn das Vermögen der Kasse ohne Berücksichtigung künftiger Versorgungsleistungen am Schluss des Wirtschaftsjahres das *zulässige Kassenvermögen* übersteigt. ...“

§ 4d EStG stellt also gehörige besondere Anforderungen auf. Das Trägerunternehmen darf Zuwendungen an die Unterstützungskasse als Betriebsausgaben absetzen, soweit eine Rückdeckungsversicherung gegen laufende Prämien vorliegt, diese Versicherung für die Dauer bis zum Abschluss der erstmaligen Leistung von betrieblicher Altersversorgung abgeschlossen ist und die Prämien jährlich gleich bleiben oder steigen (Weber-Grellet, in: Schmidt 2014, § 4d Rn. 26). Wenn nicht alle diese Voraussetzungen erfüllt sind, können die Zuwendungen nicht nach § 4d Abs. 1 S. 1 Nr. 1 S. 1 c) EStG, sondern

nur nach den Pauschalsätzen in § 4d Abs. 1 S. 1 Nr. 1 a) und b) EStG abgezogen werden. Wenn das Trägerunternehmen zugleich seine Rückdeckungsversicherung auf die Unterstützungskasse überträgt, so ist zweifelhaft, ob das Trägerunternehmen diese Übertragung als Betriebsausgabe ansetzen kann. Denn die Zuwendung stellt nach einer Ansicht keinen Beitrag im Sinne des § 4d Abs. 1 S. 1 Nr. 1 S. 1 c) EStG dar, den die Unterstützungskasse ihrerseits an einen Versicherer weiterleiten könnte (Alt / Stadelbauer 2012, S. 1821). Führt das Trägerunternehmen die Übertragung trotzdem durch, kann es Betriebsausgaben im Zweifel allenfalls im Rahmen von § 4d Abs. 1 S. 1 Nr. 1 S. 1 a) und b) EStG ansetzen. In den Folgejahren kann es Betriebsausgaben vielfach gar nicht mehr ansetzen, da die Kasse durch die Übertragungen in der Regel bereits überdotiert sein wird (Weber-Grellet, in: Schmidt 2014, § 4d Rn. 13).

Es besteht somit das Risiko einer ertragswirksamen Auflösung der Pensionsrückstellung in der Steuerbilanz. Die Übertragung der Rückdeckungsversicherung auf die Unterstützungskasse ist nicht vollständig als Betriebsausgabe abziehbar, soweit § 4d Abs. 1 S. 1 Nr. 1 S. 1 c) EStG nicht sicher erfüllt ist. Der Vorgang löst somit insgesamt einen steuerpflichtigen Ertrag aus und erscheint steuerlich ineffizient. Lediglich für Sonderkonstellationen wäre dieser Weg zu empfehlen. So können Unternehmen mit hohen steuerlichen Verlustvorträgen nach § 10d EStG einen hohen steuerlichen Ertrag infolge der Übertragung ausgleichen und die bestehenden Verlustvorträge verwerten. Sofern die Versorgung in der Unterstützungskasse vollständig neu aufgebaut wird, können die zukünftigen Beitragszahlungen auch zukünftige abzugsfähige Betriebsausgaben darstellen. Steuerspareffekte verlagern sich somit in die Zukunft. Eine eventuell bereits bestehende Rückdeckungsversicherung wird durch den Wechsel des Durchführungsweges zu freiem Vermögen des Unternehmens (Alt / Stadelbauer 2012, S. 1822).

Als zweites kürzeres Beispiel für den Übergang von internem zu externem Durchführungsweg sei ein Wechsel von einer Direktusage auf einen Pensionsfonds analysiert.

Für Beiträge an einen Pensionsfonds gilt § 4e EStG.

§ 4e EStG lautet (Hervorhebungen durch den Verf.):

„(1) Beiträge an einen Pensionsfonds im Sinne des § 112 des Versicherungsaufsichtsgesetzes dürfen von dem Unternehmen, das die Beiträge leistet (Trägerunternehmen), als *Betriebsausgaben* abgezogen werden, soweit sie auf einer festgelegten Verpflichtung beruhen oder der Abdeckung von Fehlbeträgen bei dem Fonds dienen.

(3) <sup>1</sup>Der Steuerpflichtige kann auf *Antrag* die *insgesamt* erforderlichen Leistungen an einen Pensionsfonds zur teilweisen oder vollständigen Übernahme einer bestehenden Versorgungsverpflichtung oder Versorgungsanwartschaft durch den Pensionsfonds erst in den dem Wirtschaftsjahr *der Übertragung folgenden zehn Wirtschaftsjahren* gleichmäßig verteilt als Betriebsausgaben abziehen. <sup>2</sup>Der Antrag ist unwiderruflich; der jeweilige Rechtsnachfolger ist an den Antrag gebunden. <sup>3</sup>Ist eine *Pensionsrückstellung nach § 6a gewinnerhöhend aufzulösen*, ist Satz 1 mit der Maßgabe anzuwenden, dass die Leistungen an den Pensionsfonds im Wirtschaftsjahr der Übertragung *in Höhe der aufgelösten Rückstellung als Betriebsausgaben* abgezogen werden können; der die aufgelöste Rückstellung *übersteigende Betrag* ist im Wirtschaftsjahr der Übertragung *folgenden zehn Wirtschaftsjahren gleichmäßig* verteilt als *Betriebsausgaben* abzuziehen. ...“

Durch die Auslagerung einer unmittelbaren Versorgungszusage auf einen Pensionsfonds ist die Rückstellung in der Steuerbilanz aufzulösen (Uckermann / Jakob / Drees 2012, S. 2293). Dagegen gilt die Einmalprämie an den Pensionsfonds grundsätzlich als Betriebsausgabe (Weber-Grellet, in: Schmidt 2014, § 4d Rn. 8). Durch die Antragstellung nach § 4e Abs. 3 EStG kann die Prämie bis zur Höhe des nach § 6a EStG berechneten Teilwerts im Wirtschaftsjahr der Auslagerung geltend gemacht werden (BMF-Schreiben v. 26.10.2006, IV B 2 – S 2144 – 57/06, DStR 2006, S. 2032; Uckermann / Jakob / Drees 2012, S. 2293). Wegen der unterschiedlichen Rechnungsgrundlagen wird die Einmalprämie den Wert der Pensionsrückstellungen regelmäßig übersteigen. Den übersteigenden Anteil muss das Unternehmen auf die folgenden zehn Wirtschaftsjahre verteilen (BMF-Schreiben v. 26.10.2006, IV B 2 – S 2144 – 57/06, DStR 2006, S. 2032; Uckermann / Jakob / Drees 2012, S. 2293). Mit einer solchen Auslagerung erreicht das Unternehmen eine Unabhängigkeit von betrieblicher Altersversorgung und weiterem Unternehmensschicksal. Das Langlebigkeitsrisiko ist auf den Pensionsfonds übertragen. Freilich erfährt das Unternehmen dann auch nicht die gegenteiligen gewinnerhöhenden Effekte einer etwaigen nur kurzzeitigen Rentenbezugsdauer (Uckermann / Jakob / Drees 2012, S. 2295).

## 10 Fazit

Die betriebliche Altersversorgung erscheint als eine für Unternehmen wie auch Arbeitnehmer sinnvolle Reaktion auf den demografischen Wandel zur Ergänzung der Alters-

versorgung und Schließung etwaiger Versorgungslücken. Grundsätzlich fügt sich die betriebliche Altersversorgung in die bestehende Besteuerungssystematik der Alterseinkünfte ein. Sozialpolitisch ist für die Entgeltumwandlung zu konstatieren, dass statt einer Ergänzung der ersten Säule der Altersversorgung eher eine Ersetzung durch die zweite Säule vorliegt. Im Detail können sich ferner Probleme und Unklarheiten bei der bilanziellen Behandlung von Direktzusagen und dem Wechsel der Durchführungswege in der betrieblichen Altersversorgung ergeben. Eine erhebliche Erleichterung für die Behandlung der Pensionsrückstellungen ergäbe sich durch eine Abschaffung von § 6a EStG und stattdessen vollständiger Behandlung nach dem Maßgeblichkeitsprinzip.

**Literaturverzeichnis**

- Alt, S. / Stadelbauer, D. (2012): Überführung der Pensionszusagen in eine Unterstützungskasse, in: Deutsches Steuerrecht (DStR) 2012, S. 1820 ff.
- Arbeitsgemeinschaft für betriebliche Altersversorgung e.V. (2015): Durchführungswege der betrieblichen Altersversorgung, [www.aba-online.de/news/71/durchfuehrungswege.html](http://www.aba-online.de/news/71/durchfuehrungswege.html) (zuletzt abgerufen am 25. Oktober 2015).
- Benz, S. / Placke, K. (2013): Die neue gesetzliche Regelung durch das AIFM-Steuer-Anpassungsgesetz zur „angeschafften Drohverlustrückstellung“ in § 4f und § 5 Abs. 7 EStG, in: Deutsches Steuerrecht (DStR) 2013, S. 2653 ff.
- Breuers, Ch. (2012): Das System der vor- und nachgelagerten Besteuerung in der Aufbau- und Versorgungsphase, in: Familie Partnerschaft Recht (FPR) 2012, S. 330 ff.
- Bundesministerium der Finanzen BMF (2013): BMF-Schriftenreihe Bd. 74, Abschlussbericht der Sachverständigenkommission zur Reform der Alterseinkünfte, Berlin 2013;
- Buttler, A. (2015): Einführung in die betriebliche Altersversorgung, 7. Aufl., Karlsruhe 2015.
- Grawert, A. / Knoll, L. (1998): Steuerliche Auswirkungen von Deferred Compensation aus Arbeitnehmer- und Arbeitgebersicht, in: Deutsches Steuerrecht (DStR) 1998, S. 1692 ff.
- Haas, S. (2012): Überführung der Pensionszusage in eine Unterstützungskasse, in: Deutsches Steuerrecht (DStR) 2012, S. 987 ff.
- Heger, H.-J. (2008): Steuerliche Bewertung von Pensionsverpflichtungen, Widerrufsvorbehalte, Fehlbetrag und andere Hemmnisse bei der Bewertung von Direktzusagen – Ist § 6a EStG noch zeitgerecht? in: Deutsches Steuerrecht (DStR) 2008, S. 585 ff.
- Huth, S. / Wittenstein, P. (2015): Bedeutung der §§ 4f und 5 Abs. 7 EStG für ausgewählte Übertragungsvorgänge von Pensionsverpflichtungen, in: Deutsches Steuerrecht (DStR) 2015, S. 1153 ff.
- Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2001): Mitteilung der Kommission an den Rat, das Europäische Parlament und den Wirtschafts- und Sozialausschuss: Beseitigung der steuerlichen Hemmnisse für die grenzüberschreitende betriebliche Altersversorgung, KOM (2001) 214, EUR-lex.

- PwC Pension Consulting (2015): Betriebliche Altersversorgung, [www.pwc.de/de\\_DE/de/human-resources/assets/betriebliche-altersversorgung\\_beschaefigte-kennen-die-vorteile-zu-wenig.pdf](http://www.pwc.de/de_DE/de/human-resources/assets/betriebliche-altersversorgung_beschaefigte-kennen-die-vorteile-zu-wenig.pdf) (zuletzt abgerufen am 18. August 2015).
- Schanz, T. (2014): Lohnt sich Entgeltumwandlung in der betrieblichen Altersversorgung? in: Betriebliche Altersversorgung (BetrAV) 2014, S. 710 ff.
- Schlewing, A. (2014): Hinausgeschobenes Entgelt: Mitarbeiterbindung durch betriebliche Altersversorgung? in: Beilage 2014 zur Neuen Zeitschrift für Arbeitsrecht (NZA), S. 127 ff.
- Schmidt, L. (2014): Einkommensteuergesetz, 33. Aufl., München 2014 (zit.: Bearb., in: Schmidt).
- Schmeisser, W. / Blömer, K. (1999): Modelle der betrieblichen Altersversorgung, in: Deutsches Steuerrecht (DStR) 1999, S. 334 ff.
- Schrehardt, A. (2013): Steuerliche Förderung der privaten Altersvorsorge und der betrieblichen Altersversorgung, in: Deutsches Steuerrecht (DStR) 2013, S. 2489 ff.
- Statistisches Bundesamt (2015): Fachserie 16, Verdienste und Arbeitskosten vom 03.06.2015, Wiesbaden 2015.
- Tipke, K. / Lang, J. (2013): Steuerrecht, 21. Aufl., Köln 2013 (zit.: Bearb., in: Tipke/Lang).
- Uckermann, S. / Jakob, A. / Drees, P. (2012): Betriebswirtschaftliche Sinnhaftigkeit der Übertragung von unmittelbaren Pensionsverpflichtungen auf einen Pensionsfonds, in: Deutsches Steuerrecht (DStR) 2012, S. 2292 ff.
- Weber-Grellet, H. (2012): Rentenbesteuerung im Lichte der neuen BFH-Rechtsprechung, Bestandsaufnahme und Systematisierung, in: Deutsches Steuerrecht (DStR) 2012, S. 1253 ff.
- Wolf, S. (2003): Die steuerliche Förderung der kapitalgedeckten Altersvorsorge aus Sicht der betrieblichen Praxis der Pensionskassen, in: Betriebliche Altersvorsorge (BetrAV) 2003, S. 110 ff.
- Wübbelsmann, S. (2014): Aktuelle Stolpersteine bei der Pensionszusage, in: Deutsches Steuerrecht (DStR) 2014, S. 1861 ff.

**Tabellenanhang****Tabelle 1:** Besteuerungsanteil der gesetzlichen Altersrente nach § 22 Nr. 1 S. 3 a) aa) EStG:

Jahr des Rentenbeginns	Besteuerungsanteil in %
bis 2005	50
ab 2006	52
2007	54
2008	56
2009	58
2010	60
2011	62
2012	64
2013	66
2014	68
2015	70
2016	72
2017	74
2018	76
2019	78
2020	80
2021	81
2022	82
2023	83
2024	84
2025	85
2026	86
2027	87
2028	88
2029	89
2030	90
2031	91
2032	92
2033	93
2034	94
2035	95
2036	96
2037	97
2038	98
2039	99
2040	100

**Tabelle 2:** Anlage 1 zu § 4d Absatz 1 EStG: Tabelle für die Errechnung des Deckungskapitals für lebenslänglich laufende Leistungen von Unterstützungskassen

Erreichtes Alter des Leistungsempfängers (Jahre)		Die Jahresbeiträge der laufenden Leistungen sind zu vervielfachen bei Leistungen	
		an männliche Leistungsempfänger mit	an weibliche Leistungsempfänger mit
1		2	3
bis	26	11	17
	27 bis 29	12	17
	30	13	17
	31 bis 35	13	16
	36 bis 39	14	16
	40 bis 46	14	15
	47 und 48	14	14
	49 bis 52	13	14
	53 bis 56	13	13
	57 und 58	13	12
	59 und 60	12	12
	61 bis 63	12	11
	64	11	11
	65 bis 67	11	10
	68 bis 71	10	9
	72 bis 74	9	8
	75 bis 77	8	7
	78	8	6
	79 bis 81	7	6
	82 bis 84	6	5
	85 bis 87	5	4
	88	4	4
	89 und 90	4	3
	91 bis 93	3	3



Erreichtes Alter des Leistungsempfängers (Jahre)	Die Jahresbeiträge der laufenden Leistungen sind zu vervielfachen bei Leistungen	
	an männliche Leistungsempfänger mit	an weibliche Leistungsempfänger mit
1	2	3
94	3	2
95 und älter	2	2



**D. Finanzielle Perspektive:  
Fiskalische Nachhaltigkeit und  
EU-Fiskalverfassung**



# Fiskalische Nachhaltigkeit

## Eine Tragfähigkeitsanalyse für Niedersachsen

Hans Adam / Stanislaw Ludwig

### 1 Einleitung

Ein essentielles Element der wirtschaftlichen Stabilität eines Landes besteht darin, die Tragfähigkeit der öffentlichen Finanzen sicherzustellen. Darunter ist die Fähigkeit eines Staates zu verstehen, seinen finanziellen Verpflichtungen auf lange Sicht verlässlich nachkommen zu können (vgl. Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesministerium der Finanzen 2001; Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung 2003, S. 270 ff.). Dies gilt sowohl für die Bundesebene wie auch für die nachgeordneten Gebietskörperschaften.

Für Niedersachsen liegen verschiedene Studien (vgl. z.B. Rosenschon 2004, S. 3 ff.; Homburg 2005; Hauptmeier / Kalb 2008, S. 9 ff.) vor, die je nach Analyseannahmen und gewähltem Zeithorizont einen jährlichen Konsolidierungsbedarf bis zu 1,37% des Bruttoinlandsprodukts (BIP) für den Landeshaushalt konstatieren, um Nachhaltigkeit der öffentlichen Finanzen zu erreichen. Allerdings ist fraglich, ob die den Untersuchungen zugrundeliegende Prämisse einer Fortsetzung der in den vergangenen Jahren erfolgten Verschuldungspolitik noch Gültigkeit beanspruchen kann. Zwischenzeitlich hat sich das ökonomische Umfeld beträchtlich gewandelt:

- Mit Verankerung der sog. Schuldenbremse durch Grundgesetzänderung im Jahr 2009 wurde festgelegt, dass die Haushalte von Bund und Ländern ohne Einnahmen aus Krediten auszugleichen sind (Art. 109 Abs. 3 GG). Spätestens ab dem Jahr 2020 dürfen die Länderhaushalte keine strukturellen Defizite mehr aufweisen (Art. 143d Abs. 1 GG). In der Übergangszeit gelten noch die landesrechtlichen Regelungen, die für Niedersachsen die investitionsorientierte Kreditfinanzierung nach Art. 71 der Landesverfassung vorsehen. Schon jetzt ist aber festzustellen, dass die Etatplanungen der Länder in den Jahren bis zum Ablauf der im Grundgesetz vorgegebenen Frist maßgeblich beeinflusst werden, um die Vorgaben der neuen Schuldenregel erfüllen zu können<sup>7</sup>. Hinzu

---

<sup>7</sup> Mit dem im Jahr 2012 unterzeichneten Vertrag über Stabilität, Koordinierung und Steuerung in der Wirtschafts- und Währungsunion (Fiskalvertrag) wurden auf der EU-Ebene die Fiskalregeln des Maastrichtvertrages verschärft, die sich auf das Finanzierungsdefizit des Gesamtstaats beziehen, der in Deutschland aus Bund, Ländern, Gemeinden/Gemeindeverbänden und Sozialversicherungen besteht.

kommt, dass im Rahmen der fortlaufenden Haushaltsüberwachung durch den Stabilitätsrat (Art. 109a GG) eine Bewertung der Haushaltssituation von Bund und Ländern vorgenommen wird, um einer übermäßigen Verschuldung vorzubeugen und Haushaltsnotlagen zu vermeiden.

- Infolge der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise ab dem Jahr 2007 und besonders in Reaktion auf die Eurokrise seit dem Jahr 2009 hat die Europäische Zentralbank ihre Geldpolitik stark expansiv ausgerichtet, außergewöhnliche liquiditätspolitische Maßnahmen ergriffen und den Leitzins drastisch gesenkt. Dies hat dazu beigetragen, die Zinsbelastung durch die enorme Schuldenfinanzierung staatlicher Ausgaben zu reduzieren und die staatlichen Budgets spürbar zu entlasten. So hat etwa der Bund erstmals seit dem Jahr 1969 im Haushalt 2014 keine neuen Schulden aufgenommen („schwarze Null“) und für das Jahr 2015 sowie den Finanzplanungszeitraum bis 2018 einen ausgeglichenen Haushalt ohne Kreditfinanzierung vorgesehen. Nach dem Eckwertebeschluss der Bundesregierung (18. März 2015) wird dies für die Fortschreibung des Finanzplans bis 2019 bestätigt. Angesichts der schwachen wirtschaftlichen Entwicklung in vielen Ländern des Euroraums ist zu erwarten, dass das allgemeine Zinsniveau auch längerfristig noch niedrig bleibt. Dadurch können die Konsolidierungsziele der öffentlichen Haushalte leichter erreicht werden.
- Nur am Rande sei auf die Änderung in den Finanzbeziehungen zwischen Bund und Ländern hingewiesen. Im Gegenzug zur Übertragung der Ertrags- und Verwaltungskompetenz bei der Kfz-Steuer zum 1. Juli 2009 stehen den Ländern Kompensationsbeträge aus dem Steueraufkommen des Bundes nach Art. 106b GG zu. Darüber hinaus haben Bayern und Hessen 2013 gemeinsame Klage beim Bundesverfassungsgericht gegen den Länderfinanzausgleich eingereicht, dessen Neuordnung ohnehin erforderlich ist, da das Maßstäbe- und Finanzausgleichsgesetz zeitgleich mit dem Solidarpakt II zum Ende des Jahres 2019 außer Kraft tritt.

Vor dem Hintergrund dieser Entwicklungen ist es Zielsetzung des Beitrags, die Nachhaltigkeit der öffentlichen Finanzen für Niedersachsen im Zeitraum 2014 bis 2043 zu überprüfen. Im 2. Kapitel wird der Modellrahmen überblicksartig beschrieben. Nach Spezifizierung der Projektionsannahmen in Kapitel 3 werden die Ergebnisse der Tragfähigkeitsanalyse für verschiedene Szenarien vorgestellt (Kapitel 4). Der Beitrag endet mit einem Fazit in Kapitel 5.

## 2 Modellrahmen der Tragfähigkeitsanalyse

Die hier vorgenommene Tragfähigkeitsanalyse knüpft am Konzept der fiscal sustainability (vgl. Blanchard u.a. 1990; Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung 2007, S. 17 ff.; Bundesministerium der Finanzen 2011; European Commission 2012; Europäische Zentralbank 2012, S. 63 ff.; Stiftung Marktwirtschaft 2015) an<sup>8</sup>, wonach der Staat hinreichend hohe Primärüberschüsse als Differenz zwischen den Staatseinnahmen ohne Kredite (Primäreinnahmen) und den Staatsausgaben abzüglich der Zinszahlungen aus der Bedienung der aufgelaufenen Staatsschuld (Primärausgaben) erwirtschaften muss, wenn der Schuldenstand verringert werden soll<sup>9</sup>.

Bezugspunkt der Analyse bildet die dynamische Gleichung der Schuldenakkumulation (vgl. ausführlich Giammarioli u.a. 2007):

---

<sup>8</sup> Einen alternativen Ansatz stellt das Konzept der Generationenbilanzierung (vgl. Auerbach / Gokhale / Kotlikoff 1991, S. 55 ff.) dar. Eine Beurteilung der verschiedenen Formen einer Tragfähigkeitsanalyse findet sich bei Gerhards / Goerl / Thöne (2012). Ob eine Überschuldung des Staates vorliegt, könnte in Analogie zum privatwirtschaftlichen Sektor auch durch Gegenüberstellung von Vermögen (Aktiva) und Schulden (Passiva) bestimmt werden. So wird z.B. für den Bund ein negativer Vermögens-Schuldensaldo in Höhe von 1525,7 Mrd. € zum 31.12.2014 festgestellt (vgl. Bundesministerium der Finanzen 2015). Zu berücksichtigen ist aber, dass die Staatsschulden wesentlich genauer ermittelt werden als vor allem das staatliche Anlagevermögen, bei dem der tatsächliche Abschreibungsbedarf tendenziell überschätzt wird und zahlreiche langlebige Wirtschaftsgüter nicht adäquat erfasst werden (vgl. Boss et al. 2011, S. 3 f.).

<sup>9</sup> Eine andere Interpretation der fiskalischen Nachhaltigkeit stellt darauf ab, ob die Primärsaldoquote der laufenden Periode positiv von der Schuldenstandsquote der Vorperiode abhängt. In diesem Fall gilt, dass von einer Regierung Maßnahmen unternommen werden, um den Anstieg der Staatsverschuldung zu begrenzen (vgl. Bohn 1998, S. 949 ff.; Fincke / Greiner 2011, S. 235 ff.).

$$(2-1) \quad \Delta d_t = d_t - d_{t-1} = d_{t-1} \frac{i - g}{1 + g} - p_t$$

mit

$d_t$ : Schuldenstandsquote zum Zeitpunkt  $t$  als Quotient zwischen dem Schuldenstand und BIP zum Zeitpunkt  $t$ ,

$d_{t-1}$ : Schuldenstandsquote zum Zeitpunkt  $t - 1$  als Quotient zwischen dem Schuldenstand und BIP zum Zeitpunkt  $t - 1$ ,

$\Delta d_t$ : Veränderung der Schuldenstandsquote im Zeitraum zwischen  $t$  und  $t - 1$ ,

$p_t$ : Primärsaldoquote als das Verhältnis zwischen der Differenz der Primäreinnahmen und – ausgaben und BIP zum Zeitpunkt  $t$ ,

$i$ : Zinssatz pro anno, den der Staat für seine Schulden zahlen muss,

$g$ : jährliche BIP – Wachstumsrate.

Aus der Gleichung ist zum einen ersichtlich, dass das Verhältnis von Zinssatz und BIP-Wachstumsrate für die Entwicklung der Schuldenstandsquote bedeutsam ist: Je höher der Zinssatz, desto größer ist die Zinszahlung auf die bestehende Staatsschuld und umso stärker steigt c. p. die Schuldenstandsquote an. Umgekehrt vermindert sich die Schuldenstandsquote, wenn sich das BIP-Wachstum erhöht. Gegenüber dieser um das BIP-Wachstum angepassten Zinsausgabenquote, die von der gegenwärtigen Finanzpolitik nicht mehr beeinflusst werden kann, steht zum anderen mit dem Primärsaldo in Relation zum BIP eine Größe zur Verfügung, die der Zunahme der Staatsschuldenquote entgegenwirken kann. Eine positive Primärsaldoquote zeigt an, dass über die Finanzierung der Primärausgaben hinaus Mittel bereitstehen, die für die teilweise oder vollständige Deckung der Zinsausgaben im Verhältnis zum BIP eingesetzt werden können.

Bei Vorgabe eines Endzeitpunktes  $T$  (finiter Projektionszeitraum) und unter der Bedingung, dass die Schuldenstandsquote am Ende des Projektionszeitraums derjenigen zu Beginn des Projektionszeitraums entspricht ( $d_T = d_0$ ), ergibt sich als Nachhaltigkeitsbedingung:

$$(2-2) \quad \left( 1 - \frac{1}{\left( \frac{1+i}{1+g} \right)^T} \right) d_0 \leq \sum_{t=1}^T \frac{p_t}{\left( \frac{1+i}{1+g} \right)^t}$$

Danach muss die Summe der auf die Gegenwart diskontierten Primärsaldoquoten mindestens die Differenz zwischen der anfänglichen Schuldenstandsquote und dem Gegenwartswert der Schuldenstandsquote am Ende des Projektionszeitraums decken. Andernfalls entsteht eine Nachhaltigkeitslücke (in % des BIP), für deren Schließung eine finanzpolitische Konsolidierung erforderlich ist.



Wird die Nachhaltigkeitslücke in Annuitäten umgerechnet, erhält man als einen ersten Nachhaltigkeitsindikator:

$$(2-3) \quad S_1 = \left[ \left( 1 - \frac{1}{\left( \frac{1+i}{1+g} \right)^T} \right) d_0 - \sum_{t=1}^T \frac{p_t}{\left( \frac{1+i}{1+g} \right)^t} \right] \frac{\left( \frac{1+i}{1+g} \right)^T \frac{i-g}{1+g}}{\left( \frac{1+i}{1+g} \right)^T - 1}, \quad \text{mit } g \neq i$$

Im Ausmaß von  $S_1 > 0$  muss der Haushalt in jedem Jahr konsolidiert werden, wenn Konstanz der Schuldenstandsquote über den vorgegebenen Betrachtungszeitraum erreicht werden soll. Im Fall von  $S_1 \leq 0$  ist die Finanzpolitik als nachhaltig einzustufen.

Soll jedoch die Entwicklung der Schuldenstandsquote ohne Vorgabe eines Zielwerts und die Nachhaltigkeit der Finanzpolitik über eine unbegrenzte Betrachtungsperiode (infiniter Projektionszeitraum) untersucht werden, muss gelten, dass der diskontierte Wert aller zukünftigen Primärsaldoquoten mindestens der Schuldenstandsquote zu Beginn des Betrachtungszeitraums entspricht. Formal lautet in diesem Fall die Nachhaltigkeitsbedingung:

$$(2-4) \quad d_0 \leq \sum_{t=1}^{\infty} \frac{p_t}{\left( \frac{1+i}{1+g} \right)^t}$$

Sofern eine Nachhaltigkeitslücke festgestellt wird, lässt sich für den infiniten Projektionszeitraum in Analogie zum Nachhaltigkeitsindikator  $S_1$  ein weiterer Nachhaltigkeitsindikator  $S_2$  aufstellen (vgl. European Commission 2006, S. 179 ff.), um den der Primärsaldo im Verhältnis zum BIP verbessert werden muss. Gegenüber einer Erhöhung der Primäreinnahmen kommt für die deutschen Bundesländer unter den gegebenen institutionellen Rahmenbedingungen im Wesentlichen nur eine Reduktion der Primärausgaben in Betracht (vgl. Heinemann 2005, S. 343 ff.). Für einen Wert von  $S_2 \leq 0$  handelt es sich wiederum um eine nachhaltige Finanzpolitik.

