

THEORIA CUM PRAXI

Band 1



**THEORIA CUM PRAXI**

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

# Demografischer Wandel

Vielfältige Herausforderungen für  
Unternehmen und Gesellschaft



**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, 2013

978-3-95404-549-5

© CUVILLIER VERLAG, Göttingen 2013

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, 2013

Gedruckt auf umweltfreundlichem, säurefreiem Papier aus nachhaltiger Forstwirtschaft.

978-3-95404-549-5

---

## Vorwort

„Theoria cum Praxi“: Dieser vielzitierte Leitspruch des Universalgelehrten Leibniz ist die Orientierungsgrundlage für Lehre und Forschung an der Leibniz-Fachhochschule in Hannover. Bezogen auf die Forschung ist damit der Weg für eine angewandte Forschung vorgezeichnet, in deren Rahmen primär praxisnahe betriebliche Fragestellungen aufgegriffen und näher analysiert werden. Der sich daraus ergebende Erkenntnisfortschritt bereichert wiederum Lehre und Studium, womit die intendierte enge Verknüpfung von Lehre und Forschung evident wird.

Vor diesem Hintergrund hat sich die Leibniz-FH im Vor- und Nachfeld ihrer Gründung im Jahr 2011 für das gemeinschaftliche Forschungsfeld „Demografischer Wandel“ entschieden. Die Entscheidung für diesen Forschungsbereich, der komplementär und nicht substitutiv zu den individualzentrierten Forschungsinitiativen der Professoren zu verstehen ist, beruht insbesondere auf zwei Gründen:

Thematisch sprechen für diese Forschungsfokussierung Bedeutungs- und Gütekriterien wie Aktualität, Praxisrelevanz, Komplexität und Interdisziplinarität. Bezogen auf die Interdisziplinarität weisen alle angebotenen Studienrichtungen an der Leibniz-FH (Business Administration, Wirtschaftsinformatik und Health Management) Affinitäten zum Thema Demografischer Wandel auf, die in ein disziplinübergreifendes Licht gerückt werden können. Zudem steht so auch die Transferschiene Forschung – Lehre offen.

Die Idee eines gemeinschaftlichen Forschungsprojektes rekuriert zum einen auf der Bündelung der Forschungsaktivitäten in einem noch jungen Hochschulstadium, zum anderen auf die dadurch möglichen und intendierten Diskussionssequenzen und Diskurse der beteiligten Forscher aus unterschiedlichen Fachgebieten. Dieses ermöglicht gegenseitige Forschungsimpulse und trägt zum teamzentrierten Aufbau einer gelebten Forschungskultur an der Leibniz-FH bei.

Als Ergebnis der „ersten Forschungswelle“ ist der vorliegende Forschungsband entstanden. Aufgrund des skizzierten Teamanspruchs beinhaltet dieser vorwiegend Beiträge der hauptamtlichen Professoren der Leibniz-FH, die das komplexe Forschungsgebiet „Demografischer Wandel“ aus unterschiedlichen Perspektiven ausleuchten. Der Forschungsband fokussiert dabei die Themencluster „Personal“ und „Gesund-

heit“. In einer „zweiten Forschungswelle“ kann und soll hieran angeknüpft werden. So sollen die Themen beispielsweise durch empirische Erkenntnisse oder Modellsimulationen zu ausgewählten Themen weiter vertieft werden. Hierdurch gilt es einen weiteren Erkenntnisfortschritt zu realisieren.

Vom anwendungsorientierten Selbstverständnis her richten sich dieser und die weiteren Forschungsbände der Leibniz-FH an die Hochschul- und Praxisseite gleichermaßen. Die Leibniz-FH befürwortet dabei explizit den Austausch mit ihren relevanten Anspruchsgruppen in- und außerhalb der Hochschule über das Thema „Demografischer Wandel“ und weiteren Themen. Insofern ist eine Diskussion zwischen Autoren- und Leserschaft ausdrücklich erwünscht (Kontakt über [www.leibniz-fh.de](http://www.leibniz-fh.de)).