Dieser Nachhaltigkeitsindikator bestimmt sich als:

$$(2-5) \quad S_2 = \left( d_0 - \sum_{t=1}^T \frac{p_t}{\left( \frac{1+i}{1+g} \right)^t} - \frac{p_T}{\left( \frac{1+i}{1+g} \right)^T \frac{i-g}{1+g}} \right) \frac{i-g}{1+g}, \quad \text{mit } g \neq i.$$

### 3 Spezifizierung der Modellannahmen

Für das Basisjahr (Stichtag: 31.12.2014) werden die den Projektionen zugrundeliegenden Haushaltsgrößen der Mittelfristigen Planung Niedersachsen (Niedersächsische Staatskanzlei/Niedersächsisches Finanzministerium 2014) entnommen. In der Summe beläuft sich das Haushaltsvolumen auf 27,7 Mrd. €, dessen Struktur der Einnahmen und Ausgaben in Tabelle 1 zusammenfassend wiedergegeben ist<sup>10</sup>.

Mit einer Nettokreditaufnahme von 720 Mio. € beträgt die Kreditfinanzierungsquote 2,6%. Der Primärsaldo ist positiv und beläuft sich auf gut 1 Mrd. €<sup>11</sup>. Der Schuldenstand im Basisjahr, der sich aus dem Schuldenstand des Vorjahres (56,5 Mrd. €) und der Nettokreditaufnahme im Jahr 2014 errechnet, hat einen Wert von 57,2 Mrd. €. Bei einem BIP von hochgerechnet 245 Mrd. € im Jahr 2014 ergibt sich für Niedersachsen eine Schuldenquote von 23,3%.

---

<sup>10</sup> Gemäß dem Schalenkonzept des Statistischen Bundesamtes werden über den Kernhaushalt hinaus die Extrahaushalte und die sonstigen öffentlichen Fonds unterschieden. Die Transparenz der Staatsverschuldung wäre eingeschränkt, wenn kreditgleiche Belastungen aus dem Kernhaushalt in Extrahaushalte verlagert würden (vgl. Fuest / Thöne 2013, S. 61 ff.), um etwa die Schuldenbremse zu umgehen. Vgl. zu den unterschiedlichen Regelungen für Bund und Länder auch Reischmann (2014, S. 171 ff.). In der Mittelfristigen Planung Niedersachsen heißt es dazu (S. 22): "Mit Blick auf die langfristige Tragfähigkeit der öffentlichen Haushalte sind etwaige Auslagerungen von Schulden kritisch zu sehen. Die Landesregierung bewegt sich daher in umgekehrter Richtung und hat die Übertragung von Kreditverbindlichkeiten der NBank aus BAföG-Leistungen zum Stichtag 1. Januar 2015 und aus der Krankenhaus- und Städtebaufinanzierung zum Stichtag 1. Januar 2016 in den Schuldenstand des Landes beschlossen".

<sup>11</sup> Gemäß Mittelfristiger Planung Niedersachsen beläuft sich der Primärsaldo aus der Differenz zwischen den bereinigten Einnahmen (26.648,2 Mio. €) abzüglich der bereinigten Ausgaben ohne Zinszahlungen (25.517,8 Mio. €) auf einen Wert von 1.130,4 Mio. €.

<i>Position</i>	<i>Mio. €</i>
Steuern und steuerähnliche Abgaben	20.429
Länderfinanzausgleich (LFA) und Bundesergänzungszuweisungen (BEZ)	306
Bundesmittel (ohne BEZ)	3.495
Sonstige Einnahmen	2.660
<i>Finanzierungsdefizit</i>	<i>830</i>
davon Entnahme aus der Rücklage	110
davon Nettokreditaufnahme	720
<i>Gesamteinnahmen</i>	<i>27.720</i>
Personalausgaben	10.786
davon für aktiv Beschäftigte	7.521
davon für Versorgungsempfänger	3.265
Sachausgaben	1.447
Schuldendienst	1.875
Zuweisungen und Zuschüsse	11.983
Sonstige Ausgaben	1.690
Besondere Finanzierungsvorgänge	- 61
<i>Gesamtausgaben</i>	<i>27.720</i>

Tabelle 1: Öffentliche Einnahmen und Ausgaben, Land Niedersachsen, 2014

Quelle: Niedersächsische Staatskanzlei/Niedersächsisches Finanzministerium 2014, S. 113 f

Für die Projektionen ist die Entwicklung des Zins-Wachstums-Differentials bedeutsam. Anknüpfend an die Verzinsung für börsennotierte Bundeswertpapiere mit einer Laufzeit von 10 Jahren über den Zeitraum 2000 bis 2014 wird als mittlerer Zinssatz 3,4% festgelegt. Die BIP-Wachstumsrate ergibt sich additiv annähernd aus der Preissteigerungsrate und der Änderung des realen BIP. Entsprechend der Definition von Preisstabilität durch die Europäische Zentralbank als eine Inflationsrate von nahe, aber unter 2% wird ein Wert von 1,9% pro anno angenommen (vgl. auch Werding 2014). Gemäß der Mittelfristigen

Planung Niedersachsen wird beziehungsweise auf die Jahresprojektion der Bundesregierung von einem Anstieg des realen BIP im Durchschnitt der Jahre 2016 bis 2018 in Höhe von 1,4% ausgegangen. Für die längerfristige Perspektive sind allerdings die Konsequenzen der demografischen Entwicklung für die Erwerbstätigkeit in Rechnung zu stellen, die hier über die Anzahl der Erwerbspersonen (Bevölkerung im Alter zwischen 20 und 65 Jahren) approximiert wird. Unter Rückgriff auf die 12. Koordinierte Vorausberechnung des Landesamtes für Statistik Niedersachsen wird aus der Ober- und Untergrenze ein mittlerer Entwicklungspfad für die Bevölkerung und das Erwerbspersonenpotential abgeleitet, der in Abbildung 1 wiedergegeben ist. Danach sinkt der Anteil der Erwerbsfähigen an der Gesamtbevölkerung in Niedersachsen von 59,7% im Jahr 2014 auf 51,9% im Jahr 2043. Im (geometrischen) Mittel entspricht das einer Verminderung der Anzahl der Erwerbspersonen um - 0,8% pro anno über die Beobachtungsperiode. Als Wachstumsrate des BIP insgesamt resultiert daraus ein Wert von jährlich 2,5%.

Die jährlichen Zinszahlungen auf die öffentliche Schuld werden endogen bestimmt. Die Personalausgaben werden für die Versorgungsempfänger und die aktiv Beschäftigten getrennt berechnet. Grundlage der Entwicklung der Versorgungsausgaben ist die aktualisierte Hochrechnung der Versorgungsempfänger des Niedersächsischen Finanzministeriums bis zum Jahr 2043 (Stand: 31.12.2013). Danach nimmt deren Anzahl von 89.600 im Jahr 2014 auf 108.400 in den Jahren 2027 und 2028 zu, um danach bis zum Jahr 2043 (Anzahl: 109.600) relativ stabil zu bleiben. Die Versorgungsausgaben ergeben sich aus der jeweiligen Anzahl der Versorgungsempfänger und den an das Wirtschaftswachstum angepassten Versorgungsausgaben pro Kopf im Basisjahr 2014<sup>12</sup>. Analog werden die Personalausgaben für die aktiv Beschäftigten ermittelt. Der Mittelfristigen Planung Niedersachsen kann das dazu erforderliche Beschäftigungsvolumen bis 2018 entnommen werden, das in den nachfolgenden Jahren konstant gehalten wird.

---

<sup>12</sup> Bezeichnet VA die Versorgungsausgaben, VE die Versorgungsempfänger, g die BIP-Wachstumsrate

und t die jeweilige Periode, dann gilt:  $VA_t = \frac{VA_{2014}}{VE_{2014}} (1+g)^t VE_t$ .

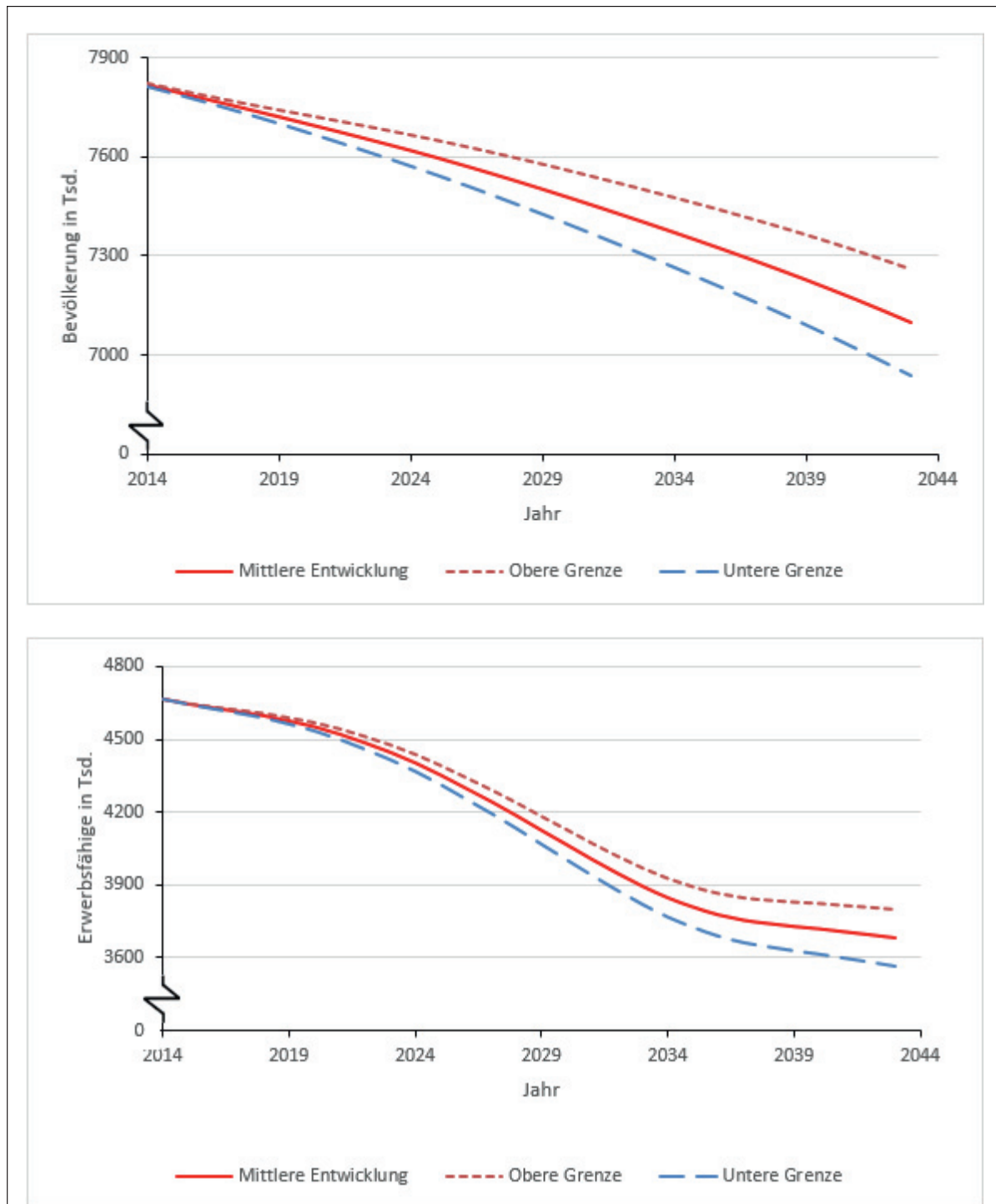


Abbildung 1: Entwicklung der Bevölkerung und der Erwerbsfähigkeit im Zeitraum 2014 bis 2043 in Niedersachsen

Quelle: Eigene Berechnung

In Tabelle 2 werden die Projektionsannahmen für das Szenario 1 („Basisszenario“) überblicksartig zusammengefasst. Die Steuern und steuerähnlichen Abgaben wie auch die Personalausgaben für die aktiv Beschäftigten und Versorgungsempfänger werden mit der BIP-Wachstumsrate hochgerechnet, während die anderen Größen unter Anpassung

mit der Inflationsrate real konstant gehalten werden. Angesichts günstiger gesamtwirtschaftlicher Rahmenbedingungen beläuft sich das Zins-Wachstums-Differential auf 0,9 Prozentpunkte.

<i>Wachstumsraten der Primäreinnahmen</i>	
Steuern und steuerähnliche Abgaben	2,5%
LFA	1,9%
BEZ	1,9%
Bundesmittel	1,9%
Sonstige Einnahmen	1,9%

<i>Wachstumsraten der Primärausgaben</i>	
Pro Kopf Gehalt für aktiv Beschäftigte und pro Kopf Ausgaben für Versorgungsempfänger	2,5%
Sachausgaben	1,9%
Zuweisungen und Zuschüsse	1,9%
Sonstige Ausgaben	1,9%

BIP-Wachstumsrate	2,5%
Zinssatz	3,4%

Tabelle 2: Wachstumsraten im Basisszenario  
Quelle: Eigene Berechnung.

Um die Sensitivität der Ergebnisse in Abhängigkeit von den zentralen Modellgrößen aufzuzeigen, werden einige weitere Szenarien geprüft:

Szenario 2:

Da argumentiert werden kann, dass ein Land, das an sich defizitär wirtschaftet, nur deshalb als fiskalisch nachhaltig angesehen wird, weil es als Nehmerland Transferzahlungen von anderen Ländern erhält (vgl. Potrafke / Reischmann 2014, S. 17 ff.), wird angenommen, dass die Einnahmen aus dem Länderfinanzausgleich ab dem Jahr 2020 für Niedersachsen entfallen. Die Wachstumsraten für die anderen Größen entsprechen dem Szenario 1.

#### Szenario 3:

Durch Erhöhung des Zinssatzes auf 4,4% wird das Zins-Wachstums-Differential dem Mittelwert in Deutschland im Zeitraum 1985 bis 2005 (vgl. Fuest / Thöne 2008, S. 19) angenähert; die anderen Größen entwickeln sich wie in Szenario 1.

#### Szenario 4:

In Übereinstimmung mit dem Vorgehen in anderen Tragfähigkeitsuntersuchungen werden einheitlich alle Haushaltsgrößen mit der BIP-Wachstumsrate angepasst. Der Zinssatz wird wie in Szenario 1 beibehalten.

#### Szenario 5:

Um schließlich auch Ergebnisse in Abhängigkeit von anderen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen zu dokumentieren, als sie derzeit bestehen, wird einmal weitgehend von den Annahmen ausgegangen, wie sie bei Homburg (2005) für Niedersachsen gesetzt wurden. Der Zinssatz liegt bei 5,5%; die Wachstumsrate des BIP, mit der alle Haushaltsgrößen ausgenommen die Bundesmittel und die sonstigen Einnahmen hochgerechnet werden, beträgt 3%. Für diese beiden Einnahmekomponenten wird eine Veränderung um 2% bzw. Konstanz ab dem eigenen Projektionszeitraum unterstellt.

## **4 Ergebnisse der Tragfähigkeitsanalyse**

Die Projektionsergebnisse der unterschiedenen Szenarien für Niedersachsen bis zum Jahr 2043, die in Abbildung 2 wiedergegeben werden, zeigen verschiedene Entwicklungen auf.

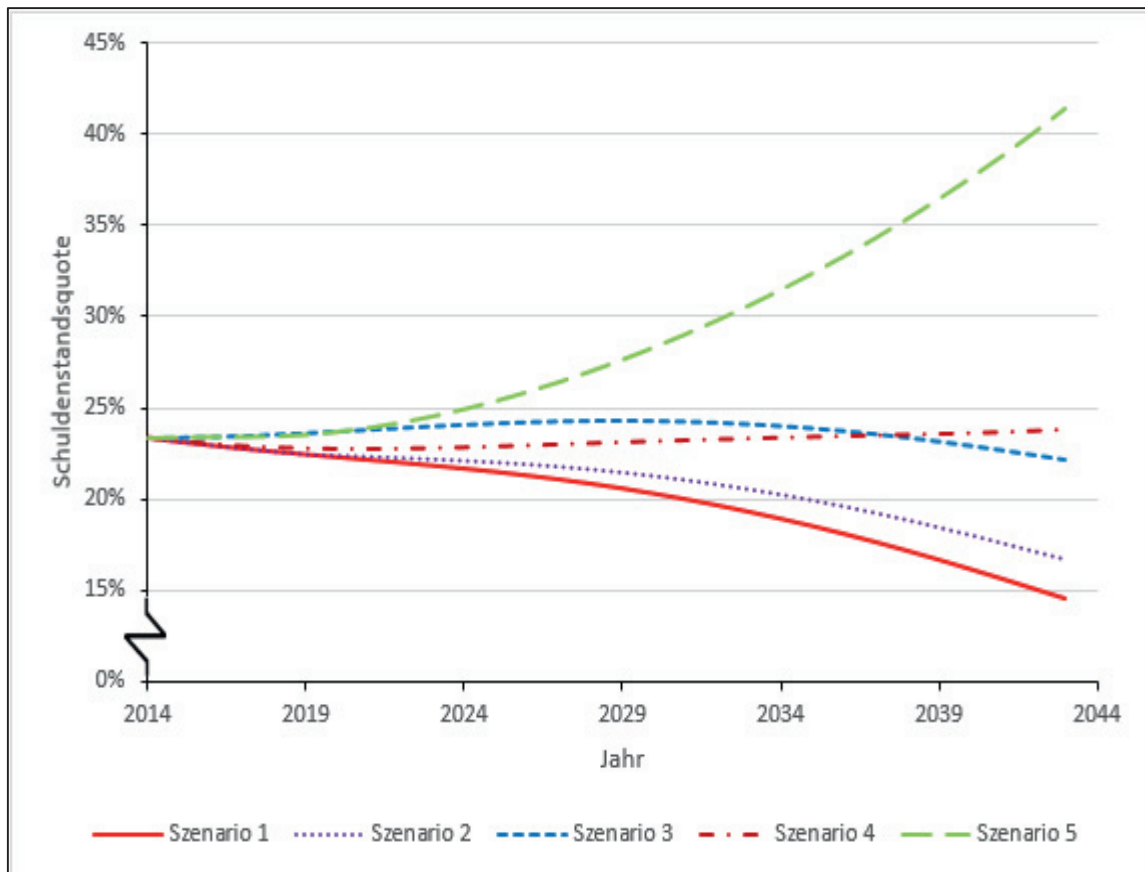


Abbildung 2: Projektionsergebnisse für Niedersachsen  
Quelle: eigene Darstellung

Die Schuldenstandsquote im Basisszenario vermindert sich von 23,3% im Jahr 2014 auf 14,5% im Jahr 2043. Ursächlich dafür sind die im Projektionszeitraum durchgehend erwirtschafteten Primärüberschüsse, die ab 2037 den Zinsendienst dominieren. Unter den gegebenen Bedingungen ist die Finanzpolitik in Niedersachsen als fiskalisch tragfähig zu beurteilen. Dies wird auch durch die beiden Nachhaltigkeitsindikatoren  $S_1$  und  $S_2$  bestätigt, die jeweils einen Wert von kleiner Null aufweisen. Das Ergebnis der fiskalischen Nachhaltigkeit des Landeshaushalts wird noch bestärkt, wenn – wie dies finanzpolitisch beabsichtigt ist – ab dem Jahr 2020 keine Nettokreditaufnahme mehr erfolgt und damit der Primärüberschuss zur Verfügung steht, um die Schuldendienstverpflichtungen zu finanzieren. Im Jahr 2043 wäre danach eine Schuldenstandsquote realisierbar, die mit einem Wert von gut 11% um mehr als die Hälfte gegenüber 2014 niedriger wäre.

Auch ohne die Einnahmen aus dem Länderfinanzausgleich ab dem Jahr 2020 gemäß Szenario 2 ändert sich die Feststellung der Tragfähigkeit im Vergleich zum Basisszenario nicht. Dies gilt selbst dann, wenn die LFA-Einnahmen schon im Ausgangsjahr 2014 entfielen. Gegenüber Szenario 1 fällt die Schuldenstandsquote aber weniger stark ab und erreicht im Jahr 2043 einen Wert von 16,7%.



Mit der Spreizung des Zins-Wachstums-Differentials um einen Prozentpunkt (Szenario 3) ist eine Entwicklung der Schuldenstandsquote verbunden, die einen tendenziell stabilen Verlauf aufweist und am Ende des Betrachtungszeitraums mit 22,2% noch knapp unterhalb des Ausgangsniveaus von 23,3% im Basisjahr 2014 liegt. Eine Nachhaltigkeitslücke kann auch in diesem Szenario für Niedersachsen nicht konstatiert werden.

Die Resultate ändern sich allerdings für die beiden weiteren Szenarien. Wird von einem einheitlichen Anstieg der Haushaltsgrößen in Höhe der BIP-Wachstumsrate bis zum Ende des Projektionszeitraums ausgegangen (Szenario 4), dann erhöht sich die Schuldenstandsquote auf 23,8% im Jahr 2043. Der Nachhaltigkeitsindikator  $S_1$  ist mit einem Wert von 0,013% des BIP knapp positiv und signalisiert einen Konsolidierungsbedarf von etwa 32,6 Mio. € im Jahr 2015, der jährlich um 2,5% ansteigt. Der Nachhaltigkeitsindikator  $S_2$  für den infiniten Zeitraum ist ebenfalls größer als Null (0,064% des BIP) und weist damit die Entwicklung entsprechend als nicht nachhaltig aus.

Wird anstelle der günstigen gesamtwirtschaftlichen Rahmenbedingungen in den bisher betrachteten Szenarien ein schwierigeres wirtschaftliches Umfeld angenommen, zeigt sich mit einer Erhöhung der Schuldenstandsquote auf 41,4% eine deutliche Beschneidung des finanzpolitischen Handlungsspielraums in Niedersachsen. In der Tendenz bestätigen sich die Ergebnisse bei Homburg (2005). Die zunächst vorhandenen Primärüberschüsse werden im Laufe der Zeit abgebaut; im Jahr 2030 wird der Primärsaldo negativ und erreicht in der Spitze einen Wert von minus 0,37% des BIP. Der Schuldenstand wächst absolut auf 239 Mrd. € an bei einem BIP von gut 577 Mrd. € im Jahr 2043. Die Werte der Nachhaltigkeitsindikatoren belaufen sich für  $S_1$  auf 0,436% des BIP und für  $S_2$  auf 0,687% des BIP. Daraus resultiert ein Konsolidierungsbedarf von 1,1 Mrd. € bzw. gut 1,7 Mrd. € im Jahr 2015, der sich mit der BIP-Wachstumsrate erhöht.

## 5 Fazit

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass unter den gegebenen Rahmenbedingungen das Ziel, die Tragfähigkeit der öffentlichen Finanzen langfristig sicherzustellen, für den Landeshaushalt Niedersachsen erreichbar ist. Dazu ist der eingeschlagene Konsolidierungspfad gerade auch angesichts der historisch geringen Finanzierungskosten für die öffentlichen Haushalte fortzuführen. Dauerhafte Primärüberschüsse zu erzielen, ist ein wichtiger Schritt, einer fiskalischen Nachhaltigkeitslücke zu begegnen und sich für die

Zukunft selbst bei einem schlechter werdenden gesamtwirtschaftlichen Umfeld haushaltspolitische Handlungsmöglichkeiten zu bewahren.

Natürlich hängen die Projektionsergebnisse von einer Reihe vereinfachender Annahmen ab. Ganz zentral dabei ist die Tatsache, dass die Interdependenzen zwischen den Bestimmungsgrößen der Staatsschuldenentwicklung nicht explizit erfasst werden (vgl. z.B. Europäische Zentralbank 2012, S. 71 ff.). So könnten mit schuldenfinanzierten Investitionen etwa Feedback-Effekte auf die BIP-Wachstumsrate auftreten. Dennoch liefert die Tragfähigkeitsanalyse aufschlussreiche Anhaltspunkte dafür, langfristige Herausforderungen für die öffentlichen Haushalte zu erkennen und die Nachhaltigkeit der Finanzpolitik für Niedersachsen zu beurteilen.

**Literaturverzeichnis**

- Auerbach, A. J. / Gokhale, J. / Kotlikoff, L. J. (1991): Generational Accounts: A Meaningful Alternative to Deficit Accounting, in: Bradford, D. (ed.), Tax Policy and the Economy, Vol. 5, Cambridge, S. 55 - 110.
- Blanchard, O. J. / Chouraqi, J. C. / Hagemann, R. P. / Sartor, N. (1990): The sustainability of Fiscal Policy: New answers to an old question, OECD Economic Studies No. 15, Paris.
- Bohn, H. (1998): The Behaviour of U.S. Public Debt and Deficits, in: The Quarterly Journal of Economics, 113 (3), S. 949 - 963.
- Boss, A. / Khalilian, S. / Klodt, H. / Krieger-Boden, Ch. / Laaser, C.-F. / Neuhuber, K. / Peterson, S. / Rosenschon, A. (2011): Haushaltskonsolidierung und Subventionsabbau: Wie der Staat seine Handlungsfähigkeit zurückgewinnen kann, Kieler Beiträge zur Wirtschaftspolitik, Kiel.
- Bundesministerium der Finanzen (2011): Dritter Bericht zur Tragfähigkeit der öffentlichen Finanzen, Berlin.
- Bundesministerium der Finanzen (2015): Vermögensrechnung des Bundes für das Haushaltsjahr 2014, Berlin.
- European Commission (2006): The long-term sustainability of public finances in the European Union, European Economy 4/2006, Brüssel.
- European Commission (2012): Fiscal Sustainability Report 2012, European Economy 8/2012, Brüssel.
- Europäische Zentralbank (2012): Analyse der Tragfähigkeit der Staatsverschuldung im Euro-Währungsgebiet, in: Monatsbericht April, Frankfurt, S. 63 - 79.
- Fincke, B. / Greiner, A. (2011): Debt sustainability in Germany: empirical evidence for federal states, in: International Journal of Sustainable Economy, Vol. 3, No. 2, S. 235 - 254.
- Fuest, C. / Thöne, M. (2008): Staatsverschuldung in Deutschland: Wende oder Anstieg ohne Ende?, FiFo-CPE Discussion Papers, No. 08-2, Februar, Köln.
- Fuest, C. / Thöne, M. (2013): Durchsetzung der Schuldenbremse in den Bundesländern. Kurzstudie im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie, FiFo Köln.

- Gerhards, E. / Goerl, C.-A. / Thöne, M. (2012): Tragfähigkeit der öffentlichen Finanzen: Eine Bestandsaufnahme national und international praktizierter Methoden der langfristigen Budgetanalyse, FiFo-Berichte Nr. 14, Köln.
- Giammarioli, N. / Nickel, Ch. / Rother, Ph. / Vidal, J.-P. (2007): Assessing Fiscal Soundness. Theory and Practice, in: Occasional Paper Series No. 56, March, European Central Bank, Frankfurt.
- Hauptmeier, S. / Kalb, A. (2008): Die Tragfähigkeit der Haushalte von Bund und Ländern, in: Bertelsmann Stiftung (Hrsg.): Schuldenmonitor. Von der Haushaltsnotlage zur Nachhaltigkeit, Gütersloh, S. 9 - 110.
- Heinemann, A. W. (2005): Nachhaltige Finanzpolitik unter Berücksichtigung gleichwertiger Lebensverhältnisse, in: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 54 Jg., H. 3, S. 343 - 365.
- Homburg, St. (2005): Nachhaltige Finanzpolitik für Niedersachsen, Hannover
- Niedersächsische Staatskanzlei/Niedersächsisches Finanzministerium (2014): Mittelfristige Planung Niedersachsen 2014 - 2018, Hannover.
- Potrafke, N. / Reischmann, M. (2014): Fiskalische Nachhaltigkeit und Transferzahlungen, in: ifo schnelldienst, 67. Jg., H. 7, S. 17 - 22.
- Reischmann, M. (2014): Staatsverschuldung in Extrahaushalten: Historischer Überblick und Implikationen für die Schuldenbremse in Deutschland, in: Perspektiven der Wirtschaftspolitik, Bd. 15, H. 2, S. 171 - 181.
- Rosenschon, A. (2004): Ist die Finanzpolitik der Bundesländer nachhaltig? in: Zeitschrift für Wirtschaftspolitik, 53. Jg., H. 1, S. 3 - 27.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2003): Staatsfinanzen konsolidieren – Steuersystem reformieren, Jahresgutachten 2003/04, Wiesbaden.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2007): Staatsverschuldung wirksam begrenzen. Expertise im Auftrag des Bundesministers für Wirtschaft und Technologie, Wiesbaden.
- Stiftung Marktwirtschaft (2015): Ehrbare Staaten? Update 2014. Die Nachhaltigkeit der öffentlichen Finanzen in Europa. Argumente zu Marktwirtschaft und Politik, 130, Berlin.

---

Werding, M. (2014): Tragfähigkeit der öffentlichen Finanzen: Modellrechnung für die mittlere und lange Frist, ifo Forschungsbericht Nr. 64, ifo Institut, München.

Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesministerium der Finanzen (2001): Nachhaltigkeit in der Finanzpolitik. Konzepte für eine langfristige Orientierung öffentlicher Haushalte, Gutachten, Berlin.



# Elemente einer nachhaltigen Fiskalverfassung für die Eurozone

André Schmidt

## 1 Ausgangslage

Seit dem Frühjahr 2010 durchlebt die noch junge Europäische Währungsunion ihre bisher schwerste Krise. Die Erwartungen, dass die Europäische Währungsunion zu einer stärkeren realwirtschaftlichen und institutionellen Konvergenz führt, haben sich nicht erfüllt. Seit dem Beginn der Währungsunion hat sich die Divergenz zwischen den Mitgliedstaaten erhöht. Für diese divergente Entwicklung sind mehrere Faktoren verantwortlich. So erhöhte beispielsweise die mit der Zinskonvergenz einhergehende Zinssenkung für die Mitgliedstaaten, die sich vor der Währungsunion nur zu vergleichsweise hohen Zinsen verschulden konnten, die Anreize, die öffentliche Verschuldung weiter auszudehnen. In diesem Zusammenhang wird auch von der Schuldenmechanik des Euro gesprochen (Baumgarten / Klodt 2010). Die durch die höhere öffentliche wie auch private Verschuldung hervorgerufene dynamischere Wirtschaftsentwicklung in diesen Staaten führte auf den verschiedenen Märkten zu einer gefährlichen Blasenbildung. In Spanien und Irland zu einer Immobilienblase und in Griechenland zu einer Konsumblase. Aufgrund der dynamischen Wirtschaftsentwicklung in diesen Ländern sanken gleichzeitig auch die Anreize, notwendige Strukturreformen beispielsweise auf den Arbeits- und Dienstleistungsmärkten zu implementieren. Das aufgrund der höheren Verschuldung ausgelöste Wirtschaftswachstum täuschte über die bereits bestehenden strukturellen Defizite in diesen Ländern hinweg. Mit dem einhergehenden Anstieg der realen Lohnstückkosten verloren diese Länder jedoch mehr und mehr an internationaler Wettbewerbsfähigkeit, was sich insbesondere in den wachsenden Leistungsbilanzdefiziten bemerkbar machte. Im Gegensatz zu der Entwicklung in den Peripheriestaaten verloren die Länder, die bereits vor der Währungsunion sich zu einem geringen Zinssatz verschulden konnten, ihren Zinskostenvorteil, was insbesondere in Deutschland zu rezessiven Entwicklungen nach dem Beginn der Währungsunion führte. Aufgrund dieser Situation sahen sich diese Länder gezwungen, ihre Arbeitsmärkte zu reformieren und entsprechende Strukturreformen durchzusetzen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu erhöhen. Dies zeigte sich beispielsweise an den Hartz-Reformen in Deutschland.

Mit dem starken Einbruch des Wirtschaftswachstums im Zuge der Wirtschafts- und Finanzkrise 2007/08 traten die ökonomischen Unterschiede zwischen den Mitgliedstaaten deutlich zutage. Durch das Platzen der Immobilienblasen in Spanien und Irland und den

damit einhergehenden Bankenkrisen sahen sich die Regierungen gezwungen, mittels umfangreicher Stützungsmaßnahmen den Finanzsektor vor dem Kollaps zu bewahren. Dies führte in Irland und Spanien dazu, dass die öffentliche Verschuldung – die bis dahin den Vorgaben des europäischen Stabilitäts- und Wachstumspaktes entsprach – extrem ausgeweitet werden musste. Auch in den anderen Peripheriestaaten, insbesondere in Griechenland, Portugal und Italien sahen sich die Regierungen gezwungen, ihre ohnehin schon hohe öffentliche Verschuldung aufgrund weiterer Interventionsmaßnahmen und notwendiger Ausgabenprogramme zur Stimulierung der Konjunktur weiter auszuweiten. Als auf den internationalen Kapitalmärkten Zweifel an der Bonität dieser Länder und hier insbesondere Griechenlands und an einer fristgerechten Rückzahlung der Schulden geäußert wurden, erhöhten sich für diese Länder die entsprechenden Risikoaufschläge, was sich in der Form höherer Zinsforderungen niederschlug. Der Prozess der Zinskonvergenz war damit in der Europäischen Währungsunion beendet. Die sich für die Staaten zunehmenden verschlechternden Refinanzierungsbedingungen brachten insbesondere Griechenland an den Rand der Staatsinsolvenz, mit der Befürchtung von Ansteckungseffekten auch auf die anderen Peripheriestaaten. Die europäische Staatsschuldenkrise hatte ihren Anfang genommen und dominiert auch heute noch die ökonomische Situation in der Eurozone.

Die hier beschriebene ökonomische Krise deckt aber noch eine weitere Krise in der Eurozone auf: die institutionelle Krise. Ohne ein Versagen der institutionellen Regelungen der Europäischen Währungsunion hätte die Staatsschuldenkrise in diesem Ausmaß und dieser Intensität niemals entstehen können. Mit anderen Worten lässt sich konstatieren, dass die institutionellen Regelungen des Maastricht-Vertrags in ihrer Gesamtheit getrost als gescheitert angesehen werden können. Dies bezieht sich sowohl auf die Defizit-Regeln (Art. 126 AEUV) einschließlich des Stabilitäts- und Wachstumspaktes (VO 1055/2005; VO 1056/2005) sowie die No bail out-Klausel (Art. 125 AEUV) als auch auf die Regelungen zum Schutz der Unabhängigkeit der Zentralbank (Art. 123 und 124 AEUV sowie Art. 130 AEUV). Im Moment existiert – obwohl bereits einige Reformmaßnahmen verabschiedet worden sind – ein gefährliches Vakuum bezüglich der institutionellen Regelung zur Aufrechterhaltung der fiskalischen Stabilität in der Eurozone.

Insbesondere die dramatischen Verhandlungen über die Fortsetzung des Hilfsprogrammes für Griechenland im Sommer 2015 haben gezeigt, dass es zurzeit keine klaren Regelungen gibt, welche die fiskalische Stabilität innerhalb der Eurozone dauerhaft gewährleisten. Eine Verschärfung dieser Situation hat sich insbesondere auch durch das von der



Europäischen Zentralbank angekündigte OMT-Programm ergeben. Sollte die Europäische Zentralbank tatsächlich von diesem OMT-Programm Gebrauch machen, wird die Trennung zwischen Geld- und Fiskalpolitik endgültig aufgegeben, wodurch das Tor in eine Verschuldungsunion und Monetarisierung der Staatsschulden weit geöffnet werden würde.

Die Fortsetzung der bisher praktizierten Politik wird allerdings langfristig die Eurozone in ihrem Fortbestand gefährden. Aktuell wird das Sparkapital aus Nordeuropa dazu verwendet, die Schulden und maroden Wirtschaftssysteme in den Peripheriestaaten zu stützen. Langfristig wird dies aber insbesondere für die Nordstaaten zu erheblichen ökonomischen und vor allem ungeahnten sozialen Herausforderungen führen. Angesichts der demografischen Entwicklung wird in spätestens 15 Jahren beispielsweise in Deutschland aber auch in den anderen nordischen Ländern das Sparkapital dazu benötigt, die eigene Altersversorgung zu sichern. Sind bis dahin die Ersparnisse real entwertet, droht eine ernste soziale Krise. Gleichzeitig werden die alternden Gesellschaften nicht mehr bereit sein, ihre so weit noch vorhandenen Ersparnisse zur Deckung der Schulden in den Peripherieländern zur Verfügung zu stellen. Spätestens dann droht dem europäischen Kapitalmarkt eine Vertrauenskrise, deren Ausmaß man sich nur schwer vorstellen kann. Daher bedarf es dringend einer grundsätzlichen Neuordnung der fiskalischen Regeln innerhalb der Eurozone. Ohne eine solche Fiskalverfassung, die eine nachhaltige Finanzpolitik ermöglicht, wird die existierende Krise nicht zu überwinden sein.

Ziel des nachfolgenden Beitrages ist es daher, die Elemente einer solch notwendigen Fiskalverfassung zu skizzieren, welche die fiskalische Stabilität innerhalb der Eurozone zu garantieren vermag. Zunächst wird die Notwendigkeit einer Fiskalverfassung in einer Währungsunion diskutiert. Daran anschließend werden auf dieser Basis die Anforderungen an eine glaubwürdige und nachhaltige Fiskalverfassung normativ abgeleitet. Inwieweit die bisher implementierten Reformmaßnahmen geeignet sind, dauerhaft fiskalische Stabilität in der Eurozone zu gewährleisten, wird anhand der Gegenüberstellung mit den normativen Anforderungen erörtert. Der Beitrag endet mit einer Ableitung von Handlungsempfehlungen für die institutionellen Reformen der fiskalischen Regeln in der Eurozone.

## **2 Notwendigkeit einer Fiskalverfassung in einer Währungsunion**

Aufgabe einer Fiskalverfassung in einer Währungsunion ist es zu regeln, wer über die staatlichen Einnahmen und Ausgaben sowie über die Verschuldung eines Mitgliedstaates

entscheidet, und wer für die entstehenden Staatsschulden haftet (Fuest / Heinemann / Schröder 2014). Diese Aspekte beschreiben die substanziellen Elemente einer Fiskalverfassung. Dabei gilt grundsätzlich zu beachten, dass eine wirksame und anreizkompatible Fiskalpolitik nur dann erreicht werden kann, wenn grundsätzlich die Entscheidungskompetenz über die Höhe der Staatsverschuldung und die Haftung für die Staatsverschuldung auf der gleichen Ebene angesiedelt sind (Ebenenkongruenz). Eine gemeinschaftsweite Haftung der Staatsschulden ist nur dann möglich, wenn auch die Kompetenz über die Bestimmung der Einnahmen und Ausgaben und damit über das Ausmaß der Staatsverschuldung auf die Gemeinschaftsebene übertragen wird. Verbleibt dagegen die Kompetenz für die Staatsverschuldung bei den Mitgliedstaaten, so müssen auch die Mitgliedstaaten für die Staatsverschuldung die Haftung übernehmen. Eine dezentrale Entscheidungskompetenz über die Höhe der Staatsverschuldung, bei gleichzeitig gemeinschaftsweiter Haftung, würde nur die Anreize zum moral hazard-Verhalten erhöhen. Daher ist es Aufgabe einer Fiskalverfassung, diese verschiedenen Ebenen anreizkompatibel zu regeln (Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium der Finanzen 2012). In diesem Zusammenhang kann man zwischen einer dezentralen Fiskalverfassung, bei der die Haushaltskompetenz und Haftung bei den Mitgliedstaaten verbleiben und einer zentralen Fiskalverfassung, bei der die Haushaltskompetenz und die Haftung auf der zentralen Ebene angesiedelt sind, unterscheiden.

Welches Modell für die Eurozone das geeignetere ist, wird nun anhand der ökonomischen Notwendigkeit einer Fiskalverfassung in einer Währungsunion diskutiert. Die Notwendigkeit und Anforderungen an eine Fiskalverfassung werden dabei vor dem Hintergrund der Theorie optimaler Währungsräume, den Anreizen zum moral hazard-Verhalten und dem erforderlichen Schutz der Unabhängigkeit der Notenbank diskutiert.

## **2.1 Fiskalverfassung und die Theorie optimaler Währungsräume**

Die Theorie optimaler Währungsräume liefert wichtige Argumente dafür, dass auch in einer Währungsunion die fiskalpolitischen Kompetenzen auf der dezentralen Ebene der Mitgliedstaaten verbleiben sollten. Nach dieser Theorie verbleibt bei zentralisierter Geldpolitik den einzelnen Mitgliedstaaten nur die nationale Fiskalpolitik zur Absorption asymmetrischer Schocks, sofern diese nicht ausreichend durch eine hohe Faktormobilität bzw. Preis- und Lohnflexibilität ausgeglichen werden können (de Grauwe 2009, 224). Insofern würden Regeln, die im Rahmen einer zentralen Fiskalverfassung die fiskalische Autono-

mie der Mitgliedstaaten beschränken, die Handlungsoptionen der nationalen Regierungen bei Auftreten exogener asymmetrischer Schocks ineffizient begrenzen (Moesen/van Rumpuy 1990, 124).

Auch aus empirischer Sicht finden sich zunächst ebenfalls nur wenige Hinweise auf die Notwendigkeit zur Begrenzung der fiskalischen Autonomie durch eine zentralisierte Fiskalverfassung. Im Gegenteil, die empirische Evidenz zeigt, dass gerade dezentral angesiedelte finanzpolitische Kompetenzen zu geringeren Defiziten führen als im Fall eines hohen Zentralisierungsgrades (McKinnon 1997). Darüber hinaus lässt sich empirisch zeigen, dass die weltweit beobachtbaren höheren Verschuldungsquoten erst massiv nach dem Zusammenbruch des Abkommens von Bretton Woods an Bedeutung gewonnen haben (McKinnon 1997). Daraus könnte die Schlussfolgerung gezogen werden, dass zumindest langfristig eine Währungsunion (bzw. ein System fester Wechselkurse) disziplinierende Wirkungen auch auf die nationalen Finanzpolitiken entfalten würde, wodurch die Beschränkung der fiskalpolitischen Autonomie in einer Währungsunion infrage zu stellen sei. Die hier vorgestellte Argumentation zeigt, dass insbesondere aus der ökonomischen Theorie optimaler Währungsräume und der Empirie, sich auf den ersten Blick keine eindeutige theoretische Legitimation für die Notwendigkeit der Existenz einer zentralisierten Fiskalunion ableiten lässt, die die fiskalische Autonomie der nationalen Regierungen in einer Währungsunion begrenzen. Dies gilt umso mehr, je weniger das Währungsgebiet den Bedingungen eines optimalen Währungsraumes entspricht. Mit Blick auf die gegenwärtige Situation und der beobachtbaren makroökonomischen Divergenz in der Eurozone kann davon ausgegangen werden, dass die Eurozone weit davon entfernt ist, einen optimalen Währungsraum zu bilden. Gerade daher ist es notwendig, dass die Haushaltskompetenz auf der Ebene der Mitgliedstaaten verbleibt.

## **2.2 Fiskalverfassung zur Verhinderung von moral hazard-Verhalten**

Verbleibt die Haushaltskompetenz auf der Ebene der Mitgliedstaaten, so muss die Fiskalverfassung sicherstellen, dass die Verfolgung der nationalen Fiskalpolitiken zu keinen negativen externen Effekten für die anderen Mitgliedstaaten führt. Ist dies nicht gewährleistet, ergeben sich erhebliche Anreize zum moral hazard-Verhalten zulasten der anderen Mitgliedstaaten. Die Berücksichtigung solcher möglichen Spillover- und externen Effekten stellt eine wesentliche Legitimationsgrundlage für die Notwendigkeit einer Fiskalverfassung in einer Währungsunion dar (Ohr / Schmidt 2006).

In einer Währungsunion hat die nationale Finanzpolitik auch Auswirkungen auf die anderen Mitgliedstaaten. Diese Argumentation basiert dabei auf der Annahme, dass wachsende kreditfinanzierte Staatsausgaben eines Mitgliedstaates zu negativen Spillovers oder externen Effekten bei den anderen Teilnehmern der Währungsunion führen. Werden diese Externalitäten nicht ausreichend internalisiert, so nehmen in einer Währungsunion die Anreize zur Erhöhung kreditfinanzierter Staatsausgaben zu.

Eine Möglichkeit für das Auftreten von Spillover-Effekten sind die sogenannten Zinseffekte. Unter der Annahme, dass das Kreditangebot in einer Währungsunion nicht vollkommen zinselastisch ist, führt eine gesteigerte Kreditaufnahme eines Mitgliedstaates zu höheren Zinskosten für alle anderen Kreditnehmer.<sup>13</sup> Zunächst ist festzustellen, dass es sich bei dieser Art von Spillover-Effekten nicht um technologische externe Effekte handelt, sondern um pekuniäre externe Effekte (Viner 1932). Aus der Allokationstheorie ist bekannt, dass pekuniäre externe Effekte keiner unmittelbaren Internalisierung bedürfen, da sie nur Ausdruck geänderter Knappheitsrelationen sind. Somit würde sich auch keine zwingende Notwendigkeit für die Existenz fiskalischer Regeln ergeben, da pekuniäre externe Effekte in der Form von Zins Spillover-Effekten zu keinen Ineffizienzen führen würden (Eichengreen / Wyplosz 1998, 67; Buiter / Grafe 2003, 92). Diese Ansicht greift jedoch zu kurz. Wird von der idealisierenden Annahme einer Welt vollkommenen Wettbewerbs abgewichen und stattdessen unvollständige Informationen sowie die Existenz von Anpassungsfriktionen unterstellt, so können auch pekuniäre externe Effekte den Allokationsmechanismus verzerren und somit wirtschaftspolitischen Handlungsbedarf hervorrufen. Deutlich wird dies, wenn man die Anreizbedingungen genauer untersucht. Erhöht ein Staat seine Staatsverschuldung, so hat er – wenn er nicht Teilnehmer an einer Währungsunion ist – auch die Kosten bspw. in Form gesteigerter Zinsen, eines höheren Risikoaufschlags sowie einer Veränderung des Wechselkurses seiner heimischen Währung dafür allein zu tragen. In einer Währungsunion werden diese Kosten nun aber auch von allen übrigen Teilnehmerstaaten mitgetragen, während sie für den Verursacher geringer werden, wodurch die Anreize zur Erzeugung übermäßiger Defizite in einer Währungsunion zunehmen. Auch wenn es sich hierbei streng genommen um pekuniäre externe Effekte handelt, führen diese im Ergebnis zu einer Fehlallokation, da ein Teil der Kosten auf unbeteiligte Dritte abgewälzt werden kann. Diese pekuniären externen Effekte sind

---

<sup>13</sup> Diese beschriebenen spill-over Effekte müssen sich nicht zwangsläufig nur auf die Zinsen beschränken, sie können ebenfalls auch in der Form von Wechselkurs spill over-Effekten oder Preiseffekten auftreten.

institutionell – durch falsche Anreizbedingungen – bedingt und können daher ebenso der Internalisierung bedürfen wie die technologisch bedingten Externalitäten (Holzmann / Hervé / Demmel 1996; Beetsma / Bovenberg 2002).

Deutlicher lässt sich die Notwendigkeit von Fiskalregeln beim Auftreten technologischer Externalitäten begründen. Mit Blick auf die Währungsunion würde eine solche technologische Externalität dann vorliegen, wenn die zusätzliche Neuverschuldung eines Landes zu dessen Staatsbankrott führen würde und ein Teil dieser Staatsschuld durch die Partnerländer getragen werden müsste. Allerdings schließt der EG-Vertrag gem. Art. 125 AEUV eine Haftung der Gemeinschaft sowie der Mitgliedstaaten für Schulden einzelner Mitgliedstaaten explizit aus. Die so formulierte No bail out-Klausel könnte daher als ein wirksamer Schutz gegen diese negativen technologischen Externalitäten interpretiert werden. Für die Wirksamkeit des Haftungsausschlusses ist jedoch weniger von Relevanz, ob dieser kodifiziert wurde, sondern vielmehr, ob dieser auch glaubwürdig ist (Rolf 1996, 43). Diese Glaubwürdigkeit des Haftungsausschlusses ist jedoch, nicht zuletzt durch die Krisenbekämpfungsmaßnahmen des Europäischen Rates, in Zweifel zu ziehen, insbesondere vor dem Hintergrund, dass die Europäische Union vor allem auch als Solidargemeinschaft konzipiert ist. Insofern sind an der Glaubwürdigkeit der No bail out-Klausel berechnete Zweifel angebracht.

Für die Analyse der externen Effekte kreditfinanzierter Staatsausgaben ist nun von Bedeutung, dass allein durch das Vorliegen einer unglaubwürdigen no bail out-Klausel bereits externe Effekte einer nationalen Verschuldung auf die anderen Mitgliedstaaten ausgehen. Diese kommen dann zum Tragen, wenn die Märkte eine mögliche Unterstützung der Gemeinschaft im Falle nationaler Schuldenkrisen antizipieren. In diesem Fall reduzieren sich die notwendigen Risikoaufschläge im Zins für das einzelne sich verschuldende Land, wodurch die Anreize für eine höhere Staatsverschuldung zunehmen. Somit wird jede Nettokreditaufnahme innerhalb einer Wirtschafts- und Währungsunion falsch bepreist, woraus allokativer Ineffizienzen resultieren (Issing 1993, 181). Dies führt zu erheblichen Fehlanreizen innerhalb der Währungsunion, was moral hazard-Verhalten begünstigt und legitimiert damit die Notwendigkeit einer Fiskalverfassung.

### **2.3 Fiskalverfassung zum Schutz der Geldwertstabilität und Unabhängigkeit der Zentralbank**

Die Notwendigkeit einer Fiskalverfassung in einer Währungsunion kann auch auf der Basis der Wechselwirkungen zwischen Geld- und Fiskalpolitik begründet werden. Das zentrale Argument lautet, dass eine stabilitätsorientierte Geldpolitik stets von einer stabilitätsorientierten Fiskalpolitik flankiert werden muss. So kann die Glaubwürdigkeit der Europäischen Zentralbank bei einer wachsenden Staatsverschuldung unterminiert werden, wenn die verschuldeten nationalen Regierungen versuchen, mittels moralischem Druck auf die Zentralbank, die Zinsbelastung zu senken oder gar mittels einer höheren Inflationsrate den Realwert der Verschuldung zu senken. Daher können übermäßige Defizite das Ziel der Geldwertstabilität direkt gefährden (Sargent / Wallace 1981, 1).

Unter der Annahme, dass sich die Europäische Zentralbank einzig und allein am Primärziel der Geldwertstabilität orientiert, müssten daraus zunächst noch keine unmittelbaren negativen Folgen für die Geldwertstabilität resultieren. Allerdings ist zu hinterfragen, ob die Zentralbank das Ziel der Geldwertstabilität unabhängig von der Fiskalpolitik erreichen kann oder ob nicht vielmehr die sich zwischen Fiskal- und Geldpolitik ergebenden Interdependenzen zu berücksichtigen sind (Walsh 2010, 140).

Zunächst ist darauf abzustellen, dass es sich bei der Inflation um ein rein monetäres Phänomen handelt. Dieser Interaktionsmechanismus lässt sich dabei wie folgt erklären: je mehr Länder in einer Währungsunion die Strategie einer zunehmenden Staatsverschuldung betreiben, umso größer ist die Gefahr, dass dadurch auch die Unabhängigkeit der gemeinsamen Zentralbank belastet wird. Die nationalen Regierungen versuchen, um die Zinsbelastung in ihren Budgets zu reduzieren, moralischen Druck auf die Zentralbank auszuüben, damit diese eine gemäßigttere Zinspolitik betreibt. Auch kommt den nationalen Regierungen ein hierdurch eventuell entstehendes höheres Maß an Inflation nicht ungelegen, da dieses den Realwert ihrer Staatsschuld senkt, ohne dass sie für diese „Inflationssteuer“ zur Verantwortung gezogen werden. Damit würden hohe Haushaltsdefizite den Druck auf die Zentralbank erhöhen, eine expansivere Geldpolitik zu praktizieren.

Einen direkten Einfluss der Finanzpolitik auf das Preisniveau auch ohne akkommodierende Geldpolitik unterstellt die fiskalische Theorie des Preisniveaus (Leeper 1991, 129; Sims 1993, 381 ff.; Woodford 2001, 669). Hierbei wird die Inflation nicht nur als ein rein monetäres, sondern auch als ein fiskalisches Phänomen betrachtet. Nach der „Fiscal

Theory of the Price Level“ ist die Zentralbank allein nicht in der Lage, Geldwertstabilität zu garantieren, wenn die Budgetpolitik offensichtlich nicht beabsichtigt, von ihrer expansiven Ausgabenpolitik abzuweichen (Canzoneri / Diba 2001, 53). Ausgangspunkt der Betrachtung ist hier die formale Bedingung eines langfristig ausgeglichenen Staatshaushaltes. Dieses intertemporale Haushaltgleichgewicht ist formal immer dann erfüllt, wenn der reale Gegenwartswert der Staatsverschuldung dem realen Zukunftswert der erwarteten Überschüsse entspricht (Creel / Sterdyniak 2002). Damit kommt dem Preisniveau bei der Herstellung des langfristigen Haushaltgleichgewichts eine wesentliche Bedeutung zu. Entsprechend dem Aussagegehalt der fiskalischen Theorie des Preisniveaus auf der Basis des intertemporalen Haushaltgleichgewichtes könne jede Regierung jederzeit die Zahlungsfähigkeit aufrechterhalten, indem die Inflationsrate nur hoch genug sein muss, damit der Gegenwartswert der Staatsverschuldung dem Zukunftswert der erwarteten Überschüsse entspricht. Unterstellt man weiterhin, dass die politischen Akteure in ihren Entscheidungen nur die kurzfristige Perspektive beachten, so werden sie ihre Entscheidungen über das Haushaltsdefizit ohne Berücksichtigung der zukünftig langfristig zu erzielenden Einnahmen treffen.<sup>14</sup>

Die Beschreibung und Modellierung der Transmissionsmechanismen, wie die kreditfinanzierte Fiskalpolitik tatsächlich auch ohne akkommodierende Geldpolitik zu einer höheren Inflationsrate führt, sind jedoch in der wissenschaftlichen Diskussion stark umstritten (Kocherlakota Phelan 1999; Niepelt 2004). Die Kritik daran ist keineswegs nur auf die unzureichende Modellierung der Transmissionsmechanismen (McCallum / Nelson 2006, 9) beschränkt, sondern bezieht sich auch auf die unzulässige Vermischung von Budget- und Gleichgewichtsbedingungen (Buiters 2002, 459). Daher werden die Ansätze der fiskalischen Theorie des Preisniveaus häufig als rein theoretische Diskussion ohne empirischen Gehalt angesehen.

Unabhängig von den modelltheoretischen Darstellungen hat die jüngste Krise innerhalb der Eurozone deutlich gezeigt, dass in der Situation einer drohenden Staatsinsolvenz auch der Druck auf die Zentralbank erheblich wächst. Unmittelbar nach Ausbruch der Krise begann die Europäische Zentralbank mit dem direkten Ankauf von Staatsanleihen der von der Krise betroffenen Mitgliedstaaten am Sekundärmarkt. Die Grundlage hierfür bildeten die Beschlüsse über das Securities Markets Program (SMP) des EZB-Rates vom

---

<sup>14</sup> Das heißt, es wird unterstellt, dass es sich um ein „Non-Ricardian“ Regime handelt.

14. Mai 2010. Mithilfe der Stützungskäufe, insbesondere zunächst griechischer Staatsanleihen sollte ein weiterer Zinsanstieg verhindert werden. Gleichzeitig wurden die Bonitätsschwellenwerte für die Notenbankfähigkeit griechischer, irischer und portugiesischer Staatsanleihen und für von diesen Staaten garantierte private Schuldtitel ausgesetzt. Beide Maßnahmen zusammen, der Ankauf von Staatsanleihen und das Aussetzen der Bonitätsschwellenwerte, können als ein Verstoß gegen die Vorschriften der Art. 123, 124 und 125 AEUV angesehen werden. So besteht der Verdacht, dass der Ankauf der Staatsanleihen nicht aus geldpolitischen Motiven im Rahmen der Offenmarktpolitik erfolgte, sondern rein unter fiskalpolitischen Gesichtspunkten zur Stützung der Staaten Griechenland, Irland und Portugal (Kerber 2011, 23). Sollte dies der Fall sein, dann hat die EZB auch gegen Art. 123 Abs. 1 AEUV verstoßen, auch wenn dieser nur den unmittelbaren Erwerb von Schuldtiteln der Mitgliedstaaten auf dem Sekundärmarkt untersagt, während deren mittelbarer Erwerb zulässig ist. Das Mandat des Art. 123 Abs. 1 AEUV bezieht sich jedoch nur auf die Offenmarktoperationen der EZB, nicht jedoch eventueller fiskalpolitischer Stützungskäufe (Kerber 2011, 31). Darüber hinaus verstieße die Suspendierung der Bonitätsschwellenwerte nicht nur gegen das Verbot des bevorrechtigten Zugangs zur Refinanzierung durch die EZB (Art. 124 AEUV), sondern auch gegen den Haftungsausschluss gem. Art. 125 AEUV.

Nicht nur aus rechtlicher Sicht, sondern auch aus ökonomischer Sicht lassen sich erhebliche Bedenken gegen das von der EZB im Mai 2010 begonnene SM-Programm vorbringen (Kerber 2011, 53.). Der Anstieg der Zinsen für die Staatsanleihen der Krisenstaaten ist zunächst nichts anderes als ein Gleichgewichtsprozess. Da es für die Anleihen von Schuldern zweifelhafter Bonität kaum noch Nachfrage gibt, führt der Angebotsüberschuss zu einem Zinsanstieg. Erst wenn die Zinsen stark genug gestiegen sind, kann der Angebotsüberschuss abgebaut werden. Erfolgt nun durch die Intervention der EZB eine Angebotsverknappung, so führt dies dazu, dass der Zinsanstieg gebremst wird, und den Staaten Refinanzierungsbedingungen eingeräumt werden, die nicht in Einklang mit den marktgerechten Konditionen stehen. Das Marktgleichgewicht wird damit gestört. Dies ist als eine gravierende Wettbewerbsverzerrung auf den europäischen Märkten, auf denen Staatsanleihen gehandelt werden, anzusehen. Das Zinsniveau wird gestört und entspricht nicht mehr den Erwartungen und Einschätzungen der Marktteilnehmer. Individuelle Risikobewertungen und die auf ihnen beruhenden Anlageentscheidungen werden verzerrt. Die bisherigen Inhaber staatlicher Schuldverschreibungen werden von ihren schlechten Risiken befreit. Marktgewollte Sanktionen werden damit ausgeschaltet und



gleichzeitig werden damit die schlechten Schuldner belohnt, da sie sich zu einem nicht marktgerechten, geringen Zinsniveau refinanzieren können. Betreibt eine Zentralbank eine faktische Kursstabilisierung für staatliche Wertpapiere, so wirkt dies wie eine Monetarisierungsgarantie für diese staatlichen Schuldtitel. Die Geldpolitik gerät somit in den Sog der Fiskalpolitik, was nachhaltig die Unabhängigkeit der Geldpolitik und damit auch die Glaubwürdigkeit der Zentralbank gefährdet.