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

Hannover, im September 2013

Die Herausgeber

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

---

## **Inhaltsübersicht**

---

### **A. Megatrend Demografischer Wandel**

#### **Megatrend Demografischer Wandel als Herausforderung für Unternehmen – Diskussionsstand und Einordnung der Beiträge**

Friedel Ahlers / Anja Behrens-Potratz / Karl-Heinz Lücke / Roland Matthes **3**

---

### **B. Grundlagen zur demografischen Entwicklung**

#### **Der demografische Wandel in Niedersachsen:**

##### **Trends und Herausforderungen für Unternehmen**

Torsten Bleich und Margit Christiansen **17**

##### **Dynamik altersstrukturierter konkurrierender Populationen**

Roland Matthes und Karl-Heinz Lücke **41**

##### **Die strategische Dimension der Kultur- und Kreativwirtschaft und ihr Zusammenhang mit regionalen demographischen Entwicklungen**

Klaus Wollenberg und Michael Weisensee **65**

---

### **C. Fokus Personalmanagement**

#### **Talentmanagement in der Praxis: Ergebnisse eines Workshops**

Kristin Butzer-Strothmann und Friedel Ahlers **89**

#### **Branchenorientiertes Ausbildungsmarketing**

Friedel Ahlers und Kristin Butzer-Strothmann **109**

#### **Aging – Karrieren: Demografiebedingter Paradigmenwechsel im Karriereverständnis**

Friedel Ahlers und Norbert Gülke **125**

---

<b>Demografischer Wandel 'at the top': Strategische Nachfolgeregelung im Unternehmensmanagement</b>	
Ralf Kühl	<b>141</b>

---

## **D. Fokus Gesundheitsmanagement**

<b>Zur Messung des Zugangs zu Gesundheitsleistungen: Konzepte und Operationalisierung am Beispiel der ambulanten Versorgung</b>	
Konrad Obermann und Peter Müller	<b>155</b>
<b>Familienleistungsausgleich und die steuerliche Berücksichtigung von Pflegeaufwendungen</b>	
Dennis Klein	<b>171</b>
<b>Betriebliches Gesundheitsmanagement: Konzept und empirische Erkenntnisse</b>	
Mona Meyer und Friedel Ahlers	<b>193</b>

---

## **E. Ausblick**

<b>Demografiemanagement quo vadis?</b>	
Friedel Ahlers / Anja Behrens-Potratz / Karl-Heinz Lüke / Roland Matthes	<b>215</b>

---

<b>Autorenprofile</b>	<b>231</b>
-----------------------	------------



---

## Inhaltsverzeichnis

---

### A. Megatrend Demografischer Wandel

<b>Megatrend Demografischer Wandel als Herausforderung für Unternehmen – Diskussionsstand und Einordnung der Beiträge</b>	<b>3</b>
1 Demografischer Wandel: Omnipräsenz eines Megatrends	3
2 Multiperspektivische Analyseposition: Demografiemanagement als gesellschaftliche und betriebliche Herausforderung	4
3 Theoretischer Diskussionsstand: Vielfalt an Beiträgen und Studien	6
4 Betriebliche Antizipation: Dringlichkeitserfordernis versus nachhaltiges Demografiemanagement	9
5 Schlussfolgerungen zur Theorie- und Praxisaufnahme des Demografiethemas und Einordnung der Beiträge	10

---

### B. Grundlagen zur demografischen Entwicklung

<b>Der demografische Wandel in Niedersachsen: Trends und Herausforderungen für Unternehmen</b>	<b>17</b>
1 Einleitung	17
2 Demografische Entwicklung und Trends	17
2.1 Bevölkerungsentwicklung in Deutschland	17
2.2 Bevölkerungsentwicklung in Niedersachsen	18
3 Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Arbeitsmarkt	29
3.1 Eintritte in den Arbeitsmarkt	29
3.2 Austritte aus dem Arbeitsmarkt	31
3.3 Anstieg der Fehltagel durch höheres Durchschnittsalter der Erwerbsteilnehmer	32
4 Handlungsmöglichkeiten aus Unternehmenssicht	32
4.1 Erwerbsanteil Älterer erhöhen	33
4.2 Zuwanderung von Arbeitnehmern	33
4.3 Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf	34