Im September 2012 wurde das SM Programm durch das OMT (Outright Monetary Transaction) – Programm ersetzt. Nachdem bis zum Sommer 2012 die von der EZB und vom Europäischen Rat ergriffenen Maßnahmen wenig Erfolg zeigten, kündigte im Sommer 2012 der EZB Präsident Mario Draghi an, notfalls unbegrenzt Staatsanleihen der von der Krise betroffenen Staaten am Sekundärmarkt anzukaufen. Damit sollte den Finanzmärkten signalisiert werden, dass eine Spekulation auf die Insolvenz eines Mitgliedstaates nicht von Erfolg gekrönt sein wird, da die EZB bereit ist, die Staatsanleihen – auch um einen weiteren Zinsanstieg zu verhindern – unlimitiert anzukaufen. Diese Ankündigung verfehlte ihre Wirkung nicht, denn nach dem Inkrafttreten des OMT-Programms näherten sich die Zinsen wieder deutlich an. D.h., die Ankündigung der EZB, notfalls die Staatsanleihen unbegrenzt anzukaufen, wirkte auf die Finanzmärkte wie eine Garantieerklärung, was zu einer deutlichen Zinssenkung der Staatsanleihen der von der Krise betroffenen Staaten führte. Die Zinsdifferenzen zur Rendite deutscher Staatsanleihen gingen im Herbst 2012 deutlich zurück.

Nachdem bereits das SM-Programm der EZB auf erhebliche ökonomische und rechtliche Bedenken stieß, haben sich diese mit der Ankündigung des OMT-Programms noch drastisch verstärkt. Mit der Ankündigung, unlimitiert Staatsanleihen anzukaufen, hat die EZB ihr geldpolitisches Mandat weiter ausgeweitet und befindet sich in einer gefährlichen Nähe zur Monetarisierung der Fiskalpolitik. An dieser kritischen Einschätzung vermag auch das Regelwerk zur Implementierung des OMT-Programms wenig ändern (Belke 2014). Um die Nähe zur Monetarisierung von Staatsschulden zu vermeiden, können laut der EZB am OMT-Programm nur solche Staaten teilnehmen, welche dem EFSF bzw. ESM-Programm unterliegen und regelmäßig Staatsanleihen am Kapitalmarkt begeben können. Damit hätten zum Zeitpunkt der Ankündigung im Herbst 2012 weder Spanien, Italien noch Portugal und Griechenland an dem Programm teilnehmen können. Der Zugang zum OMT-Programm kann jedoch im Rahmen des *precautionary programme* (EZB 2012) erfolgen, in dem sich die Länder zu entsprechenden Reformmaßnahmen (Konditionalität) verpflichten. Dadurch soll die Verlustwahrscheinlichkeit für die EZB aus etwaigen

Anleihenkäufen reduziert werden. Eine wesentliche Voraussetzung jedoch für den Ankauf von Staatsanleihen im Rahmen des *precautionary programme* ist, dass der monetäre Transmissionsmechanismus nachhaltig gestört sein muss.

Mittels dieser „restriktiven“ Bedingungen möchte die EZB sicherstellen, dass es sich bei diesem Programm nicht um eine versteckte Staatsfinanzierung handelt und die Anleihen zinsen nicht künstlich gesenkt werden. Allerdings ist nicht davon auszugehen, dass dies tatsächlich der Fall ist. Entscheidend hierfür ist, dass durch die Ankündigung der EZB, aus der Sicht vieler Anleger das Verlustrisiko weitgehend reduziert wurde. Dies gilt umso mehr, als dass die EZB angekündigt hat, keinen bevorrechtigten Gläubigerstatus einzunehmen (Westermann 2013). Ein bevorrechtigter Gläubigerstatus bedeutet, dass im Falle einer Insolvenz diese Gläubiger bevorzugt bedient werden müssen. Damit unterscheidet sich das OMT-Programm der EZB erheblich vom ESM-Programm, da der europäische Stabilitätsmechanismus im Gegensatz zur EZB über einen bevorrechtigten Gläubigerstatus verfügt. Dies dürfte erheblich zu einer Senkung der Anleihen zinsen beigetragen haben, da es nun keine nachrangigen Gläubiger gibt, die für das höhere Risiko einen höheren Zins verlangen.

Aber auch aus weiteren Gründen hat die Ankündigung der EZB einen zinsenkenden Einfluss auf die Anleihen und damit eine wettbewerbsverfälschende Wirkung. Mit der Ankündigung der EZB wird jede Form eines extrem negativen Ereignisses für die Staatsanleihen der Krisenländer ausgeschlossen. Spekulative Attacken sind daher nicht mehr zu erwarten und eine Staatsinsolvenz kann nahezu ausgeschlossen werden. Der sich durch diese Erwartungen an den Kapitalmärkten herausbildende Zins hat daher nichts mehr mit der eigentlichen marktlichen Risikosituation zu tun, die Allokationsfunktion des Zinses wird damit außer Kraft gesetzt. Insofern wirkt die Ankündigung des OMT-Programms wie eine Zinssubvention. Damit reduziert aber auch die EZB die Anreize für die jeweiligen Staaten, ihre Reformprogramme effektiv durchzusetzen, da der Sanktionsmechanismus des Marktes ausgeschaltet wird.

Aufgrund der gravierenden Konstruktionsmängel der fiskalischen Regeln des Maastricht-Vertrags hat mittlerweile die EZB die Rolle des *lender of last resort* für die in Schwierigkeiten geratenen Mitgliedstaaten übernommen. Damit befindet sich die EZB zwangsläufig an der Nahtstelle zwischen Geld- und Fiskalpolitik. Eine Trennung der geldpolitischen Aufgaben und der fiskalischen Risiken ist somit nahezu unmöglich, insbesondere dann,

wenn eventuell auftretende Verluste nicht durch geeignete Garantien durch die Fiskalbehörden gedeckt sind. Damit verliert die EZB ihre monetäre Dominanz (Illing/König 2014, 548 ff.). Eventuelle Verluste, die aus ihren lender of last resort-Aktivitäten entstehen, müssten dann über eine Monetarisierung der Staatsschulden und den damit einhergehenden Inflationseffekten ausgeglichen werden. Damit wird deutlich, dass eine glaubwürdige, am Kriterium der Preisniveaustabilität orientierte unabhängige Geldpolitik nur dann existieren kann, wenn es eine funktionsfähige Fiskalverfassung gibt, die die Zentralbank von ihrer Rolle als lender of last resort für die Mitgliedstaaten befreit und ihre vollständige monetäre Dominanz garantiert.

#### **2.4 Anforderungen an eine Fiskalverfassung für die Eurozone**

Auf der Basis der bisherigen Explikationen sollte die Fiskalverfassung für die Eurozone sicherstellen, dass die fiskalische Autonomie der Mitgliedstaaten unberührt bleibt. Das heißt, die Kompetenz über die Einnahmen und Ausgaben sowie über die Staatsverschuldung sollte ausschließlich auf der Ebene der Mitgliedstaaten verbleiben. Dies stellt sicher, dass die Mitgliedstaaten aufgrund der unzureichend erfüllten Bedingungen eines optimalen Währungsraums mithilfe der Fiskalpolitik die Möglichkeit erhalten, exogene Schocks mittels fiskalpolitischer Maßnahmen zu absorbieren.

Um die Einheit von Handlung und Haftung zu verwirklichen, erfordert dies, dass klar geregelt sein muss, dass die Staaten auch für ihre Schulden haften. Die Fiskalverfassung sollte daher einen klaren Haftungsausschluss konstitutionalisieren. Ist diese nicht der Fall, kommt es zu den oben beschriebenen Anreizen zum moral hazard-Verhalten, was in Widerspruch zu einer an den Tragfähigkeitskriterien orientierten Haushaltspolitik steht. Gleichzeitig muss sichergestellt werden, dass im Fall einer Überschuldung eines Mitgliedstaates Regeln für die Abwicklung eines Staatsbankrottes einschließlich entsprechender Liquiditätshilfen existieren, die die Zentralbank nicht in die Verlegenheit bringen, als lender of last resort für diese Mitgliedstaaten einzuspringen. Die Fiskalverfassung muss daher – wie ausgeführt – die monetäre Dominanz der Zentralbank garantieren.

Vor diesem Hintergrund kann der gegenwärtige Status quo innerhalb der Eurozone nicht überzeugen. Während die Mitgliedstaaten weitgehend über die fiskalische Autonomie verfügen, ist durch die Verletzung der No bail out-Klausel ein Haftungsausschluss faktisch unglaubwürdig geworden. Das OMT-Programm der EZB hat diese Situation massiv verschärft, da nun die Mitgliedstaaten auch darauf vertrauen können, dass die EZB als

lender of last resort einspringt. Damit wird gegen das Prinzip der Ebenenkongruenz zwischen Handlung und Haftung im Rahmen der Fiskalpolitik verstoßen. Aufgabe einer Fiskalverfassung muss es daher sein, diese Schieflage zu beseitigen und die Ebenenkongruenz wieder herzustellen.

Gleichzeitig ist im Rahmen der Fiskalverfassung zu klären, von welcher Institution der Sanktionsmechanismus bei Verfolgung einer nicht soliden Haushaltspolitik ausgeht. Im Rahmen der Maastricht-Konstruktion und dem später hinzugekommenen Stabilitäts- und Wachstumspakt sollte die Sanktionierung durch eine politische Entscheidung des ECOFIN-Rates herbeigeführt werden. Diese Praxis hat sich – wenn man sich noch einmal die Anwendungspraxis des Stabilitäts- und Wachstumspaktes verdeutlicht – nicht bewährt. Vielmehr sollte die Sanktion vom Markt durch die entsprechenden Zinsforderungen ausgehen. Eine unsolide Haushaltspolitik sollte durch höhere Zinsforderungen sanktioniert werden. Damit der Markt die richtigen Zinssignale geben kann und damit seiner Allokationsfunktion gerecht werden kann, setzt dies aber auch wieder voraus, dass der Markt auf einen wirksamen Haftungsausschluss vertrauen kann, was dessen glaubwürdige Konstitutionalisierung voraussetzt.

### **3 Die jüngsten Reformen der Fiskalregeln im Lichte der Kritik**

Auf der Basis der Erfahrungen der Staatsschuldenkrise und der dringend erforderlichen Neuordnung der fiskalischen Regeln für die Europäische Wirtschafts- und Währungsunion haben sich die Regierungen im März 2012 auf die Verabschiedung des Vertrages über Stabilität, Koordinierung und Steuerung in der Wirtschafts- und Währungsunion (SKS-Vertrag) geeinigt. Die im dritten Teil des Vertrages beinhaltenden Regelungen bilden den sogenannten Fiskalpakt. Dieser soll den Beginn einer neuen Fiskalverfassung in der Wirtschafts- und Währungsunion markieren. Gleichzeitig ist die Unterzeichnung des SKS-Vertrags Voraussetzung dafür, dass die Staaten im Bedarfsfall zukünftig Hilfen aus dem Europäischen Stabilitätsmechanismus beziehen können. Großbritannien und die Tschechische Republik haben diesen Vertrag nicht unterzeichnet.

Der Fiskalpakt enthält im Wesentlichen Bestimmungen zur numerischen Begrenzung des öffentlichen Haushaltsdefizits. Der Fiskalpakt folgt damit der Logik des bisher bestehenden Stabilitäts- und Wachstumspaktes, indem die Autonomie der Mitgliedstaaten, ihren Haushalt zu bestimmen, zumindest numerische Schranken auferlegt werden, um das

Entstehen übermäßiger Defizite zu verhindern. So bestimmt der Fiskalpakt, dass bei Fehlen außergewöhnlicher Umstände der Haushalt ausgeglichen sein muss oder einen Überschuss aufweisen soll. Dies gilt dann als erfüllt, sofern das strukturelle Defizit eines Jahres das länderspezifische mittelfristige Haushaltsziel die nach den Vorgaben des reformierten Stabilitäts- und Wachstumspaktes (VO 1175/20011) berechnete Obergrenze nicht übersteigt. Dabei wird zwischen Ländern, die eine Schuldenquote deutlich unterhalb des 60%-Kriteriums aufweisen und Ländern die darüber liegen, unterschieden. Das Schuldenstandkriterium erhält damit mehr Gewicht. Das länderspezifische mittelfristige Haushaltsziel definiert die Untergrenzen bei -1 bzw. -0,5% des BIP. Abweichungen vom mittelfristigen Ziel sind durch einen automatischen Korrekturmechanismus innerhalb eines angemessenen Zeitraumes zu berichtigen.

Ausnahmen sind bei außergewöhnlichen Ereignissen, die sich der Kontrolle der Regierungen der Mitgliedstaaten entziehen und erhebliche Auswirkungen auf die Staatsfinanzen haben sowie bei einem schweren Konjunkturunbruch (ein Jahr mit negativer Wachstumsrate des BIP oder bei einem Produktionsrückstand über einen längeren Zeitraum mit einer am Potenzial gemessenen äußerst geringen Wachstumsrate des BIP) zulässig. Die Budgetregeln sollen auf der Ebene der Mitgliedstaaten durch einen unabhängigen Fiskalrat überwacht und in der Verfassung konstitutionalisiert werden.

Darüber hinaus bestimmt der Fiskalpakt, dass Mitgliedstaaten, deren Schuldenstand über 60% des BIP beträgt, den überschießenden Betrag jährlich um 5% verringern müssen.

Auch wenn diese Regeln formal-rechtlich eine deutliche Verschärfung gegenüber den bisherigen Regeln bedeuten, so können sie jedoch in keiner Weise überzeugen. Gegen den Fiskalpakt und dessen Eignung, dauerhaft fiskalische Stabilität in der Wirtschafts- und Währungsunion zu generieren, lassen sich eine Reihe von Argumenten anführen.

So ist die Regelung, dass Mitgliedstaaten, deren Schuldenstand über 60% des BIP beträgt, den überschießenden Betrag jährlich um 5% zu verringern haben, absolut unrealistisch. So müsste bspw. Italien, dessen Schuldenquote ca. 120% beträgt, seinen Schuldenstand im ersten Jahr auf 117% reduzieren. Dies würde jedoch ausreichend hohe Wachstumsraten voraussetzen, ansonsten müsste die Regierung einen ausgeglichenen Haushalt verabschieden. Eine solche unrealistische Vorgabe erschwert die Glaubwürdigkeit des Regelwerkes, da realistischerweise nicht von der Einhaltung dieser Regel ausgegangen werden kann. So wäre nach Berechnung des Wissenschaftlichen Beirats beim

Bundesministerium der Finanzen mit Ausnahme Deutschlands, Estlands und Luxemburgs kein Mitgliedstaat in der Lage, dieses Kriterium zu erfüllen (Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesministerium der Finanzen 2012, 12). Darüber hinaus ist ohnehin fraglich, warum das 60%-Schuldenstandskriterium ein solches Gewicht erhält. So hatte bspw. Spanien vor Ausbruch der Schuldenkrise einen Schuldenstand von unter 60%, ohne dass dies etwas an der Anfälligkeit des Landes geändert hätte.

Weiterhin ist zu kritisieren, dass die Regelungen des Fiskalpaktes erhebliche Gestaltungsspielräume für die Mitgliedstaaten enthalten. Mit der Unterscheidung zwischen strukturellen und konjunkturellen Komponenten besteht für die Mitgliedstaaten ein hoher Anreiz, den strukturellen Budgetsaldo um einmalige und befristete Maßnahmen zu bereinigen. Gleichzeitig lässt sich die konjunkturelle Komponente ex ante schwer schätzen, sodass entsprechende Prognosefehler zu einem Anstieg der Verschuldung führen können. Darüber hinaus gibt es bezüglich der Umsetzung des Fiskalpaktes in nationales Recht für die einzelnen Mitgliedstaaten erhebliche Ermessensspielräume, sodass sich stellenweise große Implementierungsunterschiede feststellen lassen (Burret / Schnellenbach 2013).

Außerdem löst der Fiskalpakt nicht das elementare Problem einer adäquaten Sanktionierung bei Nicht-Befolgung. Zwar wurden mit der Reform des Stabilitäts- und Wachstumspaktes die Sanktionsmechanismen verschärft, da die Sanktionierung bereits dann erfolgen kann, wenn das mittelfristige Haushaltsziel nicht erreicht wird und nicht erst bei Überschreitung des 3%-Kriteriums. Allerdings blieben die bisherigen diskretionären Ermessensspielräume des Rates und die entsprechenden Mehrheitserfordernisse unangetastet. Zwar wird jetzt zwischen Verstößen des korrektiven Arms (3%-Kriterium) und des präventiven Arms (Abweichung vom mittelfristigen Haushaltsziel) differenziert, indem bei Verstößen gegen das 3%-Kriterium der Rat der Empfehlung der Kommission folgen sollte, solange keine qualifizierte Mehrheit dagegen stimmt. Ob dies tatsächlich zu einer stärkeren und effizienteren Sanktionierung führt, darf bezweifelt werden. Zumindest geben die bisherigen Erfahrungen aus 14 Jahren Anwendungspraxis des Stabilitäts- und Wachstumspaktes wenig Anlass zum Optimismus.

Auch die europäischen Institutionen scheinen nicht so recht an die tatsächliche Anwendung des Fiskalpaktes zu glauben. Anders lassen sich die umfangreichen Ausnahmen nicht erklären. Die Regelungen gelten bisher nur für Malta, Estland und Luxemburg, alle anderen Staaten genießen großzügige Ausnahmen und haben teilweise bis 2019 Zeit,

sich diesem Regime zu unterwerfen. Sollte sich die schwache konjunkturelle Entwicklung in der Eurozone fortsetzen, so ist zu erwarten, dass aufgrund der schwierigen wirtschaftlichen Lage, die Anwendung des Fiskalpaktes sich weiter verschiebt, oder der Fiskalpakt zwischenzeitlich reformiert wird, ohne jemals wirklich angewendet worden zu sein.

Zusammenfassend lässt sich daher konstatieren, dass der Fiskalpakt nicht die Rolle einer funktionsfähigen Fiskalverfassung in der Eurozone übernehmen kann. Seine Regelungen sind komplexer geworden und erlauben eine Reihe von Ausnahmen. Insbesondere die explizite Berücksichtigung konjunktureller Komponenten macht ihn für Fehler anfällig. Weder sind die Regeln eindeutig noch transparent. Darüber hinaus schafft er keine Klarheit bezüglich der Ebenenkongruenz. Die Fiskalpolitik obliegt weiter den Mitgliedstaaten, wird jedoch einer weitergehenden zentralen Kontrolle unterworfen. Keine Aussagen finden sich dagegen bezüglich eines klar definierten Haftungsausschlusses, der auch entsprechende Regelungen für die Abwicklung eines Staatsbankrotts in der Eurozone beinhaltet. Damit bleibt unklar, ob es im Fall einer Staatsinsolvenz zu einem Bail-out kommt, wodurch Risiken auf die Gemeinschaft abgewälzt werden können. Aber genau dies wäre wichtig, um beispielsweise moral hazard-Verhalten zu unterbinden und die monetäre Dominanz der Zentralbank zu schützen. Eine konsistente Anwendung dieses Paktes ist aufgrund der oben genannten Argumente ohnehin nicht zu erwarten. Daher bringt der Fiskalpakt keine substantielle Verbesserung.

#### **4 Handlungsempfehlungen für eine Fiskalverfassung für die Eurozone**

Die Idee eine Fiskalverfassung, die hier präsentiert wird, basiert auf der Annahme, dass die fiskalpolitischen Kompetenzen auf der dezentralen Ebene der Mitgliedstaaten verbleiben. So mag es zwar aus theoretischer Sicht attraktiv sein, die bestehenden Probleme durch die Schaffung einer politischen Union mit einer einheitlichen Regierung und einem gesamteuropäischen Parlament, welches über die Haushaltskompetenz für die gesamte Europäische Union verfügt, zu lösen, aber aus der Sicht des Verfassers ist die Verwirklichung einer politischen Union in der näheren Zukunft nicht zu erwarten. Beobachtet man die politische Diskussion in den einzelnen Mitgliedstaaten, so lässt sich bei keinem Mitgliedstaat auch nur annähernd der tatsächliche politische Wille zur Schaffung einer politischen Union erkennen. Kein Mitgliedstaat ist bereit, seine haushaltspolitischen Kompetenzen an eine wie auch immer geartete Zentralregierung abzugeben. Daher soll der sicherlich reizvolle theoretische Gedanke einer zentralen Haushaltspolitik, die auch dann

eine zentrale Haftung für die Staatsschulden beinhalten würde, hier nicht weiter verfolgt werden.

Der Status quo geht daher von einer dezentralen Fiskalpolitik auf der Ebene der Mitgliedstaaten aus. Die zentrale Herausforderung einer Fiskalverfassung für die Eurozone ist dabei viel weniger in der Koordinierung der Haushaltspolitiken und der numerischen Begrenzung der fiskalischen Autonomie der Mitgliedstaaten zu sehen. Vielmehr geht es vor allem darum, wie ein wirksamer – und vor allem für die Märkte glaubwürdiger – Haftungsausschluss konstitutionalisiert werden kann. Dieser ist die zentrale Voraussetzung dafür, dass eine effektive Kontrolle der nationalen Haushaltspolitiken über die Märkte erfolgen kann und die Märkte die Risiken richtig bepreisen können. Dann könnte jeder Staat autonom und eigenverantwortlich gegenüber den Märkten seine Haushaltspolitiken betreiben.

Die Autoren Fuest/Heinemann/Schröder haben jüngst eine Studie zur Implementierung eines Insolvenzverfahrens für die Eurozone (Euro-VIPS) veröffentlicht (Fuest/Heinemann/Schröder 2014). Die Vorschläge der Autoren werden hierbei aufgegriffen und um eigene Aspekte ergänzt. Ausgangspunkt hierbei ist, dass die gegenwärtige Verletzung der Ebenenkongruenz zwischen Handlung und Haftung jede Form von politischer fiskalischer Disziplinierung zeitinkonsistent werden lässt. Die vom ESM vergebenen Kredite erhalten damit den Charakter fiskalischer Transfers. Die eigentliche Aufgabe des ESM sollte aber darin bestehen, in Zahlungsschwierigkeiten geratenen Staaten entsprechende Liquiditätshilfen zur Verfügung zu stellen.

Sollte ein Mitgliedstaat der Eurozone sich nicht mehr an den Finanzmärkten refinanzieren können, so muss sich dieser Staat entsprechend den existierenden Regelungen unter den Rettungsschirm des ESM begeben. Die Aufgabe des ESM besteht darin, dem betroffenen Staat Liquiditätsüberbrückungen gegen Reformen und vor allem Konsolidierungsaufgaben zu gewähren. Allerdings sollten diese ESM-Maßnahmen strikt zeitlich befristet werden. Eine angemessene Zeitspanne für die zeitliche Befristung könnte drei Jahre betragen (Fuest 2011). Innerhalb dieser drei Jahre hätte der jeweilige Staat Zeit, seinen Haushalt zu konsolidieren und entsprechende Reformmaßnahmen durchzusetzen.

Für die Gewährung dieser ESM-Rettungsmaßnahmen, die dem betroffenen Staat im Wesentlichen eine Schutzfrist von drei Jahren einräumen, sprechen sowohl rechtliche als auch ökonomische Argumente.



Aus rechtlicher Perspektive ist dabei insbesondere auf die Norm der Solidarklausel des Art. 122 AEUV zu verweisen. Diese Klausel sieht vor, dass einem Mitgliedstaat, der sich in gravierenden Schwierigkeiten befindet, Beistand durch die Gemeinschaft gewährt werden kann. So war es insbesondere die parallele Existenz der No-bail-out-Klausel einerseits und der Solidarklausel andererseits, die einen Haftungsausschluss unglaublich machten, da die Märkte durchaus darauf vertrauen konnten, dass im Notfall die Gemeinschaft einem Mitgliedstaat Beistand leisten würde. Mithilfe der dreijährigen Schutzfrist durch den ESM-Rettungsschirm würde die Solidarklausel eine Konkretisierung erfahren, die notwendig wäre, um der No-bail-out-Klausel mehr Glaubwürdigkeit zu verleihen (Schmidt 2011). Dabei ist es wichtig, dass eindeutig konstitutionalisiert wird, dass die entsprechenden ESM-Rettungsmaßnahmen automatisch nach drei Jahren enden.

Aber auch aus ökonomischer Perspektive lässt sich der zeitlich befristete ESM-Rettungsschirm rechtfertigen. Die hier präsentierte Idee einer europäischen Fiskalverfassung basiert auf der Annahme, dass die Kontrolle über die Fiskalpolitik den Kapitalmärkten übertragen wird. Das heißt, die Refinanzierungsbedingungen für die Mitgliedstaaten hängen im Wesentlichen von der Risikoeinschätzung der Kapitalmärkte ab. Würden die Kapitalmärkte perfekt funktionieren, müsste man sich bezüglich der Richtigkeit der Risikoeinschätzung der Kapitalmärkte keine Sorgen machen. Allerdings ist bekannt, dass die Akteure auf den Kapitalmärkten sich in ihren Erwartungen täuschen lassen bzw. dass die Gefahr besteht, dass die Kapitalmarktteilnehmer die Risiken eines Staatsbankrotts überschätzen und somit den Staat, auch wenn dieser über durchaus gesunde Fundamentaldaten verfügt, damit an den Rand der Insolvenz bringen können. Dann liegen multiple Gleichgewichte vor, die zu Ansteckungseffekten oder sich selbst erfüllenden Erwartungen führen können (Calvo 1988). Liegen solche multiplen Gleichgewichte vor, versagt die disziplinierende Wirkung der Kapitalmärkte, da die Fundamentaldaten nicht mehr das Marktergebnis beeinflussen. Die Erwartungen der Kapitalmarktakteure können dann zu einem schlechten Gleichgewicht führen. So wird in der Literatur auch davon ausgegangen, dass die Verschuldungskrise in der Eurozone durch solche multiplen Gleichgewichte eine deutliche Verschärfung erfahren hat (De Grauwe 2012; Gärtner / Griesbach 2012). Die Möglichkeit eines temporären Schutzes durch den ESM könnte dann als ein wirksamer institutioneller Schutz der Mitgliedstaaten vor solchen schlechten Gleichgewichten angesehen werden.

Ist der betroffene Mitgliedstaat auch nach Ablauf der dreijährigen Schutzphase nicht in der Lage, an den Kapitalmarkt zurückzukehren, dann ist automatisch ein Insolvenzverfahren gegen diesen Staat einzuleiten. Zur Erhöhung der Glaubwürdigkeit dieser Regel darf es keine weitere Möglichkeit zur Verlängerung der Schutzmaßnahmen durch den ESM geben. Auch dürfen keine weiteren politischen Instanzen in die Entscheidung über den Fortgang eingebunden werden. Automatisch muss dann die Eröffnung des Insolvenzverfahrens erfolgen. Dieses Insolvenzverfahren sollte im Wesentlichen zwei Elemente enthalten: die Beteiligung der privaten Investoren an der Restrukturierung der Staatsschulden und den Verlust der fiskalischen Autonomie des Mitgliedstaates.

Ziel der Gestaltung des Insolvenzverfahrens muss es sein, die Insolvenz für den jeweiligen Mitgliedstaat so unattraktiv wie möglich zu machen. Die Staaten sollten einen hohen Anreiz dafür haben, während der dreijährigen Schutzphase durch den ESM alle Anstrengungen zu unternehmen, ihren Haushalt zu konsolidieren, um eine Insolvenz zu vermeiden. Die Drohung, dass der Staat danach seine fiskalische Autonomie komplett verliert und an die europäischen Behörden abgeben muss, sollte daher Anreiz genug sein, diese Situation zu vermeiden. Bspw. lassen sich die geringen Anstrengungen Griechenlands durch Privatisierungserlöse einen wesentlichen Beitrag zur Haushaltssanierung zu leisten, nur dadurch erklären, dass die Anreize im bestehenden Regelwerk zur Haushaltssanierung nicht hoch genug waren. Auch wenn der Verlust der fiskalischen Autonomie eines Mitgliedstaates stets nur als *Ultima ratio* angesehen werden sollte, so ist die Konstitutionalisierung unumgänglich. Eine Währungsunion kann auf Dauer nur Bestand haben, wenn die Mitgliedstaaten auch bereit sind, sich in ihrer Fiskalpolitik dem bestehenden Regelwerk anzupassen. Fehlt es jedoch an dieser Bereitschaft, muss es entsprechende Sanktionsmechanismen geben, um eine entsprechende Koordination der Fiskalpolitiken herbeizuführen.

Die Beteiligung der privaten Investoren an der Restrukturierung der Staatsschulden ist notwendig, damit die Investoren auch tatsächlich an den Risiken der Staatsfinanzierung beteiligt und somit gezwungen werden, die Risiken entsprechend einzupreisen. Die während der Schutzperiode vom ESM geleisteten Kredite müssen dabei in den Schuldenschnitt mit einbezogen werden. Würde dem ESM ein bevorrechtigter Gläubigerstatus eingerichted werden, würde dies die Refinanzierungsbedingungen für den in Schwierigkeiten geratenen Staat unnötig erschweren. Gleichzeitig hat aber auch der ESM während der dreijährigen Schutzphase hohe Anreize, die während dieser Phase notwendigen Reform-

und Konsolidierungsaufgaben möglichst effektiv zu gestalten. Mithilfe des Schuldenschnittes sollte der Schuldenstand auf 70% des BIP begrenzt werden. Ziel muss es sein, dass der Schuldenschnitt dem betreffenden Staat einen tragbaren Schuldenstand verschafft, aber gleichzeitig die maximal möglichen Verluste der Gläubiger begrenzt. Gleichzeitig müssen zur Vermeidung von Holdcuts und langen Prozessen durch entsprechende Klagen der Gläubiger geeignete institutionelle Schutzmechanismen durch Aggregationsregeln verankert werden.

Der gleichzeitige Verlust an fiskalischer Autonomie würde nach der Umschuldung so lange anhalten, bis der betroffene Staat seinen Schuldenstand auf 60% des BIP reduziert hat. Die Anwendung des 60%-Kriteriums erscheint dabei etwas willkürlich, da es keine ausreichende ökonomische Legitimation dafür gibt, warum ein Schuldenstand von 60% des BIP anzustreben sei. Die Verwendung des 60%-Kriteriums erfolgt hierbei aus Vereinfachungsgründen. Mittlerweile hat sich im Regelwerk der EU das 60%-Kriterium fest verankert, sodass es hier als Referenzmaßstab genutzt werden kann.

Der Vorteil dieses Verfahrens ist darin zu sehen, dass diejenigen Staaten, die eine unsolide Haushaltspolitik betreiben, dann faktisch gezwungen werden, sich einer zentralen Fiskalpolitik zu unterwerfen. Dies sollte zum einen die Anreize für die Staaten erhöhen, eine solche Situation zu vermeiden. Gleichzeitig werden zum anderen die Staaten, wenn sie schon nicht freiwillig ihre haushaltspolitischen Kompetenzen in der europäischen Wirtschafts- und Währungsunion abgeben wollen, gezwungen, bei dauerhaft stabilitätswidrigem Verhalten, eine solche Kompetenzabgabe in Kauf zu nehmen.

Würde ein solches Verfahren glaubwürdig im Rahmen der Fiskalverfassung konstitutionalisiert werden, könnte man im Wesentlichen auf die Regelungen des Fiskal- sowie des Stabilitäts- und Wachstumspaktes verzichten. Sie könnten allenfalls als präventiver Arm eingesetzt werden, um zu vermeiden, dass die Existenz eines dreijährigen Schutzschirms unter dem ESM dazu genutzt wird, bestimmte Haushaltsrisiken auf die Gemeinschaft abzuwälzen. Das Ausmaß der durch den ESM zur Verfügung gestellten Liquiditätshilfen könnte an die vorangehende Einhaltung des präventiven Arms gekoppelt werden. Ein korrektiver Arm in Form von Sanktionierungen könnte dann aber entsprechend aufgegeben werden. Er hat ohnehin – wie man aus der Anwendungspraxis weiß – nur deklaratorischen Charakter. Dies könnte damit auch zu einer effizienteren Anwendung der Rege-

lungen des Art. 126 AEUV führen. Verhandelbare Sanktionen wären nicht mehr erforderlich, vielmehr würden sich Liquiditätshilfen des ESM und die an sie gekoppelten Auflagen an dem bisherigen vertragskonformen Verhalten der Staaten orientieren.

Mit Hilfe der hier skizzierten Elemente einer Fiskalverfassung für die Eurozone sollten Gestaltungsmaßnahmen entwickelt werden, die auf der einen Seite dem Wunsch nach fiskalischer Autonomie der Mitgliedstaaten entsprechen, aber gleichzeitig die Überwälzung von Haftungsrisiken auf die Gemeinschaft reduzieren. Hierfür ist es erforderlich, Regeln für die Gestaltung eines Insolvenzverfahrens zu entwickeln, die sicherstellen, dass die Mitgliedstaaten im Rahmen der Ebenenkongruenz auch für ihre Schulden haften und auch die Zentralbank von ihrer Rolle als lender of last resort entlastet. Diese Funktion sollte zeitlich befristet der ESM unter den hier skizzierten Bedingungen wahrnehmen. Die Zukunft der europäischen Wirtschafts- und Währungsunion wird maßgeblich davon abhängen, inwieweit es gelingt, das unzureichende institutionelle Rahmenwerk des Vertrages von Maastricht zu reformieren. Die bisherigen Reformen des Stabilitäts- und Wachstumspaktes (2011) und der Verabschiedung des Vertrages über Stabilität, Koordination und Steuerung in der Wirtschafts- und Währungsunion (2012) basieren immer noch auf denselben Fehlanreizen und werden nicht in der Lage sein, die bestehenden Mängel zu beseitigen. Wie in diesem Beitrag gezeigt wurde, führt an einer grundsätzlichen Neuorientierung der fiskalischen Regeln in der Eurozone kein Weg vorbei.

**Literaturverzeichnis**

- Baumgarten, M. / H. Klodt (2010): Die Schuldenmechanik in einer nicht-optimalen Währungsunion, in: Wirtschaftsdienst 90, S. 374-379.
- Beetsma, R. / L. Bovenberg (2002): „Strategic Debt Accumulation in a Heterogeneous Monetary Union“, in: Journal of Political Economy 94, S.1-15.
- Belke, A. (2014): Staatsanleihenkäufe der EZB: Wie kostenfrei und wasserdicht sind die OMT-Regeln wirklich?, in: Credit and Capital Markets 47, S. 1-4.
- Buiter, W. H. (2002): The Fiscal Theory of the Price Level: A Critique, in: Economic Journal 112, S. 459-480.
- Buiter, W. H. / Grafe, C. (2003): Patching up the Pact: Some Suggestions for Enhancing Fiscal Sustainability and Macroeconomic Stability in an Enlarged Union, in: Buti, M. (ed), Monetary and Fiscal Policies in the EMU, Cambridge, S. 92-156.
- Burret, H. T. / Schnellenbach, J. (2013): Umsetzung des Fiskalpaktes im Euro-Raum: Expertise im Auftrag des Sachverständigenrates zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung, Freiburg.
- Calvo, G. (1988): Servicing the Public Debt: The Role of Expectations, in: American Economic Review 78, S. 647-661.
- Canzoneri, M. B., / Diba, B. T. (2001): The SGP: Delicate Balance or Albatross?, in: Brunila, A. / Buti, M. D. (ed.), The Stability and Growth Pact, Basingstoke: Palgrave, S.. 53-74.
- Creel, J. / Sterdyniak, H. (2002): The Fiscal Theory of the Price Level and Sluggish Inflation: How Important Shall the Wealth Effect be?, OFCE-Discussion Paper, Paris.
- De Grauwe, P. (2009): The Economics of Monetary Union, 8. Aufl., Oxford.
- De Grauwe, P. (2012): The Governance of a Fragile Eurozone, in: Australian Economic Review 45, S. 255-268.
- Eichengreen, B. / Wyplosz, Ch. (1998): The Stability and Growth Pact: More Than a Minor Nuisance, in: Economic Policy, S. 67-113.
- Europäische Zentralbank (2012): Pressemitteilung: Technische Merkmale der geldpolitischen Outright-Geschäfte, 6. September 2012.
- Fuest, C. (2011): Ein Vorschlag für einen Krisenbewältigungsmechanismus in der Eurozone nach 2013, in: ifo-Schnelldienst 64 (3), S. 10-14.

- Fuest, C. / Heinemann, F. / Schröder, Ch. (2014): A Viable Insolvency Procedure for Sovereigns (VIPs) in the Euro-Area, ZEW Mannheim.
- Gärtner, M. / Griesbach, B. (2012): Rating Agencies, Self-fulfilling Prophecy and Multiple Equilibria? An Empirical Model of the European Debt Crisis 2009-2011, University of St. Gallen, School of Economics and Political Science, Working Paper Series 1215.
- Holzmann, R. / Hervé Y. / Demmel R. (1996): The Maastricht Fiscal Criteria: Required but Ineffective?, in: *Empirica* 23, S. 25-58.
- Illing, G. / König, P. (2014): Die Europäische Zentralbank als Lender of Last Resort, in: *DIW Wochenbericht* 24, S. 541-554.
- Issing, O. (1993): Disziplinierung der Finanzpolitik in der Europäischen Währungsunion?, in: Duwendag, D. / Siebke, J. (Hrsg.), *Europa vor dem Eintritt in die Wirtschafts- und Währungsunion*, Berlin, S. 181-194.
- Kerber, M. C. (2011): *Die EZB vor Gericht*, Stuttgart.
- Kocherlakota, N. / Phelan, Ch. (1999): Explaining the Fiscal Theory of Price Level, in: *Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review* 33, S. 12-28.
- Leeper, E. M. (1991): Equilibria under Active and Passive Monetary and Fiscal Policies, in: *Journal of Monetary Economics* 27, S. 129-147.
- McCallum, B. T. / Nelson, E. (2006): Monetary and Fiscal Theories of the Price Level: The Irreconcilable Differences, *Federal Reserve Bank of St. Louis Working Paper Series*, No. 2006-10A.
- McKinnon, R. I. (1997): EMU as a Device for Collective Fiscal Retrenchment, in: *American Economic Review* 87, S. 227-229.
- Moesen, W. / van Rumpuy, P. (1990): The Growth of Government Size and Fiscal Decentralisation, in: Prud'homme, R. (ed), *Public Finance with Several Levels of Government*, Brüssel, S. 113-124.
- Niepelt, D. (2004), The Fiscal Myth of the Price Level, in: *Quarterly Journal of Economics* 119, S. 277-300.
- Ohr, R. / Schmidt A. (2006): Institutionelle Alternativen in der Europäischen Union: Das Beispiel des Stabilitäts- und Wachstumspaktes, in: *Zeitschrift für Wirtschaftspolitik* 55, S. 127-149.
- Rolf, U. (1996): *Fiskalpolitik in der europäischen Währungsunion: Marktdisziplinierung, Transfers und Verschuldunganreize*, Heidelberg.

- 
- Sargent, Th. / N. Wallace (1981): Some Unpleasant Monetaristic Arithmetic, in: Federal Reserve Bank of Minneapolis Quarterly Review 5, S. 1-23.
- Schmidt, A. (2011): Fiskalische Stabilität in einer Währungsunion, in: Theurl T. (Hrsg), Gute Regeln oder Wirtschaftslenkung?: Europas neue Herausforderungen, Berlin 2011, S. 47-71.
- Sims, C. A. (1993): A Simple Model for Study of the Determination of Price Level and the Interaction of Monetary and Fiscal Policy, in: Economic Theory 4, p. 381-395.
- Viner, J. (1932): Cost Curves and Supply Curves, in: Zeitschrift für Nationalökonomie 3, S. 23-46.
- Walsh, C. E. (2010): Monetary Theory and Politics, 3. Aufl., Cambridge, Mass.
- Westermann, F. (2013): Ist das Anleihekaufprogramm der EZB kostenfrei?, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung vom 26. August 2013.
- Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesministerium der Finanzen (2012): Fiskalpolitische Institutionen in der Eurozone, Gutachten des Wissenschaftlichen Beirats beim Bundesministerium der Finanzen, 02/12, Berlin.
- Woodford, M. (2001): Fiscal Requirements for Price Stability, in: Journal of Money, Credit and Banking, 33, S. 669-728.





**E. Mathematisch-modelltheoretische  
Perspektive:  
Bevölkerungsberechnungen und  
Populationsmodelle**



# Stabile Modelle für altersstrukturierte Populationen

Roland Matthes / Kira Wehage

## 1 Einleitung

Ein sehr frühes Beispiel für ein mathematisches Modell zur Beschreibung der Dynamik einer Population findet man bei Leonardo da Pisa, auch Fibonacci genannt, im Jahr 1202 durch die berühmte Differenzengleichung

$$p(k+2) = p(k) + p(k+1)$$

gegeben, siehe (B. Boncompagni 1852).

Fibonacci beschreibt hiermit die monatliche Entwicklung der Bevölkerungszahl  $p(k)$  einer Kaninchenpopulation.

Die Modellgleichung entsteht aus der Annahme, dass aus jedem Kaninchenpaar in jedem Monat ein weiteres Kaninchenpaar entsteht, die Neugeborenen aber jeweils erst im übernächsten Monat Nachwuchs bekommen. Im  $k+2$ . ten Monat kommen zu den  $p(k+1)$  Paaren von Kaninchen des vorherigen Zeitpunkts also noch einmal  $p(k)$  Neugeborene hinzu.

Die Lösungen dieser Gleichung tragen heute auch den Namen Fibonacci-Zahlen.

Der Ökonom Malthus (T. R. Malthus 1798) entwirft im 18. Jhd. erstmals ein einfaches Modell zum Bevölkerungswachstum in Form einer geometrischen Progression (exponentielles Wachstum) und warnt vor der Gefahr einer Überbevölkerung.

Komplexere Modelle der Bevölkerungsvorausberechnung beziehen sich nicht nur auf die Gesamtzahl einer Population, sondern auf die Verteilung der Bevölkerungszahlen über die Altersklassen.

Die Form einer *Pyramide* mit einem linearen Abfall der Anzahlen der Populationsmitglieder mit wachsendem Alter, gilt als natürliche Altersstruktur einer Gesellschaft. Diese ideale Pyramidenstruktur ist jedoch in Deutschland zur Zeit nicht die Realität, die relative

Zahl junger Menschen nimmt seit den letzten Jahren weiter ab, die der Älteren nimmt zu.

Ob diese Entwicklung so weiter geht, wie von vielen befürchtet, hängt von einer großen Zahl an Faktoren ab. Wanderungszahlen sind hierbei die wohl am schwierigsten zu prognostizierenden Kennzahlen, aber auch die Geburtenrate kann sich durchaus entgegen dem Trend ändern.

Während das Problem der Überbevölkerung global also weiter besteht, existiert lokal ein eher entgegengesetztes Problem durch zu wenig Nachwuchs. Hierbei wird häufig der Rückgang der Bevölkerungszahl in Deutschland genannt. Das eigentliche Problem ist aber nicht die sich verringernde Gesamtbevölkerungszahl, sondern die Veränderung der *Altersstruktur* innerhalb der Population. In der Demografie nennt man eine Population mit einer konstanten Altersstruktur *stabil*. Der einfachste Fall einer stabilen Population liegt vor, wenn Geburtenzahlen und Sterbezahlen in den Altersklassen gleich bleiben und sich ausgleichen. Man spricht dann von einer *stationären* Populationsdynamik.

Unter welchen Voraussetzungen eine Population eine über die Zeit hinweg gleichbleibende Altersstruktur besitzt oder wie weit und wie schnell sie sich von einer solchen weg bewegt, untersucht die Stabilitätstheorie.

## 2 Ein stabiles Modell

Die (absolute) Geburtenrate bezeichnet die Anzahl der Geburten pro Zeiteinheit. In einem kontinuierlichen Modell wird diese Kennzahl für jeden Zeitpunkt als lokale Änderungsrate, d.h. als Grenzwert

$$\lim_{h \rightarrow 0} \frac{P(h, t_0) - P(0, t_0)}{h} = \lim_{h \rightarrow 0} \frac{P(h, t_0)}{h} = \left. \frac{\partial P(x, t_0)}{\partial x} \right|_{x=0}$$

ermittelt. Hierbei bedeutet  $P(a, t)$  die Anzahl der Individuen, die zum Zeitpunkt  $t$  höchstens das Alter  $a$  haben. Wir betrachten  $P(a, t)$  als stetig differenzierbare Funktion in  $(a, t) \in \mathbb{R}_{\leq 0} \times \mathbb{R}$  an. Die partielle Ableitung für  $a = 0$  ist dabei als einseitiger Grenzwert zu verstehen. Außerdem setzen wir aus nahe liegenden Gründen  $P(0, t) = 0$  für alle  $t$ .

Für die Geburtenrate führen wir die Bezeichnung

$$B(t_0) := \left. \frac{\partial P(x, t_0)}{\partial x} \right|_{x=0}$$

ein.

Es sei außerdem  $l(x, t_0)$  der Anteil an den zum Zeitpunkt  $t_0$  Geborenen, die mindestens das Alter  $x$  erreicht.

Im Folgenden beschreiben wir ein kontinuierliches Modell einer stabilen Population mit zeitunabhängiger Sterberate und zeitabhängiger Geburtenrate. Wir wollen der Einfachheit halber annehmen, dass die Zeiteinheit Jahre beträgt, wir werden in unserem kontinuierlichen Modell aber nicht mit ganzzahligem  $x$  sondern mit reellen Werten für  $x$  rechnen.

Wir nehmen also von nun an  $l(x, t)$  als konstant in  $t$  an,  $l(x, t) = l(x)$ . Die Funktion  $m(x) = 1 - l(x)$  beschreibt die Wahrscheinlichkeit vor dem Alter  $x$  zu sterben. Im kontinuierlichen Modell ist es wieder zweckmäßig davon auszugehen, dass es sich um eine stetig differenzierbare Funktion handelt, die Wahrscheinlichkeitsverteilung  $m$  besitzt dann die Gestalt

$$m(x) = \int_0^x m'(t) dt$$

und analog

$$l(x) = - \int_0^x l'(t) dt.$$

Die durchschnittliche Lebenserwartung ist demnach gegeben durch

$$E_l = - \int_0^{\infty} t l'(t) dt.$$

Angenommen auch die Geburtenrate wäre konstant,  $B(t) = B$  für alle  $t$ , dann werden  $B\delta x$  Individuen im Zeitraum  $t_0 - \delta x$  bis  $t_0$  Neugeborenen und von diesen leben zum Zeitpunkt  $t_0 + a$  für kleine  $\delta x > 0$  noch ungefähr  $Bl(a)\delta x$ .

Anders ausgedrückt: Eine Population, bei der es keine Zu- und Abwanderung gibt und deren Geburtenrate und Sterberate konstant bleibt, besitzt die zeitlich konstante Anzahl von etwa  $Bl(a)\delta x$  an zwischen  $a$  und  $a + \delta x$ -Jährigen. Hierbei handelt es sich um die bereits oben erwähnte stationäre Population. Genauer ergibt sich in diesem Fall die Anzahl

$$\int_a^{a+d} Bl(x) dx$$

für die Individuen im Alter zwischen  $a$  und  $a + d$  Jahren. Bei einer zeitabhängigen Geburtenrate sind es zum Zeitpunkt  $t$

$$\int_a^{a+d} B(t-x)l(x) dx,$$

da für die zum Zeitpunkt  $t$  gerade  $x$ -Jährigen die Geburtenrate zum Zeitpunkt  $t - x$  maßgeblich ist. Die Gesamtzahl der Population ist dann gegeben durch

$$\int_0^{\infty} B(t-x)l(x)dx.$$

Wenn es in einer Population eine obere Schranke  $\omega$  für das Alter gibt, so lässt sich das uneigentliche Integral durch das endliche Integral

$$\int_0^{\omega} B(t-x)l(x)dx$$

ersetzen.

In einer stabilen Population soll definitionsgemäß die Altersstruktur zeitlich konstant bleiben, d.h. nicht die absolute aber die relative Anzahl

$$C(a, a+d) = \frac{\int_a^{a+d} B(t-x)l(x)dx}{\int_0^{\omega} B(t-x)l(x)dx}$$

soll für alle  $a$  und  $d$  nicht von  $t$  abhängen. Dies bedeutet, dass die Dichte

$$\lim_{d \rightarrow 0} \frac{C(a, a+d)}{d} = \frac{B(t-a)l(a)}{\int_0^{\omega} B(t-x)l(x)dx}$$

von  $t$  unabhängig sein soll.

Stabilität ist also insbesondere gegeben, wenn in der obigen Situation die Geburtenrate die Funktionalgleichung

$$B(t_1 + t_2) = B(t_1)B(t_2)$$

erfüllt.

In diesem Fall gilt nämlich

$$\begin{aligned} \frac{B(t-a)l(a)}{\int_0^{\omega} B(t-x)l(x)dx} &= \frac{B(t)B(-a)l(a)}{\int_0^{\omega} B(t)B(-x)l(x)dx} \\ &= \frac{B(t)B(-a)l(a)}{B(t) \int_0^{\omega} B(-x)l(x)dx} \\ &= \frac{B(-a)l(a)}{\int_0^{\omega} B(-x)l(x)dx}. \end{aligned}$$

Bekanntermaßen ist jede stetige Funktion, die die obige Funktionalgleichung erfüllt, also jeder stetige Homomorphismus von  $\mathbb{R}$  nach  $\mathbb{R}_{>0}$ , durch eine Exponentialfunktion gegeben

$$B(t) = B_0 e^{rt}, \quad r \in \mathbb{R}.$$

Von nun an nehmen wir an, dass  $B(t)$  diese Gestalt besitzt. Tatsächlich geht dieser Ansatz bereits auf E. Sharpe und A. Lotka aus dem Jahr 1911 zurück (F.R. Sharpe, A.J. Lotka 1911).

Bei ihrem Ansatz wird die Dynamik durch eine Integralgleichung gesteuert. Die Anzahl der Geburten pro Jahr zur Zeit  $t$  wird in ihrem Modell zurückgeführt auf die Anzahl der in den letzten  $t$  Jahren geborenen Individuen multipliziert mit einer altersabhängigen relativen Geburtenrate  $b(a)$ . Sie erhalten als Gleichung für  $B(t)$  die Integralgleichung

$$B(t) = \int_0^t B(t-x)l(x)b(x)dx + R(t),$$

wobei  $R(t)$  sich auf die Geburten durch die noch früher Geborenen bezieht.

Für die homogene Gleichung, d.h.  $R(t) = 0$  führt der Ansatz

$$B(t) = K e^{rt}$$

auf die sogenannte charakteristische Gleichung

$$1 = \int_0^t e^{-rx}l(x)b(x)dx,$$

deren Wurzeln  $r_i$  zu Fundamentallösungen  $e^{r_i t}$  für  $B(t)$  führen.

### 3 Bestimmung der Exponenten, Sterbetafeln

In der Praxis werden die Exponenten  $r$  der Geburtenrate durch Zensus und Sterbetafeln bestimmt.

Mit dem Ansatz  $B(t) = B_0 e^{rt}$  erhalten wir zunächst für beliebige  $a, d$

$$C(a, a+d) = \frac{\int_a^{a+d} e^{-rx}l(x)dx}{\int_0^{\omega} e^{-rx}l(x)dx}.$$

Sodann wählen wir einen konkreten Altersbereich  $a = 0$ ,  $d = A$  und bestimmen den Anteil  $T_A$  der entsprechenden Altersgruppe anhand des vorliegenden Zensus. Man erhält durch Einsetzen von  $T_A$  für  $C(0, A)$  die Gleichung

$$T_A \int_0^{\omega} e^{-rx} l(x) dx - \int_0^A e^{-rx} l(x) dx = 0.$$

### Sterbetafeln

Die Funktion  $l(x)$  ist nicht explizit bekannt. Als Ersatz benutzt man sogenannte *Sterbetafeln*, die die statistisch ermittelten Überlebenswahrscheinlichkeiten enthalten.

Grundsätzlich ist zwischen zwei Arten von Sterbetafeln zu unterscheiden: der *Generationen (Kohorten)*- und der *Perioden*-Sterbetafel.

Die erste gibt den realen Sterbeprozess eines Jahrgangs über 100 Jahre wieder, die zweite bestimmt die aktuelle Sterblichkeit in den unterschiedlichen Altersgruppen. Die erste entspricht einer Längs-, die zweite einer Querschnittsanalyse.

Generationensterbetafeln werden auch für Kohorten aus jüngeren noch lebenden Jahrgängen, bzw. für Generationen mit unvollständigen Daten erstellt. Solche *Modellsterbetafeln* arbeiten mit Schätzfunktionen. Das am weitesten verbreitete Verfahren geht hierbei auf Coale und Demeny zurück (Coale, Demeny 1966).

Die von ihnen erstellten Modellsterbetafeln sind in vier Untergruppen (Nord, Süd, Ost, West) unterteilt und basieren auf der Auswertung von insgesamt 326 Sterbetafeln unterschiedlicher Länder.

Eine Generationensterbetafel für die Jahrgänge 1896 bis 2009 in Deutschland wurde 2011 vom statistischen Bundesamt veröffentlicht (Destatis 2011). Periodensterbetafeln werden vom statistischen Bundesamt jährlich veröffentlicht und beruhen auf den Zahlen der jeweils drei vorausgegangenen Jahre (Destatis 2015b).

### Berechnung von $r$

Es sei nun  $h$  die betrachtete Breite der (evtl. nach weiteren Kriterien, wie Geschlecht unterschiedenen) Altersklassen, dann enthält die Sterbetafel für das Geburtsjahr  $j$  die Einträge  $l_h, l_{2h}, \dots$  wobei  $l_{kh}$  den Anteil der im Jahr  $j$  Geborenen bezeichnet, der das Alter  $kh$  erreicht.

An dieser Stelle werden wir uns der Einfachheit halber für alle Jahrgänge auf die gleiche Sterbetafel beziehen. Dies korrespondiert mit unserer obigen Annahme, nämlich  $l(x, t) = l(x)$ .



Bezogen auf das kontinuierliche Modell erhalten wir für die obigen Integrale die Annäherung

$$\begin{aligned} \int_0^{kh} e^{-rx} l(x) dx &= \sum_{i=0}^{k-1} \int_{ih}^{(i+1)h} e^{-rx} l(x) dx \\ &\approx \sum_{i=0}^{k-1} \frac{l_{(i+1)h} - l_{ih}}{2} \int_{ih}^{(i+1)h} e^{-rx} dx \\ &= \sum_{i=0}^{k-1} \frac{l_{(i+1)h} - l_{ih}}{2r} (e^{-r ih} - e^{-r(i+1)h}) \end{aligned}$$

Zur Verdeutlichung nehmen wir als Beispiel  $h = 5$  und  $\omega = 100$ , und setzen

$$S(k, r) := \sum_{i=0}^{k-1} \frac{l_{(i+1)5} - l_{ih}}{2r} (e^{-5ri} - e^{-5r(i+1)}),$$

so dass die obige Gleichung

$$T_A \int_0^{\omega} e^{-rx} l(x) dx - \int_0^A e^{-rx} l(x) dx = 0$$

angenähert wird durch

$$T_A T(20, r) - T(T_A/5, r) = 0.$$

Die Funktion  $T_A T(20, r) - T(T_A/5, r)$  ist eine analytische Funktion in  $r$ , die Nullstelle lässt sich numerisch bestimmen und stellt einen Näherungswert für den Exponenten  $r$  dar.

#### 4 Stabile Modelle für unterschiedliche Wachstumsexponenten

Man beachte, dass für kurze Zeiträume die Annahme einer exponentiellen Geburtenrate mit konstantem Exponenten  $r$  keine starke Einschränkung bedeutet. Das statistische Bundesamt geht in der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Destatis 2015a) von einer sich in den nächsten Jahrzehnten nur wenig ändernden Geburtenrate aus, d.h.  $r \approx 0$ .

Ein konstanter Exponent  $r$  bedeutet wie oben gesehen eine stabile Altersverteilung in der Bevölkerung. In der aktuellen Diskussion wird die zur Zeit niedrige Geburtenrate als ein Problem für die demografische Entwicklung in Deutschland wahrgenommen. Wie aber verändert sich die Altersstruktur bei unterschiedlichen Geburtenraten.

## Alterspyramide

Die allgemein als gesund empfundene Altersverteilung einer Population in Form einer "Alterspyramide" äußert sich mathematisch darin, dass die Funktion  $C(a, a+d)$  bei festem (kleinem)  $d > 0$  (linear) fällt.

Um die Monotonie zu untersuchen, betrachten wir die Ableitung

$$\begin{aligned} C(a, a+d) &= \frac{\int_a^{a+d} e^{-rx} l(x) dx}{\int_0^\omega e^{-rx} l(x) dx} \\ &= \frac{e^{-ra} \int_0^d e^{-rx} l(x+a) dx}{\int_0^\omega e^{-rx} l(x) dx}. \end{aligned}$$

Damit folgt für kleine  $d > 0$

$$\begin{aligned} \frac{dC(a, a+d)}{da} &= -rC(a, a+d) + \frac{e^{-ra} \int_0^d e^{-rx} \frac{dl(x+a)}{da} dx}{\int_0^\omega e^{-rx} l(x) dx} \\ \text{approx} & -rC(a, a+d) + \frac{e^{-ra} l'(a) \int_0^d e^{-rx} l(x+a) dx}{l(a) \int_0^\omega e^{-rx} l(x) dx} \\ &= C(a, a+d) \left( \frac{l'(a)}{l(a)} - r \right). \end{aligned}$$

Da die Überlebenswahrscheinlichkeit  $l(a)$  per definitionem eine monoton fallende Funktion darstellt, also  $l'(a) \leq 0$ , so zeigt sich, dass für alle  $r \geq 0$  die Altersdichte mit wachsendem Alter tatsächlich abnimmt. (Allenfalls bleibt sie für  $r = 0$  und  $l'(a) = 0$  konstant.)