---

5	Schlussbetrachtung	37
<b>Dynamik altersstrukturierter konkurrierender Populationen</b>		<b>41</b>
1	Einleitung	41
2	Einfache Modelle zur Bevölkerungsentwicklung	42
3	Altersstrukturierte Populationen	44
3.1	Diskrete und kontinuierliche Modellierung	44
3.2	Geburtenrate, Sterberate, Erlebenswahrscheinlichkeit	46
4	Diskrete Modellierung, Matrixmodelle	47
5	Kontinuierliche Modelle	51
5.1	Sharpe-Lotka-Integralgleichung	51
5.2	McKendrick-von-Förster-Gleichung	52
5.3	Charakteristikenmethode	52
5.4	Stationäre Lösungen, asymptotisches Verhalten	54
5.5	Nichtlineare Modelle	55
6	Dynamik der Bevölkerungsentwicklung bei konkurrierenden Populationen	55
6.1	Ein stochastisches Modell	56
6.2	Ein altersstrukturiertes Modell	56
6.3	Attraktivitätsfunktionen	58
7	Schlussbetrachtung	60
<b>Die strategische Dimension der Kultur- und Kreativwirtschaft und ihr Zusammenhang mit regionalen demographischen Entwicklungen</b>		<b>65</b>
1	Einleitung	65
2	Kreatives Milieu und Kreativwirtschaft	65
3	Pfadabhängigkeiten und Agglomerationseffekte	75
4	Kreativwirtschaft und demografische Entwicklungen	76

---

## **C. Fokus Personalmanagement**

<b>Talentmanagement in der Praxis: Ergebnisse eines Workshops</b>	<b>89</b>
1 Implikation des Demographischen Wandels: Systematisches Talentmanagement	89
2 Grundkonturen des Talentmanagements	90
2.1 Abgrenzung Talent und Ziele des Talentmanagements	90
2.2 Kernphasen des Talentmanagement: Gewinnung, Entwicklung und Bindung ambitionierter Mitarbeiter	91
3 Zielgruppenspezifisches Talentmanagement: Ergebnisse von studentischen Unternehmensanalysen	93
3.1 Institutioneller Rahmen: Forschungsworkshop an der Leibniz-FH	93
3.2 Betriebsgrößen-, branchen- und zielgruppenspezifische Talentmanagement-Konzepte	93
3.3 Zielgruppenbezogenes Talentmanagement in der Unternehmenspraxis	95
3.3.1 Auszubildende: Talentförderung von Anfang an	95
3.3.2 Fachkräfte bzw. Young Professionals als Talentmanagement-Zielgruppe	97
3.3.3 Hochschulabsolventen: Systematische Entwicklungsprogramme	98
3.4 Akute und latente Problemfelder und Herausforderungen des Talentmanagements	100
4 Ausgewählte Gestaltungsimplicationen: Nachhaltiges Talentmanagement als Element einer demografiefesten Personalpolitik	102
4.1 Integratives und nachhaltiges Konzept versus punktueller Einzelaktionen	102
4.2 Beschreitung neuer Wege beim Talentmanagement: Kooperation als Option für kleinere und mittlere Unternehmen	103
4.3 Kein Ausschließlichkeitsanspruch junger Mitarbeiter: Talententwicklung auch bei etablierten Erfahrungsträgern	105
5 Talentmanagement quo vadis?	106