Für genauere Berechnungen kann man  $\frac{l'(a)}{l(a)}$  durch den Wert  $\frac{l_{a+1} - l_a}{l_a}$  aus den Sterbetafeln approximieren, und man erhält für eine Abnahme der Altersdichte die Bedingung

$$\frac{l_{a+1} - l_a}{l_a} - r \leq 0.$$

Bei negativem  $r$  ergibt sich also eine "Umkehr" der Alterspyramide bis zu dem Alter  $a$ , für das gilt

$$\frac{\|l_{a+1} - l_a\|}{l_a} \approx |r|.$$

## Eine Beispielrechnung

Die im Folgenden wiedergegebenen Bevölkerungszahlen für unterschiedliche  $r$  beruhen auf den von Coale und Demeny (Coale, Demeny 1966, p.62) berechneten Werten. Extrahiert man hieraus die Gruppe der Kinder (0-15), der potenziell Erwerbstätigen (15-65) und derjenigen im Rentenalter (65-) so erhalten wir die folgende Tabelle:

Exponent $100r$	-1	0	1	2	3	4
Kinder	21,27	28,55	36,52	44,72	52,63	59,93
Erwerbstätige	59,28	57,66	54,16	49,26	43,64	37,82
Rentner	19,46	13,8	9,31	6,02	3,74	2,25.

In Abbildung 1 wird das Ergebnis grafisch dargestellt.

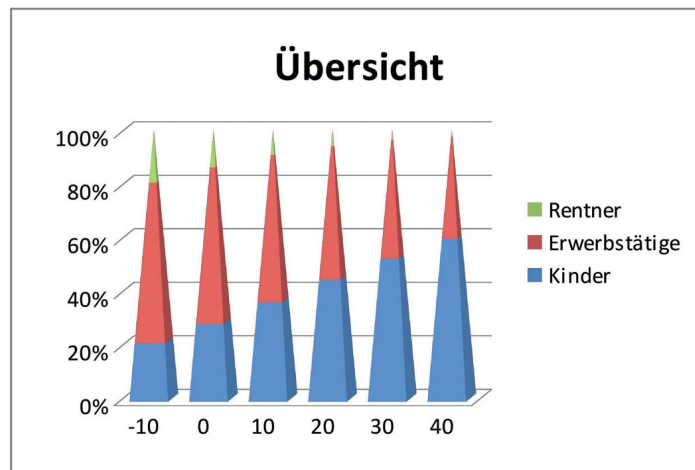


Abbildung 1: Bevölkerungszahlen für unterschiedliche  $r$  [Eigene Darstellung]

Obwohl die Exponenten vermeintlich nicht weit auseinander liegen, ergeben sich doch deutliche Unterschiede in der resultierenden Altersverteilung.

Unter anderem erkennt man Folgendes:

- Bei einer leicht rückläufigen Geburtenrate mit  $r = -0.01$  bleibt die Anzahl der Kinder größer als die der Rentner und die Anzahl der Erwerbstätigen ist größer als die Summe aus beiden.
- Bereits bei einem Wachstum von  $r = 0.03$  übersteigt die Zahl der Kinder die der Erwerbstätigen.

## 5 Fazit

Das oben benutzte mathematische Modell zur Bevölkerungsvorausberechnung geht von gleichbleibender exponentieller (wachsend oder fallend) Geburtenrate und einer festen Sterbetafel aus.

Diese Annahme führt zu einer stabilen Altersstruktur in der Population. Auch wenn die getroffenen Annahmen über einen längeren Zeitraum in der Realität nie anzutreffen sein werden, ist das stabile Bevölkerungsmodell für Modellrechnungen über kurze Zeiträume von 10-20 Jahren durchaus geeignet.

Diese Modellrechnungen zeigen auch, dass langfristig ein leichter Geburtenrückgang von einer Gesellschaft durchaus zu verkraften ist, während eine hohe Geburtenrate dadurch zu Problemen führen würde, dass die Gesellschaft eine unverhältnismäßig große Zahl an jungen Menschen zu versorgen hätte.

Die in der aktuellen politischen Debatte festzustellende Sorge über eine Überalterung der Gesellschaft ist zweifelslos berechtigt, man muss aber auch feststellen, dass dieses Phänomen zurückgeht auf den Einbruch der Geburtenrate ab den Achtziger Jahren des letzten Jahrhunderts. Mittlerweile (Stand 10/2015) hat sich diese Rate wieder stabilisiert und zeigt sogar eine leicht steigende Tendenz. Das Problem der Überalterung wäre damit nur ein temporäres Problem und nachhaltige demografische Forschung kann nicht nur einseitig die Gefahr einer Umkehr der Alterspyramide vor Augen haben, sondern muss sich auch mit den Gefahren einer möglichen genau konträren Entwicklung beschäftigen.

Den Einbruch in den Geburtenzahlen konnte vor 50 Jahren niemand voraussehen und Bevölkerungsvorausberechnungen des statistischen Bundesamtes, die es in der heutigen Form damals noch nicht gab, hätten für heute eine vollkommen andere Entwicklung prognostiziert.

Derartige Änderungen in den Komponenten zur Bevölkerungsvorausberechnung lassen sich prinzipiell nicht vorhersagen, daher ist es umso wichtiger nicht nur eine, sondern möglichst alle denkbaren Entwicklungen im Auge zu behalten.

**Literaturverzeichnis**

- Boncompagni, B. (1852): Scritti di Leonardo Pisano, matematico del secolo decimoterzo (2 vols.), Vol I.: Liber Abbaci di Leonardo Pisano, Vol II.: Leonardis Pisani Practica geometriae ed opuscoli Tipogra delle Scienze Matematiche e Fisiche, Rome (1852, 1867)
- Cannan, E. (1894): The Growth of Manchester and Liverpool, 1801-1891, The Economic Journal 4.13 (1894), 111-114
- Cannan, E. (1895): The probability of a cessation of the growth of population in England and Wales during the next century, The Economic Journal 5.20 (1895), 505-515
- Coale, A., Paul Demeny, P., Vaughan B. (2013): Regional Model Life Tables and Stable Populations: Studies in Population. Elsevier, 2013.
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2010): Modell der Bevölkerungsvorausberechnungen
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2011): Generationensterbetafeln für Deutschland - Modellrechnungen für die Geburtsjahrgänge 1896 - 2009
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2015a): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2015b): Allgemeine Sterbetafeln für Deutschland - das frühere Bundesgebiet, die neuen Länder sowie die Bundesländer 2010/2012
- Grünheid, E.; Fiedler, C. (2013): Daten, Fakten, Trends zum demografischen Wandel; Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung [Hrsg.], Wiesbaden (2013)
- Keyfitz, N. (1977); Caswell, H.: Applied Mathematical Demography, Wiley-Interscience, New York (1977) Lotka, A.J.; Sharpe, F.R.; (1911): A problem in age-distribution Philosophical Magazine, 21 (1911), 435-438
- Malthus, T.R. (1798): An Essay on The Principles of Population, (1798), Anthony (1976)
- Matthes, R. ; Lüke, K.-H. (2013): Dynamik altersstrukturierter Populationen, Forschungsbd. Leibniz-Fh, (2013), 41-63



# Eine kritische Betrachtung aktueller Bevölkerungsvorausberechnungen

Roland Matthes

## 1 Einleitung

Die Erfassung der Bevölkerungszahlen eines Gemeinwesens sind schon aus dem antiken Ägypten, Mesopotamien und Griechenland zum Zwecke der Steuererhebung oder Erfassung der wehrfähigen Männer bekannt. Auch der in einer 5-Jahres-Periode vorgenommene Zensus im Römischen Reich war ein wesentlicher Beitrag zu einer nachhaltigen Finanzwirtschaft basierend auf einer zuverlässigen Steuerschätzung und damit ein wichtiger Stabilitätsfaktor für das Römische Reich.

Weitere Volkszählungen werden sowohl im Alten Testament wie auch im Neuen Testament der Bibel erwähnt.

Während sich die Demografie ab jener Zeit bis ins Mittelalter mit der Erfassung der aktuellen Bevölkerungszahlen befasste, so begann man im 18. Jhd. systematisch, die Entwicklung der Bevölkerungszahlen zu analysieren und Vorhersagen für die Zukunft zu treffen.

Prognosen über die Entwicklung der Größe und Altersstruktur eines Gemeinwesens zu erhalten ist ein legitimer Wunsch der Akteure aus Wirtschaft und Politik.

Nachhaltige Gestaltung der Prozesse auf allen gesellschaftlichen Ebenen basieren auf belastbaren Vorhersagen über die Entwicklung der die Dynamik des Systems steuernden Randbedingungen. Zu diesen Randbedingungen gehört der demografische Faktor. Hierzu gehört nicht allein die Bevölkerungszahl sondern auch die Altersstruktur innerhalb der Bevölkerung. Als gesund wird hierbei allgemein die Form einer Pyramide angenommen, bei der es einen linearen Abfall der Anzahlen der Populationsmitglieder mit wachsendem Alter gibt.

Ein solches zudem noch über die Zeit hin konstantes Verhältnis zwischen den Altersgruppen bietet eine ideale Ausgangsbasis für eine stabile Sozialordnung des Gemeinwesens.

Jedoch ist diese ideale Pyramidenstruktur heute keine Realität. Nachdem in den siebziger Jahren vermehrt vor den Gefahren einer Überbevölkerung auf der gesamten Welt gewarnt wurde, beherrscht in Deutschland derzeit das gegenläufige Phänomen einer Bevölkerungsreduktion und die Aufweichung der pyramidalen Altersstruktur unter dem Stichwort "Demografischer Wandel" die Debatte.

Neben dem drohenden oder je nach Auffassung bereits eingetretenen "Klimawandel" hat der "Demografische Wandel" Eingang gefunden in den Standardwortschatz jedes durchschnittlich informierten Bundesbürgers. Im Bewusstsein der meisten von uns hat sich hier eine recht deutliche und als gewiss empfundene Drohkulisse aufgebaut: Die Alterspyramide wird bis zum Jahr 2060 auf dem Kopf stehen und damit wird eine kleine Minderheit junger Menschen einem riesigen Herr von Greisen gegenüberstehen.

Eine gespenstische Kulisse, die auch vom Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung in ihrer Studie (Grünheid, Fiedler 2013) entworfen wird. Die Auswirkungen einer solchen Entwicklung wären extreme soziale Verwerfungen in einer zunehmend durch prekäre Lebensverhältnisse bestimmten Gesellschaft.

Auch die Statistischen Landesämter entwerfen ähnliche Szenarien. Als Grundlage für alle diese Zukunftsentwürfe dienen die in regelmäßigen Abständen vom Statistischen Bundesamt in Wiesbaden (destatis) durchgeführten koordinierten Bevölkerungsvorausberechnungen.

Im Folgenden versuchen wir eine kritische Würdigung der hierbei verwendeten Methoden und Annahmen.

## **2 Komponenten der altersstrukturierten Bevölkerungsvorausberechnungen**

Die Demografie beschäftigt sich mit der Erfassung der Altersstruktur einer Population  $\mathcal{P}$  an sich oder bezogen auf unterschiedliche gesellschaftlich relevante Merkmale und der Untersuchung ihrer Dynamik, d.h. ihrer zeitlichen Entwicklung. Dabei versucht sie aus der Analyse der Dynamik der Vergangenheit Vorhersagen für die Zukunft zu entwerfen.

Mathematische Modelle zur Demografie bestehen aus Annahmen zur Gesetzmäßigkeit der dynamischen Entwicklung demografischer Kennzahlen, der Komponenten. Dabei unterscheidet man zwischen zeitdiskreten und zeitkontinuierlichen Modellen. Der Dynamik diskreter Modelle liegen Differenzgleichungen der Dynamik kontinuierlicher Modelle Differentialgleichungen zu Grunde.



## Bevölkerungszahl

Die wohl wichtigste demografische Kennzahl besteht in der Anzahl der Individuen (eventuell unterschieden nach weiteren Merkmalen wie Geschlecht, Nationalität, etc.) eines bestimmten Alters zu einem bestimmten Zeitpunkt. Wir bezeichnen mit  $A(x, t) \geq 0$  das Alter eines Individuums  $x$  zum Zeitpunkt  $t \in \mathbb{R}$ .

Für eine kontinuierliche Zeit- und Altersskala ist die Anzahl der Individuen eines mit *beliebiger* Genauigkeit zu ermittelnden Alters  $a$  nicht wohldefiniert (was im Übrigen für jedes Merkmal zu einer kontinuierlichen Skala gilt.) Wir betrachten daher die kumulative Verteilungsfunktion

$$P(a, t) := |\{x \in \mathcal{P} | A(x, t) \leq a\}|,$$

deren Werte die Anzahl der Individuen, die zum Zeitpunkt  $t$  höchstens das Alter  $a$  haben, angibt. Es ist dann  $P(a + \delta a, t) - P(a, t)$  die Anzahl derer, die älter als  $a$  aber höchstens  $a + \delta a$  alt sind. Als Modellannahme nimmt man meist  $P(a, t)$  als stetig partiell differenzierbar in  $a$  und  $t$  an, und erhält damit näherungsweise

$$P(a + \delta a, t) - P(a, t) \approx \frac{\partial P(a, t)}{\partial a} \delta a.$$

Dann besitzt also  $P(a, t)$  für jedes  $t$  eine Dichte  $p(a, t) = \frac{\partial P(a, t)}{\partial a}$ , d.h.

$$P(a, t) = \int_0^a p(\alpha, t) d\alpha.$$

Die Gesamtgröße der Population beträgt dann

$$P(t) = P(\infty, t) = \int_0^\infty p(\alpha, t) d\alpha.$$

Die Dichte  $p(a, t)$  ist für das kontinuierliche Modell die wichtigste demografische Maßzahl.

Bei diskreter Modellierung unterteilt man sowohl die Zeitachse in diskrete Zeitpunkte  $t_1, t_2, \dots$  als auch die Altersskala in diskrete Alterswerte  $0 = a_0, a_1, \dots, a_{\max}$ . Das Intervall  $(a_{k-1}, a_k]$  bezeichnen wir auch als die  $k$ -te Altersklasse  $A_k$ . Die Individuen einer Altersklasse werden auch als *Kohorte* bezeichnet.

In den Anwendungen sind die Zeitpunkte und Alterswerte meist äquidistant, die Zeitabstände ein Jahr, die Altersabstände auch oft 5 Jahre.

Statt der Populationsdichte betrachten wir im diskreten Fall die Kennzahl

$$p(A_k, t_l) = |\{x \in \mathcal{P} | a_{k-1} \leq A(x, t_l) < a_k\}|,$$

d.h. die Anzahl der Individuen, die zum Zeitpunkt  $t_l$  in die Altersklasse  $A_k$  fallen. Dies entspricht im kontinuierlichen Fall der Größe

$$P(a_k, t_l) - P(a_{k-1}, t_l) = \int_{a_{k-1}}^{a_k} p(\alpha, t_l) d\alpha.$$

Weitere wesentliche Kennzahlen sind *Geburten-, Sterbe- und Wanderungszahlen*. Wanderungszahlen beschreiben die Stärke der Zu- und Abwanderung von Individuen nach bzw. von  $\mathcal{P}$ .

### Geburten- und Sterbezahlen

Als *Geburten- bzw. Sterberate* bezeichnet man das Verhältnis der absoluten Geburten- bzw. Sterbezahlen pro Zeiteinheit zur Gesamtbevölkerungszahl oder, bei der Geburtenrate, auch nur zur Bevölkerungszahl der weiblichen Individuen.

Im Fall einer kontinuierlichen Skala muss diese Begriffsbildung erneut präzisiert werden.

Wir bezeichnen hier mit  $B(a, t)$  die Zahl der im Zeitraum  $[0, t]$  von den Individuen vom Alter  $\leq a$  Neugeborenen. Das Verhältnis der (doppelten) lokalen Änderungsrate zur Populationsdichte

$$b(a, t) = \frac{\partial^2 B(a, t) / \partial a \partial t}{p(a, t)}$$

ist die (kontinuierliche) Geburtenrate der Individuen vom Alter  $a$  zur Zeit  $t$ .

Analog bezeichnen wir mit  $S(a, t)$  die Zahl der im Zeitraum  $[0, t]$  verstorbenen Individuen mit dem Alter  $\leq a$ . Das Verhältnis der (doppelten) lokalen Änderungsrate zur Populationsdichte

$$s(a, t) = \frac{\partial^2 S(a, t) / \partial a \partial t}{p(a, t)}$$

ist die (kontinuierliche) Sterberate der Individuen vom Alter  $a$  zur Zeit  $t$ .

Im diskreten Fall bezeichnet die altersspezifische Geburtenrate  $b(A_j, t_l)$  das Verhältnis der Zahl  $B(A_j, t_l)$  der im Zeitraum  $t_{l-1} \leq t < t_l$  durch die (weiblichen) Individuen, die zum Zeitpunkt  $t_{l-1}$  zur  $j$ -ten Kohorte gehören, Neugeborenen zu der Größe  $p(A_j, t_l)$  dieser Kohorte

$$b(A_j, t_l) = \frac{B(A_j, t_l)}{p(A_j, t_l)}.$$

Analog ist die Sterberate  $s(A_j, t_l)$  definiert.

Als eine weitere bedeutende statistische Größe neben der Geburtenrate gilt die *Geburtenhäufigkeit* pro weiblichen Individuum. Hiermit ist die durchschnittliche Anzahl der (Lebend)geburten einer Frau während ihres Lebens gemeint.

Eine solche Größe lässt sich natürlich erst rückwirkend für diejenigen Kohorten bestimmen, die das gebärfähige Alter überschritten haben und beschreibt daher keinen aktuellen Zustand.

Alternativ wird daher als Ersatz hierfür die *zusammengefasste Geburtenziffer (TFR)* betrachtet. Diese ergibt sich als Summe der aktuellen altersspezifischen Geburtenraten der Frauen im gebärfähigen Alter. Im Allgemeinen präzisiert man dies, indem man die Kohorten der 15- bis 49-jährigen Frauen zu Grunde legt.

Diese zusammengefasste Geburtenziffer entspricht der Geburtenhäufigkeit insofern, als man die 35 aufeinanderfolgenden Lebensjahre einer Kohorte von 15-Jährigen mit den zum aktuellen Zeitpunkt vorhandenen unterschiedlichen Kohorten aus 35 Jahrgängen in Entsprechung setzt. Statt eines vertikalen bildet man einen horizontalen Querschnitt.

Ob die auch *Periodenfertilität* genannte zusammengefasste Geburtenziffer eine gute Kennzahl ist, ist nicht unumstritten.

### **Wanderungszahlen**

Wanderungszahlen sind die am schwierigsten einzuschätzenden Kennziffern. Deren Schwankung ist häufig politischen Entwicklungen unterworfen, die kaum vorherzusagen und schon gar nicht durch ein mathematisches Modell darzustellen sind. Man unterscheidet zwischen Zu- und Abwanderungszahlen, und im diskreten Fall betrachtet man

$$W(A_j, t_l) = Z(A_j, t_l) - A(A_j, t_l)$$

wobei  $Z(A_j, t_l)$  bzw.  $A(A_j, t_l)$  die Anzahl der im Zeitraum  $t_{l-1} \leq t_l$  zugewanderten bzw. abgewanderten Personen, die zum Zeitpunkt  $t_{l-1}$  zur  $j$ -ten Kohorte gehören, bezeichnet. Der Saldo  $W(A_j, t_l)$  heißt *Wanderungszahl*. Die Übertragung auf den kontinuierlichen Fall überlassen wir dem/der Leser/in.

### 3 Mathematische Modelle zur Dynamik der Bevölkerungszahlen

#### Die Förster-Mc-Kendrick Differentialgleichung

Die Modellierung der Populationsdichte  $p(a, t)$  durch eine lineare partielle Differentialgleichung wurde erstmals von Mc Kendrick im Jahr 1926 geführt (Mc Kendrick 1926) und Mitte der Fünfziger Jahre unabhängig von H. von Foerster wiederentdeckt (Foerster 1959).

In ihrer einfachsten Form entsteht sie aus der für kleine  $h$  angenommenen Annäherung

$$\frac{p(a+h, t+h) - p(a, t)}{h} \approx -s(a, t)p(a, t),$$

die aus einer einfachen Umformulierung der Definition für die Sterberate folgt.

Der Grenzübergang für  $h \rightarrow 0$  unter entsprechenden Regularitätsannahmen für  $p(a, t)$  ergibt dann die partielle Differentialgleichung

$$\frac{\partial p(a, t)}{\partial a} + \frac{\partial p(a, t)}{\partial t} = -s(a, t)p(a, t). \quad (1)$$

Die Geburtenrate kommt durch die Randbedingungen

$$p(0, t) = \int_0^{\infty} p(a, t)b(a, t)da \quad (2)$$

ins Spiel.

Außerdem haben wir die Anfangsbedingung

$$p(a, 0) = p_0(a). \quad (3)$$

Für Populationen mit zusätzlichen Strukturmerkmalen erhalten wir entsprechend verallgemeinerte partielle Differentialgleichungen.

#### Differenzgleichungen, Matrixmodelle

Im diskreten Modell werden die Bevölkerungszahlen der Altersklassen zum Zeitpunkt  $t_l$  als lineare Funktion der Bevölkerungszahlen der Altersklassen zum Zeitpunkt  $t_{l-1}$  beschrieben. Die resultierende Gleichung nennt man eine *Differenzgleichung*. Auch das Statistische Bundesamt benutzt eine Differenzgleichung für seine Prognosen. Das hierbei benutzte Modell zur Vorausberechnung basiert auf der Kohorten-Komponenten-Methode.

Kohorten sind hierbei einzelne Geburtsjahrgänge unterteilt nach dem Geschlecht. Zu den Komponenten gehören Geburtenhäufigkeit, Sterblichkeit und Wanderungszahl.

Die Dynamik wird durch die folgende Differenzgleichung beschrieben

$$P(k, j)^{(g)} = (P(k-1, j-1)^{(g)} + W(k, j)^{(g)}) - s(k-1, j-1)^{(g)} \left( P(k-1, j-1)^{(g)} + \frac{W(k, j)^{(g)}}{2} \right), \quad k > 0.$$

Hierbei bedeutet

- $P(k, j)^{(g)}$  Anzahl der lebenden  $k$ -jährigen Bevölkerung des Geschlechts  $g$  am 31.12. des Jahres  $j$
- $W(k, j)^{(g)}$  Zahl der im Jahr  $j$  zuwandernden minus abwandernden  $k$ -Jährigen des Geschlechts  $g$
- $s(k, j)^{(g)}$  Sterberate der im Jahr  $j$   $k$ -Jährigen des Geschlechts  $g$ ,  
genauer: relative Häufigkeit, mit der eine am 31.12.j  $k$ -jährige Person des Geschlechts  $g$  im Jahr  $j$  stirbt.

Der Faktor  $1/2$  bei den gestorbenen Wandernden ergibt sich durch die Annahme einer mittleren Aufenthaltsdauer von einem halben Jahr.

Für die Zahl der im Jahr  $j$  Geborenen vom Geschlecht  $g$  gilt

$$\begin{aligned} B(0, j)^{(g)} &= (1 - s(j)^{(g)}) \sum_k b(k, j)^{(g)} P(k, j)^{(w)} \\ &\quad - \frac{b^{(g)}(k, j)}{2} \left( W(k, j)^{(w)} - s(k-1, j-1)^{(w)} \frac{W(k, j)^{(w)}}{2} \right) \\ &\quad + W(0, j)^{(g)} - (1 - s(j)^{(g)}) \frac{W(0, j)^{(g)}}{2}. \end{aligned}$$

Hierbei bedeutet

- $b(k, j)^{(g)}$  mittlere Anzahl der während des Jahres  $j$  lebend geborener Kinder des Geschlechts  $g$  einer Frau, die am 31.12. des Jahres  $k$ -jährig ist
- $s(j)^{(g)}$  relative Häufigkeit, mit der ein im Jahr  $j$  (lebend) geborenes Kind den 31.12.j erlebt

Die Faktoren  $1/2$  treten wieder aus den oben genannten Gründen auf.

Fasst man die Bevölkerungs- und Wanderungszahlen zu Vektoren zusammen

$$\mathbf{B}^{(g)}(\mathbf{j}) = (\mathbf{B}^{(g)}(\mathbf{k}, \mathbf{j}))_{\mathbf{k}=0, \dots, \omega}, \quad \mathbf{W}^{(g)}(\mathbf{j}) = (\mathbf{W}^{(g)}(\mathbf{k}, \mathbf{j}))_{\mathbf{k}=0, \dots, \omega},$$

wobei  $\omega$  eine zu wählende obere Altersgrenze darstellt, so ergibt sich aus der Differenzgleichung eine Matrixgleichung.

#### 4 Prognosen und Projektionen

In den Naturwissenschaften wird die zeitliche Entwicklung von Zuständen und der damit verbundenen Zustandsgrößen sehr zuverlässig durch mathematische Modelle abgebildet. Bei hinreichend guter Kenntnis der Anfangs- und Randbedingungen liefern z.B. die Hamiltonsche Gleichung in der Mechanik, die Maxwellgleichungen in der Elektrodynamik, die Schrödingergleichung in der Quantenmechanik und die Einsteinsche Feldgleichung in der allgemeinen Relativitätstheorie präzise Instrumente zur Bestimmung des Verhaltens eines physikalischen Systems in der Zukunft.

Auch wenn die Heisenbergsche Unschärferelation einer deterministischen Weltbetrachtung eine gewisse Grenze setzt, so können die mathematischen Modelle der Physik doch ohne Bedenken als Grundlage für die Planung und Gestaltung technischer Prozesse genutzt werden.

Die Voraussage über das Verhalten eines physikalischen Systems bedarf in dieser Hinsicht keiner *Prognose* sondern entspricht einer (fast) sicher eintretenden *Projektion*, also einer Vorausberechnung auf Grundlage der vorhandenen Ausgangsdaten.

Zumindest theoretisch stimmt dies. Bei vielen physikalischen Systemen stößt man jedoch aufgrund der Komplexität des mathematischen Modells und des Umfangs der eingehenden Gleichungen und Variablen, auch wenn diese endlich sind, schnell an die Grenze der Berechenbarkeit des Systemverhaltens. Oder aber die Rand- und Anfangsbedingungen können nicht mit der erforderlichen Genauigkeit erfasst werden.

Das mathematische Modell wird dann einerseits vereinfacht, z.B. "linearisiert" oder aber man versucht, die Entwicklung eines Systems nicht mehr aus dem Verhalten seiner unüberschaubar vielen Bestandteile abzuleiten, sondern durch eine ganzheitliche Betrachtungsweise, bei der statistische Betrachtungen eine wichtige Rolle spielen können.

Außerdem werden möglicherweise zusätzliche heuristische Annahmen getroffen sowie Schätzungen der Rand- und Anfangsbedingungen vorgenommen. Unter diesen zusätzlichen Annahmen werden die Berechnungen dann zu "Orakeln", die nicht mehr als sichere Voraussagen über das Verhalten des Systems gelten können. Als *Prognose* bezeichnen wir diejenigen "Orakel", die als Grundlage möglichst plausible Annahmen und Schätzungen der Randbedingungen und ihrer Dynamik vornehmen, die ihrerseits nicht auf einem

weiteren mathematischen Modell beruhen, sondern auf eventuell durch statistische Betrachtungen angereicherten Erfahrungswerten.

Bei den mathematischen Modellen zur Demografie handelt es sich um Modelle, die aus einer ganzheitlichen Betrachtung resultieren und deren relevante Parameter (Komponenten) durch statistische Methoden gewonnen werden. Die Evolutionsgleichungen selber sind dabei weniger problematisch als die getroffenen Annahmen über die Komponenten, Geburtenzahl, Sterbezahle und Wanderungszahl. Die Dynamik dieser Komponenten lässt sich nur sehr unvollkommen durch mathematisch-physikalische Modelle beschreiben.

In der Anwendung läuft es darauf hinaus, die sich aus der Vergangenheit vermeintlich abzeichnenden statistischen Trends in die Zukunft zu projizieren. Da die Komponenten sich aber sprunghaft verändern können und dies in der Vergangenheit auch immer wieder getan haben, sind die Vorausberechnungen der Bevölkerungszahlen immer unter diesem Vorbehalt zu interpretieren.

Die statistischen Ämter unterscheiden denn auch zwischen Projektion und Prognosen, wobei entsprechend der oben erörterten begrifflichen Abgrenzung die Projektion eine Vorausberechnung unter Fortschreibung eines Trends oder unter gewissen konservativen Annahmen über die Komponenten bedeutet, während die Prognose durch Hypothesen über die Änderung der Komponenten unter Einbeziehung u.a. übergeordneter Rückkoppelungsprozesse, wie politischen Entscheidungen, die aufgezeigten evtl. negativen Projektionen entgegenzuwirken versuchen, angereichert wird. Die Grenze zwischen Projektion und Prognose ist mitunter fließend, der entscheidende Unterschied besteht in der Interpretation des Ergebnisses. Eine Prognose beansprucht für sich eine realistische Zukunftseinschätzung, während die Projektion eine "was wäre wenn" Perspektive einnimmt.

## **5 Die koordinierte Bevölkerungsvorausberechnungen des Statistischen Bundesamtes**

Die wohl wichtigste Prognose über die Entwicklung der Bevölkerungszahlen in Deutschland ist die von dem statistischen Bundesamt in regelmäßigen Abständen veröffentlichte *koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*, die jeweils aktualisierte Vorausberechnungen der Bevölkerungszahlen über einen Zeitraum von ca. 40-50 Jahren in die Zukunft beinhaltet.

Die zur Zeit (Stand 10/2015) aktuelle 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung von 2015 zeigt die Entwicklung bis zum Jahr 2060 und basiert auf den Zahlen des Zensus von 2011.

Es werden dort folgende Annahmen getroffen (Destatis 2015a, S.7f):

“[Geburtenzahlen] Die erste Annahme G1 geht von der Fortsetzung der langfristigen Trends aus: Die zusammengefasste Geburtenziffer bewegt sich dabei weiterhin auf dem Niveau von 1,4 Kindern je Frau bei einem gleichzeitigen Anstieg des durchschnittlichen Gebäralters um circa ein Jahr. Die bisher rückläufige endgültige Kinderzahl stabilisiert sich vorübergehend bei den 1970er Jahrgängen. Bei den nach 1980 geborenen Frauenjahrgängen sinkt sie jedoch erneut und erreicht allmählich das Niveau von 1,4 Kindern je Frau. In der zweiten Annahme G2 wird von einer Veränderung des Geburtenverhaltens ausgegangen, die zu einem leichten Anstieg der jährlichen zusammengefassten Geburtenziffer auf 1,6 Kinder je Frau bis 2028 führt. Dabei nimmt das durchschnittliche Alter bei Geburt um ein Dreivierteljahr zu. Die endgültige Kinderzahl entwickelt sich bis zum Jahrgang 1980 ähnlich wie in der Annahme G1. Danach nimmt sie aber bei den Frauenjahrgängen der 1980er und 1990er Jahre leicht zu und stabilisiert sich anschließend bei 1,6 Kindern je Frau. Neben diesen beiden aus heutiger Sicht realisierbaren Annahmen wurde ein Modell für analytische Zwecke mit der Geburtenrate auf dem Bestandserhaltungsniveau von 2,1 Kindern je Frau berechnet.

[Sterblichkeit, Lebenserwartung] Die Lebenserwartung nimmt weiter zu. Zur Entwicklung der Lebenserwartung wurden zwei Annahmen getroffen, welche sich aus einem kurzfristigen (seit 1970/1972) und einem langfristigen Trend der Sterblichkeitsentwicklung (seit 1871/1881) ergeben. In der Annahme L1 ergibt sich für das Jahr 2060 für Männer eine durchschnittliche Lebenserwartung bei Geburt von 84,8 Jahren und für Frauen von 88,8 Jahren. Das ist ein Zuwachs von 7,0 beziehungsweise 6,0 Jahren im Vergleich zur Lebenserwartung in Deutschland im Zeitraum 2010/2012. Die Differenz in der Lebenserwartung von Männern und Frauen verringert sich bis 2060 von 5,1 auf 4,0 Jahre. Im Alter von 65 Jahren können Männer noch mit weiteren 22,0 beziehungsweise Frauen mit 25,0 Jahren rechnen. Das sind 4,5 beziehungsweise 4,3 Jahre mehr als 2010/2012. Bei der zweiten Annahme L2 wird von einem höheren Anstieg der Lebenserwartung bei Geburt ausgegangen. Sie erreicht für Männer 86,7 und für Frauen 90,4 Jahre im Jahr 2060. Das sind für Männer 9,0 Jahre beziehungsweise für Frauen 7,6 Jahre mehr als 2010/2012. Die Differenz in der Lebenserwartung zwischen Männern und Frauen sinkt von 5,1



auf 3,7 Jahre. 65-jährige Männer können noch 23,7, gleichaltrige Frauen 26,5 weitere Lebensjahre erwarten.

[Wanderungszahlen] Zum künftigen Wanderungssaldo wurden zwei Annahmen getroffen. In den Jahren 2014 und 2015 wird der Saldo der Zu- und Fortzüge in beiden Annahmen jeweils 500 000 Personen betragen. Anschließend sinkt der Wanderungssaldo unterschiedlich stark. In der Annahme W1 erfolgt ein Rückgang auf 100 000 Personen jährlich bis zum Jahr 2021. Bei der Annahme W2 nimmt der Wanderungssaldo stufenweise auf 200 000 Personen bis zum Jahr 2021 ab. Im gesamten Vorausberechnungszeitraum von 2014 bis 2060 würden damit durchschnittlich jeweils 130 000 beziehungsweise 230 000 Personen pro Jahr nach Deutschland zuwandern. Kumuliert ergibt sich daraus ein Nettozuzug von 6,3 Millionen beziehungsweise 10,8 Millionen Personen. Aus diesen zwei Annahmen ergibt sich ein Korridor, in dem sich das zukünftige Wanderungsgeschehen abspielen dürfte. Die angenommenen Werte sind als langjährige Durchschnitte zu interpretieren; die tatsächlichen Wanderungssalden werden aller Voraussicht nach starken Schwankungen unterliegen. Für analytische Zwecke werden zudem zwei weitere Modellannahmen getroffen. Eine Annahme geht von einem ausgeglichenen Wanderungssaldo aus. In der zweiten Modellannahme wird ein dauerhafter Wanderungssaldo von 300 000 Personen jährlich (ab 2016) oder 14,5 Millionen Personen im Zeitraum von 2014 bis 2060 unterstellt.”

Zu den Komponenten trifft das Statistische Bundesamt also jeweils zwei Annahmen und je nach Wahl der Annahmen ergeben sich 8 unterschiedliche Varianten und drei Modellrechnungen. Dies führt zu verschiedenen Szenarien und ergibt insgesamt eine untere und eine obere Grenze für die Bevölkerungszahl. Entsprechend der obigen Begriffsbildung sind die koordinierten Bevölkerungsvorausberechnungen Prognosen und nicht reine Projektionen.

Die Zahlen der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung zeigen, wie schon die der vorangegangenen Vorausberechnungen wieder einen eindeutigen Trend, der in einer Abnahme der Bevölkerungszahl insgesamt, sowie einer eklatanten Verschiebung der Altersstruktur besteht. Dieses bereits seit Jahren wahrgenommene Szenario wird, wie bereits erwähnt, im allgemeinen Sprachgebrauch als 'Demografischer Wandel' bezeichnet.

Er wird als eine Umkehr der Alterspyramide wahrgenommen und sowohl Politik als auch Ökonomie reagieren bereits mit der Schaffung *demografiefester* Strukturen, um dieser Entwicklung zu begegnen.

So will man sich darauf einstellen, dass in der Zukunft immer weniger junge Menschen für immer mehr alte Menschen aufkommen müssen, die Betriebe ältere Arbeitnehmer einstellen und beschäftigen müssen, usw.. Konsequenzen dieser Entwicklung werden bald in jedem Bereich der Gesellschaft spürbar sein.

## **6 Zuverlässigkeit der Vorausberechnungen**

Dabei ist das angegebene Intervall für die prognostizierten Bevölkerungszahlen kein sicheres Intervall. Wie groß die Wahrscheinlichkeit ist, dass es sich bei den Annahmen um realistische Annahmen handelt, wie groß demnach die Wahrscheinlichkeit dafür ist, dass die wirklichen Zahlen in dieses Intervall fallen, lässt sich nur schwer abschätzen.

Daher stellt das Statistische Bundesamt zum Umgang mit den vorausgesagten Zahlen auch das Folgende fest (Destatis 2015a, S.9):

“Die amtlichen Bevölkerungsvorausberechnungen erheben keinen Anspruch, die Zukunft bis 2060 vorherzusagen. Sie helfen aber zu verstehen, wie sich die Bevölkerungszahl und die Bevölkerungsstruktur unter bestimmten demografischen Voraussetzungen entwickeln würden. Die Annahmen zur Geburtenhäufigkeit, Sterblichkeit und zu den Wanderungen beruhen auf Untersuchungen der Verläufe im Zeit- und Ländervergleich sowie auf Hypothesen über die Weiterentwicklung der aus heutiger Sicht erkennbaren Trends [...] Da der Verlauf der maßgeblichen Einflussgrößen mit zunehmender Vorausberechnungsdauer immer schwerer vorhersehbar ist, haben solche langfristigen Rechnungen Modellcharakter.”

Die oben zitierten Anmerkungen des Statistischen Bundesamtes im Hinblick auf den eher spekulativen Charakter dieser Zahlen für einen sehr entfernt liegenden Vorausrechnungszeitraum bleiben aber in der Öffentlichkeit weitgehend unbeachtet. In der politischen Debatte werden die prognostizierten Zahlen bis zum Jahr 2060 überwiegend als gewiss angenommen.

Dabei sind Zweifel an der Zuverlässigkeit der Vorausberechnungen durchaus angebracht. Vergleicht man nämlich frühere Vorausberechnungen mit den tatsächlichen Zahlen, so muss man feststellen, dass bereits die für die nähere Zukunft prognostizierten Werte verfehlt wurden.

Während die 11. und 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung (Destatis 2006, Destatis 2009) aus den Jahren 2006 und 2009 noch von einer stetigen jährlichen Abnahme der Zahlen bis zum Jahr 2050 bzw. 2060 ausgehen, so zeigen die tatsächlichen amtlichen Zahlen (Destatis 2015c), die ebenfalls vom Statistischen Bundesamt veröffentlicht

werden, seit 2011 eine steigende Tendenz. Dies ist im Wesentlichen auf die fehlerhaften Schätzungen der Wanderungszahlen zurückzuführen.

Auch die Geburtenzahlen sind gestiegen, entgegen dem eigentlich angenommenen Trend, von 662.685 im Jahr 2011 auf 714.966 im Jahr 2014 (Destatis 2015b).

So wundert es einen nicht, dass erst recht die Prognosezahlen für die fernere Zukunft von Hochrechnung zu Hochrechnung sich deutlich ändern. Beispielsweise sind die Zahlen der 13. koordinierten Vorausberechnung für das Jahr 2060 gegenüber der 12. koordinierten Vorausberechnung um 3 Millionen nach oben korrigiert worden (Destatis 2015a, S.53),(Destatis 2009 , S.46).

Es gibt weitere Beispiele:

- In einer von der Region Hannover im Jahr 2008 herausgegebenen Prognose bis 2020 (Region Hannover 2008, S.7) wird festgestellt:

“ Die Bevölkerungszahl steigt in der Region Hannover von z. Z. 1.121.000 bis zum Jahr 2010 noch geringfügig an. Nach 2010 ist mit einem allmählich einsetzenden Rückgang der Bevölkerungszahlen auf 1.119.000 im Jahr 2015 und auf 1.112.000 im Jahr 2020 zu rechnen. In der Landeshauptstadt Hannover ist bis 2020 ein Rückgang der Bevölkerungszahl um 5.000, im Umland um 4.000 zu erwarten.”

Tatsächlich ist die Einwohnerzahl Hannovers jedoch bis 2012 nicht gesunken, sondern kontinuierlich gestiegen und in der Bilanz 2006-2012 der Stadt Hannover (Landeshauptstadt Hannover 2012, S.4) heißt es

“Die aktuellen Bevölkerungsprognosen der Landeshauptstadt Hannover zeigen auch weiterhin ein positives Bild. Es wird insgesamt von einem Bevölkerungswachstum bis 2025 ausgegangen. Die Stadt soll nochmals um ca. 12.000 Menschen auf ca. 527.000 im Jahr 2025 (+2,3 Prozent) anwachsen.”

- Auf der Basis der 10. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung wurde für die Einwohnerzahl Kassels ein stetiger Rückgang von ca. 195 Tausend im Jahr 2002 auf ca. 184.000 im Jahr 2014 prognostiziert, (o.V. 2002, S.4). Statt eines Rückgangs gab es aber eine Zunahme, das Einwohnerregister zählte zum 31.12.2014 dagegen 197.000.

Nicht nur das Statistische Bundesamt auch das Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung hebt in seinem Bericht (Grünheid, Fiedler 2013, S.9) deutlich die Unsicherheit hervor mit der Vorausberechnungen naturgemäß behaftet sind:

“Langfristige Bevölkerungsvorausberechnungen sind Modellrechnungen oder Projektionen, die zeigen, wie sich eine Bevölkerung entwickeln würde, wenn man von bestimmten Annahmen für einzelne Komponenten – Geburten, Lebenserwartung, Wanderungen – ausgeht. Die damit errechneten Bevölkerungszahlen und Altersstrukturen bilden einen Rahmen für die wahrscheinlich zu erwartende Entwicklung, falls die getroffenen Annahmen in etwa eintreffen.”

Damit ist die Umkehrung der Alterspyramide zum Jahr 2060 als eine mathematische Projektion unbezweifelbar, als eine realistische Vorhersage jedoch mit großer Skepsis zu begegnen. Dies hat nichts mit mangelndem Respekt vor den involvierten mathematischen Methoden zu tun. Verlässlich sind Projektionen dann, wenn die relevanten Parameter, die die Dynamik des Systems steuern, als langfristig konstant oder zumindest stetig anzusehen sind.

Aber nicht nur die zweifellos schwer einzuschätzenden Wanderungszahlen sondern auch die Komponente Geburtenrate kann sich durchaus sprunghaft verändern. Und die Wahrscheinlichkeit dafür, dass sie dies tut, ist nicht einmal sehr gering. Die o.g. Prognosen basieren auf der Annahme einer Geburtenzahl von 1,4 Kindern bis max. 1,6 Kindern pro Frau. Wie groß aber ist die Wahrscheinlichkeit tatsächlich, dass die Fertilitätsrate über einen längeren Zeitraum auf diesem niedrigen Niveau bleibt?

Projektionen über einen Zeitraum von mehr als einer Generation sind mit Vorsicht zu genießen. Die Entwicklung der Bevölkerungszahlen genügt einer nichtlinearen Dynamik mit zudem noch schwer vorher zu sagenden Randbedingungen. Nichtlineare Systeme reagieren sehr sensibel auf Änderungen in den Parametern und bei allen berechtigten Bemühungen auf die derzeitige Entwicklung zu reagieren, darf man nicht aus den Augen verlieren, dass es sinnvoller ist, Instrumente zu entwickeln, die selbst die Änderung der Parameter beeinflussen, als auf eine langfristige Projektion hin die Umstrukturierung des gesellschaftlichen Lebens veranlassen.

Eine deutliche Erhöhung der Geburtenrate über einen längeren Zeitraum und damit die Stärkung des Sockels der Pyramide würden dann eine deutlich veränderte Projektion bedeuten. Im Extremfall kann dies für das Jahr 2060 eine Pyramide mit extrem breiten Sockel bedeuten, bei dem nicht mehr die Alten sondern die unverhältnismäßig hohe Zahl an Minderjährigen das Problem sind.

Das bedeutet dann aber, dass die Politik jetzt die falschen Weichen stellt.

Demografiefestigkeit und Nachhaltigkeit erhalten vor diesem Szenario eine neue Dimension. Reicht es aus, sich einseitig auf eine Umkehrung der Alterspyramide einzustellen? Muss man nicht auch sicherstellen, dass die Strukturveränderungen, die wir jetzt vornehmen, dynamisch angepasst werden können?

Wir müssen uns darauf einstellen, dass sich auf lange Zeit kein stabiler Zustand in der Altersstruktur einstellen wird, wir müssen unterschiedliche Szenarien der Entwicklung ernsthaft in Betracht ziehen. Nachhaltigkeit muss in diesem Zusammenhang auch Flexibilität bedeuten.

## 7 Alternativen und Ergänzungen zu den verwendeten Modellen

### Probabilistische Prognosemethode

Gibt es andererseits Möglichkeiten die Unsicherheiten der Vorausberechnungen besser in die Prognosen einfließen zu lassen? Bei der Wettervorhersage, bei der auch die Komplexität des zu modellierenden physikalischen Systems dazu führt, dass statistische Methoden zur Prognose verwandt werden müssen, werden die Vorhersagen mit Wahrscheinlichkeiten gewichtet. Die Wahrscheinlichkeit wird dabei statistisch ermittelt als die relative Häufigkeit für das Eintreten eines bestimmten Wetterereignisses als Folge von bestimmten, zur aktuellen Wetterlage vergleichbaren, Ausgangswetterlagen in der Vergangenheit.

Es wäre denkbar, auch für Prognosen in der Demografie ein Wahrscheinlichkeitsmaß einzuführen. Die Werte für die Komponenten würden durch angemessene Wahrscheinlichkeitsdichten gegeben, so dass als Folge die Vorausberechnung als Wahrscheinlichkeitsdichte  $P(x)$  über alle möglichen Bevölkerungszahlen  $x$  erscheint.

Man kann in der Folge Konfidenzintervalle bestimmen, in denen mit einer vorgegebenen Wahrscheinlichkeit ein bestimmtes demografisches Ereignis eintritt.

Auf der ökonomischen und politischen Ebene könnte diese Wahrscheinlichkeitsverteilung  $P(x)$  benutzt werden, um Risikoabschätzungen für Zukunftsinvestitionen vorzunehmen. Man stellt hierzu eine individuelle Verlustfunktion  $L(\hat{x}, x)$  auf, die den Verlust beziffert, wenn statt des Wertes  $\hat{x}$  der Wert  $x$  eintritt. Der erwartete Verlust bezogen auf den Bezugswert  $\hat{x}$  beträgt dann

$$E(\hat{x}) = \int_{-\infty}^{\infty} L(\hat{x}, x)P(x)dx.$$

Vergleiche hierzu auch (Keyfitz, Caswell 1977, Kapitel 12).

### Attraktivitätsgradient

In einem offenen System miteinander verbundener Populationen wird die Wanderungszahl wesentlich von der Attraktivität der Populationen bestimmt. Ein Attraktivitätsgradient

lässt sich wie z.B. in (Matthes, Lücke 2013) modellieren und als dynamischer Diffusions-term in die das System bestimmenden Evolutionsgleichungen einfügen.

Hierbei lassen sich auch Rückkoppelungseffekte einbeziehen, bei der die Wanderung selbst wieder Einfluss auf die Attraktivität nimmt. Natürlich lassen sich hierbei singuläre Ereignisse wie die derzeitigen (9/2015) Flüchtlingsströme aus Syrien nicht vorausberechnen. Allerdings steuert ein Attraktivitätsgradient wiederum die Dynamik eines solchen Ereignisses.

Welche Modelle man auch immer demografischen Prognosen zu Grunde legt, es wird wohl nie möglich sein eine zuverlässige Prognose über einen längeren Zeitraum von mehr als 20 - 30 Jahren abzugeben. Die Wanderungsdynamik ist die wohl am schwierigsten zu bestimmende Größe, insbesondere unter dem Aspekt lokal sehr unterschiedlicher Entwicklungen. Während eine stark zunehmende Weltbevölkerung ein globales Problem darstellt, so wird in vielen Industriestaaten der Rückgang der dortigen Bevölkerung als Bedrohung empfunden. Es ist m.E. sehr wahrscheinlich, dass die Zuwanderungszahlen in die Industrieländer bereits in naher Zukunft deutlich steigen werden und da die zuwandernde Bevölkerung auch eher jünger ist, ist es schon aus diesem Grund nicht unwahrscheinlich, dass die Geburtenzahlen ebenfalls steigen werden.

Wenn wir eine nachhaltige, demografiefeste Politik für die Zukunft gestalten wollen, müssen wir flexibel auf unterschiedliche demografische Entwicklungen reagieren können. Eine Planung für die ferne Zukunft, muss mehrere Szenarien berücksichtigen, nicht nur die einer drohenden Umkehr der Alterspyramide.

**Literaturverzeichnis**

- Destatis – Statistisches Bundesamt (2003): Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2006): Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2010): Modell der Bevölkerungsvorausberechnungen
- Destatis – Statistisches Bundesamt (2015a): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung
- Destatis - Statistisches Bundesamt (2015b): <http://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Bevoelkerung/lrbev04.html> (abgerufen 18.9.2015)
- Destatis - Statistisches Bundesamt (2015c): [http://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/Zensus\\_Geschlecht\\_Staatsangehoerigkeit.html](http://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Tabellen/Zensus_Geschlecht_Staatsangehoerigkeit.html) (abgerufen 18.9.2015)
- von Foerster, H. (1959): Some remarks on changing populations, *The Kinetics of Cell Proliferation* (1959), 382–407
- Grünheid, E.; Fiedler, C. (2013): Daten, Fakten, Trends zum demografischen Wandel; Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung [Hrsg.], Wiesbaden (2013)
- McKendrick, A.G. (1926): Applications of mathematics to medical problems, *Proceedings of the Edinburgh Mathematical Society* (Revised edition), 44 (1926), 98–130
- Keyfitz, N. (1977); Caswell, H.: *Applied Mathematical Demography*, Wiley-Interscience, New York (1977)
- Keyfitz, B.; Keyfitz, N. (1997): The McKendrick partial differential equation and its uses in epidemiology and population study, *Mathematical and Computer Modelling* 26.6 (1997), 1-9
- Landeshauptstadt Hannover - Der Oberbürgermeister (2012): Stadtentwicklung Hannover, Bilanz 2006 – 2012
- Leslie, P.H. (1945): On the use of matrices in certain population mathematics, *Biometrika*, 33 (1945), 183-212

Magistrat der Stadt Kassel [Hrsg.] (2010) : Erste kleinräumige Bevölkerungsprognose für die Stadt Kassel 2010 bis 2030

Matthes, R. ; Lüke, K.-H. (2013): Dynamik altersstrukturierter Populationen, Forschungsbd. Leibniz-Fh, (2013), 41-63

o.V. (2002): <http://www.uni-kassel.de/fb13/su/pdf/1%20Bevoelkerungsentwicklung%20Folien.pdf>

Region Hannover [Hrsg.] (2008): Einwohnerentwicklung 2007 bis 2015/2020-Prognosen für die Region, die Landeshauptstadt Hannover und die Städte und Gemeinden des Umlandes, Schriften zur Stadtentwicklung, Heft 102 (2008)



## **F. Fazit**



# Nachhaltige Demografiefestigkeit

Friedel Ahlers / Anja Behrens-Potratz / Karl-Heinz Lücke / Roland Matthes

## 1 Zentrale Erkenntnisse

Die Beiträge in diesem Band, die per se nur einen kleinen Ausschnitt der komplexen und viele Ebenen tangierenden Herausforderung Demografie abbilden und betreffen, zeigen eine Reihe interessanter Erkenntnis- und Forschungslinien auf:

(1) Die demografische Entwicklung fordert Deutschland auf vielfältige Weise. Auf gesellschaftlicher und politischer Ebene sind viele rechtliche und finanzpolitische Weichenstellungen erforderlich, um dem Megatrend Demografie zu entsprechen. Mit der gesundheitlichen Versorgung mit Fokus Burnout und der Besteuerung der betrieblichen Altersversorgung wurden hier exemplarisch zwei Gestaltungsfelder angesprochen. Allein diese beiden Fokuspunkte zeigen auf, dass der demografische Wandel auch mit nicht unerheblichen finanziellen Belastungen und Folgen für die Gesamtgesellschaft verbunden ist. Volks- und betriebswirtschaftlich gilt: „An der Feststellung „Demografie kostet Geld“ kommt man nicht vorbei ...“ (Ahlers et al. 2013a, S. 4). Insofern vereinnahmt ein nachhaltiges Demografiemanagement Ressourcen, deren Bereitstellung ein entsprechender politischer Wille sowohl auf gesellschaftlicher als auch auf betrieblicher Ebene vorausgehen muss. Langfristige fiskalische Tragfähigkeitsanalysen, wie sie in einem Beitrag für das Land Niedersachsen vorgenommen wurden, können in diesem Zusammenhang mit als Entscheidungsgrundlage dienen. Darüber hinaus werden Finanzströme auch auf der Ebene der Europäischen Union vom demografischen Wandel tangiert werden. Die Betriebe werden in den Folgejahren das Demografiephänomen z.B. durch die Erhöhung des Altersdurchschnitts der Belegschaft konkret „erfahren“. Aufgrund der sich schon länger abzeichnenden und damit nicht disruptiven demografischen Entwicklung haben sie eine gewisse Vorlaufzeit, entsprechende Konzepte in Richtung Demografiefestigkeit zu entwickeln. Diese virulente Nicht-Akut-Dringlichkeit darf aber nicht als Argument dafür herhalten, ein systematisches Demografiemanagement und die damit verbundenen Maßnahmen immer weiter hinaus zu schieben.

(2) Die dargelegten exemplarischen Erkenntnisse der Arbeit unterstützen die schon im Einführungsbeitrag angeführte Überlegung, dass eine nachhaltige Demografiefestigkeit nicht allein auch durch noch so wohlgemeinte Beiträge einzelner Institutionen erreichbar

ist. Von der angestrebten nachhaltigen Demografiefestigkeit kann nur gesprochen werden, wenn das Demografiephänomen in seinem Facettenreichtum erkannt und durch ebenenübergreifende und dabei verzahnte Konzepte auf politisch-gesellschaftlicher, verbands- und tarifparteienbezogener und betrieblicher Ebene angegangen wird. Vielversprechende Ansatzpunkte sind dazu schon vorhanden, allerdings überlagert oft die Tagesaktualität im politischen wie im betrieblichen Feld die intensive und konzeptionelle Beschäftigung mit den relevanten Demografiefragen und -herausforderungen. Die schon im ersten Forschungsband dargelegte Erkenntnis, dass die Demografie oft nicht weit oben auf der „To-do-Liste“ in Betrieben steht (Ahlers et al. 2013a, S. 9), hat mit Sicherheit nichts an Relevanz eingebüßt mit den damit verbundenen entgegen zu tretenden Konsequenzen.

(3) Bei den Folgewirkungen der Demografie ist zwischen relativ sicher absehbaren und eher spekulativen Entwicklungen zu unterscheiden.

Zu den sicheren Folgewirkungen gehört die mittelfristige Alterung der Gesellschaft. Damit sind vielfältige Herausforderungen verbunden, z.B. die Bedeutungszunahme der Pflege älterer Menschen. Spekulativ ist aber bereits die Feststellung, dass dies ein langfristiges Phänomen sei. Es gibt durchaus Gründe, die Prognosen, die seitens des Statistischen Bundesamtes auf das Jahr 2060 zielen, mit Skepsis zu betrachten.

Stärker spekulativ sind z.B. die langfristigen arbeitsmarktrelevanten Folgen, die maßgeblich auf die demografische Entwicklung zurückgeführt werden, so der prognostizierte breitflächige Fachkräftemangel. Hier können insbesondere Automatisierungstechniken und damit verbundene arbeitsplatzbezogene Kompensationseffekte neue Blickwinkel eröffnen, die so manche Prognosen als „vorschnell“ erscheinen lassen könnten. Die Implikation ist eine konsequente wie permanente Fortschreibung der angenommenen Demografiefolgen vor dem Hintergrund sich verändernder Determinanten sowohl auf gesellschaftlicher als auch auf betrieblicher Ebene.

## **2. Eingebaute Obsoleszenz vieler Demografie(folge)prognosen**

### **2.1 Unsicherheitsfaktor bei Prognosen**

Die gängigen Demografie- und Demografiefolgeprognosen gehen von einem deutlichen Rückgang der Erwerbstätigen aus. Für das daraus sich ergebende weit verbreitete Argumentationsmuster steht exemplarisch folgendes Zitat: „Bis zum Jahr 2030 werden bis zu

6,5 Millionen Erwerbstätige fehlen, wenn die Unternehmen nicht rechtzeitig handeln“ (Rump/Eilers 2015, S. 18). Allerdings beruhen die z. T. mit markanten Worten umschriebenen Schlussfolgerungen wie „bedrohlicher Fachkräftemangel“ eben (nur) auf Prognosen. Und Prognosen sind generell per se mit einem eingebauten Unsicherheitsfaktor verbunden. Dies gilt für Demografie(folge)prognosen im Besonderen. Ahlers et al. (2013b, S. 215) sprechen im ersten Forschungsband mit Blick auf Demografieprognosen nicht von ungefähr von „Unsicherheiten inbegriffen“.

Die gegenwärtigen Prognosen gehen zudem allesamt von einer auf niedrigem Niveau verharrenden Geburtenrate aus. Gerade die jüngst vom Statistischen Bundesamt veröffentlichten Geburtenzahlen für 2014 (Statistisches Bundesamt 2015) zeigen aber einen deutlichen Anstieg und auch die Zahl der Eheschließungen hat entgegen der Trendprognose zugenommen. Niemand vermag natürlich heute zu sagen, ob sich diese Entwicklung fortsetzt. Wenn dem aber so ist, werden bereits die für in 20 Jahren prognostizierten demografischen Folgen schon aus diesem Grund so nicht eintreten.