<b>Branchenorientiertes Ausbildungsmarketing</b>	<b>109</b>
1 Ausgangssituation: Demografischer Wandel mit rückläufigen Bewerberzahlen für Ausbildungsplätze	109
2 Betriebliches professionelles Personalmarketing für Auszubildende: Domäne von Großunternehmen	110
3 Grundkonturen eines branchenorientierten Ausbildungsmarketing	111
3.1 Grundzusammenhang: Branchen- und Unternehmensimage	111
3.2 Adressaten: Kleine und mittlere Handwerksbetriebe mit hoher Ausbildungsfrequenz	112
3.3 Ziele: Darstellung der Vielfalt und Attraktivität der Ausbildungsberufe im Branchenkontext	113
4 Beispiele für ein branchenbezogenes Personalmarketing für Auszubildende	115
4.1 Institutionelle Initiative: Programm „JOBSTARTER“ mit regionaler Ausrichtung	115
4.2 Praxisbeispiele für ein innungstragenes Ausbildungsmarketing	116
4.2.1 Bäcker-Innung: „Back dir deine Zukunft“ und „Mehr als nur Brot“	116
4.2.2 Tischler-Innung: „Wir suchen Talente“	117
5 Konzept eines ebenenvernetzten branchenbezogenen Ausbildungsmarketing	118
5.1 Verzahntes Konzept auf Bundes-, Landes-, Regional- und Lokalebene	118
5.2 Branchenbezogene Zukunftsfähigkeit als zentrale Determinante der Ausbildungsattraktivität	118
6 Problemfelder und Grenzen: Ausbildungsrealität versus Wunschbild	120
7 Fazit und Ausblick	121
 <b>Aging – Karrieren: Demografiebedingter Paradigmenwechsel im Karriereverständnis</b>	 <b>125</b>
1 Ausgangssituation: Karrieren älterer Mitarbeiter als neue demografiebedingte Herausforderung	125
2 Traditionelle Karrieremodelle und tradiertes Karriereverständnis in Unternehmen	126

3	Lebensphasenorientiertes Karrieresystem: Karrieren der dritten Generation	127
3.1	Grundstruktur des lebensphasenorientierten Karrieresystems	127
3.2	Karriere 50plus: Lifelong Employability	128
4	Neuere Denkmuster in der Karriereforschung und -praxis und ihre Relevanz für Workforce Aging-Karrieren	130
4.1	Patchwork- und Know-how-Karrieren	130
4.2	Downward Movement	132
4.3	“Karriere nach der Karriere”: Senior Experts	133
5	Konzept zur Realisierung einer Aging-Karriere	134
5.1	Konzeptrahmen: Integratives Aging Workforce-Management	134
5.2	Konzeptelemente: Know-how – Vergütung – Karriere	134
5.3	Karrieremuster: Koexistenz der Vielfalt	136
5.4	Konzeptvoraussetzung: Akzeptanz und Leben eines neuen Karriereverständnisses	137
6	Problemfelder und Grenzen: Mental Change als diffizile Herausforderung	137
7	Fazit und Ausblick	138

---

## **D. Fokus Gesundheitsmanagement**

	<b>Demografischer Wandel 'at the top': Strategische Nachfolgeregelung im Unternehmensmanagement</b>	<b>141</b>
1	Kurzeinführung: Demografischer Wandel im Kontext unternehmensseitiger Managementpositionen	141
2	Empirische Erhebungen zu Personalrekrutierung: Anwendungsprüfung auf (Top)-Management-Ebenen	143
3	Risiken bei der strategischen Nachfolgeregelung	146
4	Kernthesen und Handlungsempfehlungen	148
5	Resümee und Ausblick	149

---

<b>Zur Messung des Zugangs zu Gesundheitsleistungen: Konzepte und Operationalisierung am Beispiel der ambulanten Versorgung</b>	<b>155</b>
1 Einführung	155
2 Theoretische Überlegungen	155
3 Die Herausforderung: Differenzierte Zugangs-Beschreibung bei begrenzten Mitteln	161
4 Ein „Zugangsindikator“ als Instrument für Sozial-, Gesundheits- und Strukturpolitik	162
5 Weiterentwicklung und Ausbau	165
<b>Familienleistungsausgleich und die steuerliche Berücksichtigung von Pflegeaufwendungen</b>	<b>171</b>
1 Einleitung	171
2 Besteuerung nach der Leistungsfähigkeit und subjektives Netto-Prinzip	171
2.1 Leistungsfähigkeitsprinzip als Fundamentalnorm steuerliche Belastungsverteilung	172
2.1.1 Nettoprinzip als Konkretisierung des Leistungsfähigkeitsprinzips	172
2.1.2 Gebot der Folgerichtigkeit	173
2.1.3 Verbrauch- und Verkehrssteuern	174
2.2 Schutz von Ehe und Familie, Art. 6 Abs. 1 GG	175
2.2.1 Familienleistungsausgleich	175
2.2.2 Familie als generationenübergreifende Verantwortungsgemeinschaft	176
2.3 Sozialstaatsprinzip, Art. 20 Abs. 1 GG	177
3 Steuerliche Berücksichtigung des Pflegeaufwands für Angehörige	178
3.1 Sonderausgaben und außergewöhnliche Belastungen	178
3.2 Pflegeaufwendungen als Sonderausgaben oder außergewöhnliche Belastungen	179
3.2.1 Typische Unterhaltsleistungen, § 33a Abs. 1 EStG	179
3.2.2 Andere außergewöhnliche Belastungen nach § 33 EStG	181
3.2.3 Pflege-Pauschbetrag nach § 33b Abs. 6 EStG	183
3.2.4 Haushaltsnahe Pflege- und Betreuungsleistungen nach § 35a Abs. 2 EStG	184