Im Folgenden werden die Prognosegrenzen exemplarisch anhand von zwei Entwicklungen verdeutlicht, deren Folgen mit Blick auf die Demografie noch gar nicht abzusehen sind.

## **2.2 Entlastungseffekte der Migration**

Die Migration enthält durch die starken Flüchtlingsbewegungen der letzten Monate eine neue Dimension und Virulenz. Einige Stimmen sehen darin eine große Chance für Deutschland hinsichtlich der demografischen Entwicklung und möglichen Arbeitsmarkteffekten: Es „... könnten sich die vielen Flüchtlinge wegen des Fachkräftemangels auch als große Chance erweisen“ (o.V. 2015, S. 1). Nach statistischen Erhebungen waren rund 80% der Asylbewerber in Deutschland, die im 1. Halbjahr 2015 einen Asylantrag stellten, unter 35 Jahre alt (vgl. Destatis.de ... 2015). Hier offenbart sich grundsätzlich ein Potential an jüngeren Erwerbstätigen mit möglichen größeren Entlastungseffekten für den Arbeitsmarkt und der dahinter stehenden demografischen Entwicklung. Sicher ist per heute ein solcher Zugriff auf ein quasi neues Reservoir an Arbeitskräften aber nicht. Insofern eine Bleibefähigkeit (anerkannter Antrag) und -motivation vorliegt, müssen zunächst Integrationsmaßnahmen unterschiedlichster Art greifen, bevor überhaupt von Entlastungseffekten ausgegangen werden kann. Erforderlich wäre dazu u.a. die langfristige Integration der anerkannten Flüchtlinge in Gesellschaft und Arbeitsmarkt, was allerdings zeit- und

kostenaufwendig ist. Zudem müssen bestehende rechtliche Barrieren überwunden werden (Rehder 2015, S. 538 f.; Hirschner / Thomas 2015, S. 14). Allerdings sind zum jetzigen Zeitpunkt (Herbst 2015) die Dimensionen und konkreten Auswirkungen dieser sich abzeichnenden Entwicklung überhaupt nicht abschätzbar. Viele Faktoren wie Rückkehrmöglichkeiten und -bereitschaften lassen sich aufgrund mangelnder Erfahrungen nicht valide einschätzen.

Durch die vor einiger Zeit noch überhaupt nicht vorhersehbaren Migrationsströme in dem derartigen Ausmaß, was wiederum ein kritisches Licht auf Prognosen wirft, wird auf gesellschaftlicher und betrieblicher Ebene auch das Thema „Diversity“ neu „befeuert“. „Die Beschäftigtenstruktur in Deutschland wird immer vielfältiger“ (Reinwald et al. 2015, S. 263). Diese Feststellung bekommt durch die möglicherweise in größerem Umfang bevorstehende Integration von Migranten in den Arbeitsmarkt einen weiteren neuen Schub in Richtung einer stärker „kulturdiversen Personalstruktur“ (Meyer et al. 2015, S. 91).

Auf gesellschaftlicher Ebene wird vereinzelt von einem „anderen Deutschland“ gesprochen. Deutschland wird dadurch – zugespitzt formuliert – bunter und jünger. Könnte ein Teil der derzeitigen Flüchtlinge in den Arbeitsmarkt integriert werden, wird die Vielfalt in den Belegschaften, die derzeit schon Realität ist, noch an Bedeutung zunehmen. Eine Schlüsselaufgabe fällt dabei dem Bildungssystem zu: „Der Zugang von Personen mit Migrationshintergrund zu Bildung und Ausbildung stellen eine ökonomische Notwendigkeit dar“ (Fischer et al. 2013, S. 77). Unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten sollten entsprechende Weichenstellungen und Investitionen im deutschen Bildungssystem erfolgen. Bildungsinvestitionen gelten generell als besonders nachhaltig sowohl aus Individual-, Betriebs- und Gesellschaftsperspektive.

### **2.3 Arbeitsmarktfolgen der Demografie**

Neben der dynamischen und schwer abschätzbaren Migrationsentwicklung und ihren Demografieimplikationen sind auch die prophezeiten Arbeitsmarktfolgen sehr schwierig einzuschätzen, festgemacht an dem vermeintlich unausweichlichen Fachkräftemangel. Ob die prognostizierten markanten Arbeitskräftelücken tatsächlich eintreten werden, kann zumindest kritisch hinterfragt werden. So stehen z.B. die Überlegungen zu den arbeitsmarktrelevanten Auswirkungen der propagierten „Industrie 4.0“ (zum Konzept näher z.B. Scheer 2015) oder damit in Verbindung stehender bzw. weiterer Automatisierungstech-

niken erst am Anfang. Ohne große prophetische Gabe erscheint es aber sehr wahrscheinlich, dass viele bisherige Arbeitsplätze wegfallen und nicht im gleichen Umfang durch sicherlich auch neu entstehende Arbeitsplätze kompensiert werden können. Denn das „Industrie 4.0“-Konzept bedingt umfassende Veränderungsprozesse: „Im gesamten Unternehmen wird es vielfältige Veränderungen in den organisatorischen Prozessen und Strukturen, Aufgaben und Tätigkeiten geben – vielleicht sogar das Freisetzen von Personal“ (Wilhelm 2015, S. 189). Andere Autoren vermeiden direkte Aussagen zur Freisetzungswirkung im Gefolge der Implementierung von Industrie 4.0 in der Produktion und sprechen vorsichtig von Entlastungseffekten für Mitarbeiter (so Jeske 2015, S. 153). Die Mitarbeiter, in welcher Anzahl auch immer, werden andere und zumeist höherwertige Aufgaben übernehmen: „Trotz allen technischen Fortschritts bleibt der Mensch im Mittelpunkt der Prozessgestaltung“ (Dombrowski et al. 2015, S. 158). Einige Autoren gehen soweit und sprechen von einem „digitalen Humanismus“ als Gegenpol zu (übertriebener) Technikzentrierung (z.B. Brannen 2015, S. 170 und 175), was eine eigenständige und hier nicht zu leistende Diskussion auslösen würde. Festzuhalten bleibt, dass sich zum jetzigen Zeitpunkt konkrete und belastbare Aussagen zu den beschäftigungsrelevanten Anwendungswirkungen des Konzeptes „Industrie 4.0“ aufgrund der Zukunftsbezogenheit und der noch ausstehenden Erfahrungen (noch) nicht treffen lassen. Dies gilt aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung und Technisierung per se auch für die meisten Betriebe außerhalb des Industriesektors. Explizit ausgenommen sind hier trotz weiterer technischer Entwicklungen arbeitsintensiv bleibende Bereiche wie z.B. die Altenpflege, die zudem auch wegen der kontinuierlich zunehmenden Alterung einen höheren Arbeitskräftebedarf aufweisen werden. Hier sollten gezielte anreizbezogene Maßnahmen ergriffen werden, die generell die Wertschätzung pflegender Berufe in der Öffentlichkeit wie bei den einzelnen (potenziellen) Mitarbeitern wahrnehmbar erhöhen.

Es erscheint die Aussage als nicht übermäßig gewagt, dass die sich sehr dynamisch entwickelnden neuen (Automatisierungs-)Technologien erhebliche Arbeitsmarkteffekte derart entfalten könnten, dass es nicht zu einem flächendeckenden Fachkräftemangel kommt. Arbeitskräfteangebot und -nachfrage könnten sich aufgrund des längeren zeitlichen Vorlaufs unter Nutzung der gängigen Marktmechanismen (Brunow / Gundert / Kubis 2014, S. 77) immer wieder „einpendeln“ ohne größere, nicht zu deckende Arbeitskräftelücken. Die These liegt nicht fern, dass sich das demografiebedingt rückläufige Arbeitskräftepotenzial insofern positiv auswirkt, dass es dadurch nicht zu automatisierungsbedingt

größeren Arbeitslosenzahlen kommt. Solche Annahmen sind aber wiederum als sehr vage einzustufen.

Die Quintessenz der vorgetragenen Überlegungen ist, dass sich die demografische Entwicklung nicht durch valide Prognosen erfassen lässt, zumindest wenn ein hoher Detaillierungs- und Genauigkeitsgrad erwartet wird. Die Obsoleszenz vieler Datensätze und darauf bezogener Schlussfolgerungen ist ein ständiger Wegbegleiter. Eher schlagzeilenartige Formulierungen wie drohender Fachkräftemangel etc. sind sicherlich gut geeignet für die Herstellung von Aufmerksamkeit, weitaus weniger aber geeignet für eine belastbare Beschreibung gesicherter Trends im Rahmen einer differenzierten und tiefgehenden Zukunftsanalyse, insofern es diese überhaupt geben kann.

### **3 „Nachhaltung“ des Demografiephänomens**

Der hier akzentuierte Begriff Demografiefestigkeit sollte durch den zweiten Wortteil „...festigkeit“ nicht die Assoziation auslösen, dass die Gesellschaft bzw. eine einzelne Wirtschaftseinheit sich nahezu hundertprozentig gegenüber dem Demografiephänomen und dessen Folgen absichern kann. Denn dies ist allenfalls zeitpunktbezogen möglich in dem Sinne, dass zu einem bestimmten Referenztermin z.B. das Unternehmen die relevanten Maßnahmen ergriffen hat, um auf die Folgen des demografischen Wandels proaktiv eingestellt zu sein. Demografiefestigkeit heute bedeutet damit aber nicht Demografiefestigkeit morgen.

Vor diesem Hintergrund bedeutet die intendierte nachhaltige Demografiefestigkeit zu großen Teilen die Aufforderung zu einer aktiven „Nachhaltung“ des Demografiephänomens. Gemeint ist damit die kontinuierliche Anpassung der auf gesellschaftliche und betrieblicher Ebene entwickelten Demografiemaßnahmen bzw. -programme an sich verändernde Konstellationen, wie sie exemplarisch mit den Migrationstendenzen und der sich abzeichnenden Technologieentwicklung beschrieben wurden.

Auf Landesebene sind verschiedene Szenarien denkbar, was z.B. die Arbeitsmarktfolgen der demografischen Entwicklung betrifft. Gegenüber der gängigen Fachkräftemangel-These ist auch immer mehr die Überlegung ins Kalkül zu ziehen, dass die demografisch bedingte Verringerung der Arbeitskräftezahlen durch eine neue Welle der Automatisierungstechnik mit z.B. dem plakativen Begriff „Industrie 4.0“ zumindest in zentralen Wirtschaftsbereichen kompensiert werden kann. Die demografische Entwicklung würde dann



– zugespitzt formuliert – ein „Segen“ derart sein, dass sie hohe Arbeitslosenzahlen verhindert.

Die intendierte „Nachhaltung“ des Demografiephänomens muss u.a. diese Entwicklung im Auge behalten, um nicht vorschnelle Weichenstellungen vorzunehmen. Ähnlich wie die Marktentwicklung ist auch die demografische Entwicklung – wenn auch nicht in dieser Intensität – volatil und dynamisch. Deutlich wird dieses aktuell z.B. an den Migrationsströmen in Richtung Deutschland und die damit verbundenen bislang schwer abschätzbaren langfristigen Folgen für die Bevölkerungs- und Arbeitskräftezahl.

Demografiefestigkeit bedeutet in diesem Sinne in scheinbarem Widerspruch zum sprachlichen Duktus auch Flexibilität bei der Gestaltung und Steuerung demografierelevanter wirtschaftlicher und politischer Prozesse. Das Entgegensteuern darf auch nie zum Übersteuern führen, die Richtungsänderungen müssen jederzeit nachjustiert werden können. Begriffe wie Demografiefestigkeit und -management sollten damit nicht dahingehend überinterpretiert werden, das damit verbundene Aspekte haarklein einsteuer- und gestaltbar sind. Vielmehr sollte sich in Anlehnung an die Position des gemäßigten Voluntarismus von einem absoluten Beherrschbarkeits- und Machbarkeitsglauben eines vollständigen planbaren demografischen Wandels verabschiedet werden. Vielmehr sollte sich einer realistischen Managementposition mit Freiräumen der Gestaltung und planungsbezogen sowie menschlich vorbedingten Steuerungslücken zugewandt werden (dazu mit Bezug auf Change Management Steinle / Eggers / Ahlers 2008, S. 19).

Aufgrund der zur Verfügung stehenden „Vorlaufzeit“ hinsichtlich der Demografiefolgen weitab abrupt auftretender disruptiver Veränderungen spricht vieles dafür, dass sich die Akteure auf allen Ebenen auf die damit verbundenen Folgen einstellen werden können. Die jüngste Flüchtlingswelle und die damit noch nicht absehbar verbundenen Folgen zeigen dabei, dass die demografische Entwicklung immer weiter fortgeschrieben muss, also die Halbwertszeit von Prognosen deutlich begrenzt ist. Demografie bleibt insofern ein Thema, dem aber neue Facetten zuwachsen. Damit wird das „Nach-Halten“ dieses Phänomens auf allen Ebenen (Politik, Gesellschaft, Verbände und Betriebe) im Sinne von permanenter Beobachtung sowie maßnahmenbezogener Neu- und Nachjustierung zum entscheidenden handlungsbezogenen Merkmal eines nachhaltigen Demografiemanagements.

Wichtig ist final zu erwähnen, dass die Veränderungen die durch den demografischen Wandel ausgelöst werden nur ein relevanter Bestimmungsfaktor für Unternehmen in der

Zukunft sind. Die Betriebe stehen vor vielfältigen Herausforderungen unterschiedlichster Prägung. Mit nur marginalen Änderungen werden die meisten Betriebe diesen Herausforderungen nicht hinreichend Rechnung tragen können, sondern nachhaltige und belastbare Zukunftskonzepte sind gefragt. Nicht übertrieben scheint für die Zukunft zu gelten: „Man muss Unternehmen neu denken!“ (Picot 2015, S. 8).

**Literaturverzeichnis**

- Ahlers, F. / Behrens-Potratz, A. / Lüke, K.-H. / Matthes, R. (2013a): Megatrend Demografischer Wandel als Herausforderung für Unternehmen – Diskussionsstand und Einordnung der Beiträge; in: Behrens-Potratz, A. / Lüke, K.-H. / Ahlers, F. / Matthes, R. (Hrsg.), Demografischer Wandel: Vielfältige Herausforderungen für Unternehmen und Gesellschaft, Göttingen 2013, S. 3-14.
- Ahlers, F. / Behrens-Potratz, A. / Lüke, K.-H. / Matthes, R. (2013b): Demografiemanagement quo vadis? in: Behrens-Potratz, A. / Lüke, K.-H. / Ahlers, F. / Matthes, R. (Hrsg.), Demografischer Wandel: Vielfältige Herausforderungen für Unternehmen und Gesellschaft, Göttingen 2013, S. 215-229.
- Brannen, V. (2015): Der Mensch im Mittelpunkt von Industrie 4.0; in: Zeitschrift Führung + Organisation, 84. Jg., 2015, H. 3, S. 170-176.
- Brunow, S. / Gundert, S. / Kubis, A. (2014): Fachkräfteengpässe und atypische Beschäftigung: Das eine schließt das andere nicht aus; in: IAB-Forum, 1/2014, S. 76-83.
- Destatis (2015): Rund 80% der Asylbewerber in Deutschland unter 35 Jahre alt; <https://www.destatis.de/DE/Zahlen/Fakten> .... abgerufen am 07.10.2015.
- Dombrowski, U. / Richter, T. / Ebentreich, D. (2015): Auf dem Weg in die vierte industrielle Revolution; in: Zeitschrift Führung + Organisation, 84. Jg., 2015, H. 3, S. 157-163.
- Fischer, H. et al. (2013): Unternehmen; in: Rump, J. / Walter, N. (Hrsg.), Arbeitswelt 2030: Trends, Prognosen, Gestaltungsmöglichkeiten, Stuttgart 2013, S. 57-82.
- Hirschner, A. / Thomas, G. (2015): Jung, motiviert, geflohen; in: Niedersächsische Wirtschaft, 9/2015, S. 14-15.
- Jeske, T. (2015): Industrie 4.0 in der Produktion; in: Zeitschrift Führung + Organisation, 84. Jg., 2015, H. 3, S. 152-156.
- Meyer, K./Bergmann, D./Dick, M. (2015): Wandel zur Interkulturalität; in: Zeitschrift Führung + Organisation, 84. Jg., 2015, H. 2, S. 89-95
- o.V. (2015): Auf der Suche nach einer Perspektive; in: iw-dienst – Informationen aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 41. Jg., Nr. 38 vom 17.9.2015, S. 1-2.
- Picot, A. (2015): „Man muss Unternehmen neu denken!“ Die digitale Transformation und ihre Auswirkungen auf Managementetagen; in: IM+io Fachzeitschrift für Innovation, Organisation und Management, 3/2015, S. 8-13.

- Rehder, T. (2015): Ein Recht auf Arbeit für Flüchtlinge (Interview von A. Krabel); in: Arbeit und Arbeitsrecht, 70. Jg., 2015, H. 9, S. 538-539.
- Reinwald, M. / Hüttermann, H. / Kröll, J. / Boerner, S. (2015): Gender Diversity in Führungsteams und Unternehmensperformanz: Eine Metaanalyse; in: Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 67. Jg., 2015, September 2015, S. 262-296.
- Rump, J. / Eilers, S. (2015): Wohin die Reise gehen kann; in: Personalmagazin, 5/2015, S. 18-20.
- Scheer, A. W. (2015): Industrie 4.0: Von der Vision zur Implementierung; in: Controlling, 27. Jg., 2015, H. 8/9, S. 442-451.
- Statistisches Bundesamt (2015): Mehr Geburten und weniger Sterbefälle im Jahr 2014; in: Statistisches Bundesamt, Pressemitteilung vom 21. August 2015, Wiesbaden 2015.
- Steinle, C. / Eggers, B. / Ahlers, F. (2008): Change Management, München/Mering 2008
- Wilhelm, B. (2015): Anmerkungen zur Produktion von morgen; in: Zeitschrift Führung + Organisation, 84. Jg., 2015, H. 3, S. 187-190.

## Die Autorinnen und Autoren

### Prof. Dr. Hans Adam

ist seit 2007 Professor für Volkswirtschaftslehre an der WiSo-Fakultät der Hochschule Osnabrück. Nach dem Studium der Volkswirtschaftslehre und Ökonometrie an der Technischen Universität Berlin und Promotion an der Universität Hannover war er an der Hochschule für den öffentlichen Dienst in Niedersachsen beschäftigt. Sein Forschungsinteresse gilt dem Bereich der Finanzwissenschaft. Als externes Mitglied an der Leibniz-Fachhochschule unterstützt er die Lehre in den volkswirtschaftlichen Modulen der Mikro- und Makroökonomie.

E-Mail: [adam@wi.hs-osnabrueck.de](mailto:adam@wi.hs-osnabrueck.de)

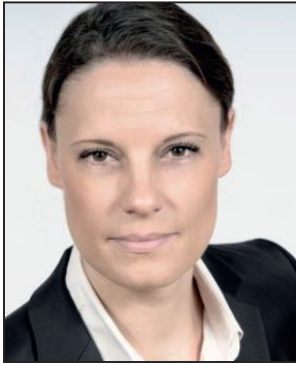


### Prof. Dr. Friedel Ahlers

ist seit 2011 Professor für ABWL mit Schwerpunkten Unternehmensführung und Personalwirtschaft an der Leibniz-Fachhochschule in Hannover. Zuvor war er Dozent an der Leibniz-Akademie, davor einige Jahre Mitarbeiter einer Unternehmensberatung. Die Jahre zuvor arbeitete er als Wissenschaftlicher Mitarbeiter und Assistent an der Leibniz Universität Hannover (Institut für Unternehmensführung und Organisation). Die Promotion zum Dr. rer. pol. erfolgte 1993. Das wirtschaftswissenschaftliche Studium wurde in Hamburg und Oldenburg absolviert.

E-Mail: [ahlers@leibniz-fh.de](mailto:ahlers@leibniz-fh.de)



**Prof. Dr. Anja Behrens-Potratz**

ist seit 2011 Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Management im Gesundheitswesen, insbesondere Krankenversicherungsmanagement an der Leibniz-Fachhochschule. Sie war zuvor als Strategie- und Managementberaterin mit Fokus Insurance bei einem großen Beratungsunternehmen und einige Jahre im Leistungs- und Versorgungsmanagement einer großen gesetzlichen Krankenversicherung tätig. Ihre Promotion zum Dr. rer. pol. erfolgte an der Universität Hamburg. Auch ihr wirtschaftswissenschaftliches Diplom- und Master-Studium absolvierte sie in Hamburg.

E-Mail: [behrens-potratz@leibniz-fh.de](mailto:behrens-potratz@leibniz-fh.de)

**Elisabeth Burghardt**

absolvierte 2013 an der Leibniz-Fachhochschule ihren Bachelor of Arts (B.A.) im dualen Studiengang Health Management mit der Vertiefung Krankenhausmanagement. Anschließend war sie in einem Krankenhaus in Hannover als Assistentin der Geschäftsführung tätig. Seit Oktober 2015 studiert sie im Masterstudiengang Gesundheitsökonomie an der Universität Bayreuth.

**Prof. Dr. Kristin Butzer-Strothmann**

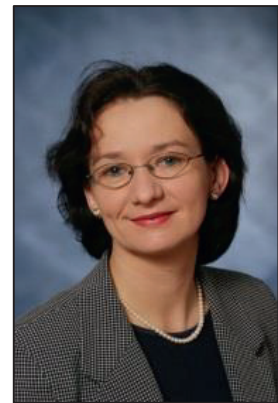
Vizepräsidentin Lehre und Forschung, Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Marketing und Empirische Sozialforschung. Sie ist verantwortlich für die Bachelor- und Master-Studiengänge der Studienrichtung Business Administration (dual, berufsbegleitend, Vollzeit). Nach einer Lehre zur Werbekauffrau und dem Studium der BWL in Lüneburg promovierte sie zum Thema „Krisen in Geschäftsbeziehungen“ an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf. Von 1998 bis 2009 arbeitete sie als Marktforscherin und Marketing-Consultant im Business- und Non-Business-Bereich. Darüber hinaus war sie für verschiedene Hochschulen und Bildungsinstitutionen als externe Dozentin für Marketing, Marktforschung sowie Industriebetriebslehre tätig.

E-Mail: [butzer-strothmann@leibniz-fh.de](mailto:butzer-strothmann@leibniz-fh.de)

**Prof. Dr. Margit Christiansen**

ist seit 2011 Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Management im Gesundheitswesen, insbesondere Krankenhausmanagement an der Leibniz-Fachhochschule. Sie war vor dem Studium der Betriebswirtschaftslehre in Göttingen als leitende Krankenschwester tätig. Nach ihrer Promotion am Institut für Rechnungs- und Prüfungswesen privater und öffentlicher Betriebe der Georg-August-Universität Göttingen wechselte sie in das Controlling eines Krankenhauses. 2004 wurde sie auf die Professur für Controlling in Gesundheits- und Sozialeinrichtungen an der Fachhochschule im DRK in Göttingen berufen.

E-Mail: [christiansen@leibniz-fh.de](mailto:christiansen@leibniz-fh.de)



**Prof. Dr. Norbert Gülke**

war seit 2010 Dozent an der Leibniz-Akademie und ist seit 2011 Professor für Wirtschaftsinformatik an der Leibniz-Fachhochschule mit einem Schwerpunkt im Bereich Projektmanagement. Er ist verantwortlich für den Studiengang Wirtschaftsinformatik. Das Studium mit Abschluss als Dipl.-Informatiker an der Fernuniversität Hagen sowie die Promotion zum Dr. rer. nat. an der Universität Hildesheim erfolgte berufsbegleitend während seiner Tätigkeiten in verschiedenen Maschinenbauunternehmen. Schwerpunkte seiner dortigen Aufgaben waren internationale Projektentwicklung in der Verfahrenstechnik, Leitung Sensor- und Steuerungsentwicklung, Leitung Konstruktion sowie Geschäftsführung. Vor dem Wechsel an die Leibniz-Fachhochschule war er CTO der MAN Nutzfahrzeuge AG im Werk Ankara, Türkei.

E-Mail: [guelke@leibniz-fh.de](mailto:guelke@leibniz-fh.de)

**Prof. Dr. Dennis Klein**

ist seit 2011 Professor für Wirtschafts- und Steuerrecht sowie Rechnungslegung an der Leibniz-Fachhochschule und gleichzeitig Steuerberater, Rechtsanwalt und Fachanwalt für Steuerrecht. Nach dem Studium der Rechtswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre in Kiel mit anschließender Promotion im Steuerrecht in Hamburg war er Rechtsreferendar am Hanseatischen Oberlandesgericht in Hamburg. 2009 folgte das Steuerberaterexamen. Der Forschungs- und Arbeitsschwerpunkt liegt an der Schnittstelle zwischen Unternehmensbesteuerung und Wirtschaftsrecht.

E-Mail: [klein@leibniz-fh.de](mailto:klein@leibniz-fh.de)



**Melissa Koser**

absolvierte 2013 an der Leibniz-Fachhochschule ihren Bachelor of Arts (B.A.) im dualen Studiengang Health Management mit den Schwerpunkt Krankenhausmanagement. Im Anschluss an das Duale Bachelorstudium begann sie im **Krankenhauscontrolling** im Bereich Erlös- und Sachkostencontrolling zu arbeiten. Derzeit studiert sie an der Medizinischen Hochschule den Masterstudiengang „Public Health“ mit den Vertiefungen Gesundheitsökonomie und Statistik.

**Stanislaw Ludwig**

absolvierte 2012 an der Hochschule Osnabrück seinen Bachelor of Arts (B.A.) in Betriebswirtschaft und Management mit den Schwerpunkten Finanzmanagement und Controlling. Im Anschluss an das Bachelorstudium absolvierte er den Master of Arts (M.A.) im Studiengang Controlling und Finanzen an der Hochschule Osnabrück. Seit 2014 studiert er Mathematik und Wirtschaft & Politik für das gymnasiale Lehramt an der Leibniz Universität Hannover.



**Prof. Dr. Karl-Heinz Lücke**

ist Professor für Wirtschaftsingenieurwesen mit dem Schwerpunkt Technologie und Nachhaltigkeit an der Ostfalia Hochschule für angewandte Wissenschaften (Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel). Zuvor war er als Professor für Wirtschaftsinformatik an der Leibniz-Fachhochschule tätig. Nach dem Abschluss zum Wirtschaftsingenieur/Elektrotechnik an der Technischen Universität Braunschweig war er mehrere Jahre im Consulting bei einem führenden deutschen IT-Dienstleister tätig. Nach seiner Promotion wechselte er zu den Deutschen Telekom Laboratories an die Technische Universität Berlin. Hier war er als Senior Research Scientist für verschiedene strategische Forschungsprojekte im Innovation Development verantwortlich.

E-Mail: [lueke@leibniz-fh.de](mailto:lueke@leibniz-fh.de)

**Prof. Dr. Roland Matthes**

ist seit 2012 Professor für Mathematik an der Leibniz-Fachhochschule. Nach seinem Studium der Mathematik und Physik in Kassel war er Assistent an der TU Berlin und der Universität Kassel, wo er 1988 promovierte. Nach einem Postdoktorandenstipendium der DFG wurde er 1992 an der Universität Kassel habilitiert und ist seit 1999 dort apl. Professor. Seine Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der automorphen Formen und der Kryptologie.

E-Mail: [matthes@leibniz-fh.de](mailto:matthes@leibniz-fh.de)

**Nina Prothe**

absolvierte 2013 an der Leibniz-Fachhochschule ihren Bachelor of Arts (B.A.) im dualen Studiengang Health Management mit dem Studienschwerpunkt Krankenhausmanagement. Gleichzeitig absolvierte sie die Ausbildung zur Kauffrau im Gesundheitswesen. Danach arbeitete Sie ein Jahr als Assistentin der Geschäftsführung bei einem Betreiber stationärer Pflegeeinrichtungen. Derzeit ist sie als Assistentin der Geschäftsführung, Controllerin und Projektleitung im Klinikum Warendorff in Sehnde tätig.

**Prof. Dr. André Schmidt**

ist seit 2008 Inhaber des Lehrstuhls für Makroökonomik und Internationale Wirtschaft an der Universität Witten/Herdecke. Zuvor war er Inhaber des Lehrstuhls für Internationale Wirtschaftspolitik an der European Business School, an der er auch heute noch als Gastprofessor tätig ist. Er hat an der Universität Hohenheim promoviert und habilitierte sich an der Georg-August-Universität in Göttingen. Seine Hauptforschungsgebiete sind die Felder der europäischen Wirtschafts- und Währungspolitik. Seit 2001 ist er als externer Dozent für Volkswirtschaftslehre an der Leibniz FH tätig.



E-Mail: [andre.schmidt@uni-wh.de](mailto:andre.schmidt@uni-wh.de)

**Kira Wehage**

absolvierte in Jahr 2015 an der Leibniz-Fachhochschule ihren Bachelor of Arts (B.A.) im dualen Studiengang Business Administration mit dem Studienschwerpunkt Automotive und Quantitative Methoden der Ökonomie. Derzeit arbeitet sie als Einkäuferin in einem international tätigen Unternehmen der Automobilindustrie und absolviert nebenberuflich ein Masterstudium.