---

3.2.5 Sonderausgabenabzug, § 10 Abs. 1 Nr. 1a EStG	185
4 Problemfelder und Reformmöglichkeiten	185
4.1 Realitätsgerechte Erfassung tatsächlicher Pflegeaufwendungen	186
4.2 Unterhaltspflicht als Vorbedingung steuerlicher Abzugsfähigkeit	188
4.3 Sonderbehandlung vorweggenommener Erbfolge	189
4.4 Familiensplitting als Reformmodell	189
5 Fazit	190

## **Betriebliches Gesundheitsmanagement:**

### **Konzept und empirische Erkenntnisse** **193**

1 Betriebliches Gesundheitsmanagement: Auch eine Antwort auf den demografischen Wandel	193
2 Ziele und Positionierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements	194
3 Konturen und Inhalte eines BGM-Konzeptes	196
3.1 Analysephase: Notwendigkeit von BGM	196
3.2 Planungsphase: Betriebliches Maßnahmenpektrum	197
3.2.1 Systematisierung der Maßnahmen	197
3.2.2 Bedarfsgerechte und finanzierbare Einzelmaßnahmen des BGMs	198
3.3 Implementierungsphase: Überzeugungsarbeit im Unternehmen	199
3.3.1 BGM-Einführung als Informations- und Kommunikationsaufgabe	199
3.3.2 Anreize für Mitarbeiter zur Beteiligung: Für und Wider	200
3.4 Reflexionsphase: Erfolgskontrolle des BGM	202
4 Empirische Ergebnisse zur Ausprägung des BGM in der betrieblichen Praxis	202
4.1 Anlage der empirischen Untersuchung	202
4.2 Zentrale Ergebnisse der Unternehmensbefragung	203
4.2.1 Ziele des BGM	203
4.2.2 Konzeptausprägung mit Maßnahmenfokus	204
4.2.3 Problemfelder und Herausforderungen in der Praxis	206
5 Fazit und Ausblick: BGM als eine substantielle Antwort auf die demografischen Herausforderungen in Betrieben	207

## **E. Ausblick**

<b>Demografiemanagement quo vadis?</b>	<b>215</b>
1 Quo-vadis-Frage beim Demografiemanagement: Unsicherheiten inbegriffen	215
2 Nachhaltigkeit und ebenenbezogene Integrität: Betriebe und Politik in gemeinsamer Verantwortung für die Gestaltung der demografischen Entwicklung	217
3 „Alter“ als Kulturdimension: Umdenken als Zukunftsherausforderung	218
4 Verstärkte Antizipation betrieblicher Zukunftsrealität: Verschiebung der Altersstrukturen in Unternehmen auch als Chance	221 221
5 Entwicklungslinien weiterer Forschungs- und Praxisvorhaben zum Demografiemanagement	223
<hr/>	
<b>Die Autorinnen und Autoren</b>	<b>231</b>



## **A. Megatrend Demografischer Wandel**



# **Megatrend Demografischer Wandel als Herausforderung für Unternehmen – Diskussionsstand und Einordnung der Beiträge**

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

## **1 Demografischer Wandel: Omnipräsenz eines Megatrends**

Das Motto des zweiten Demografie Gipfels der Bundesregierung, veranstaltet im Mai 2013, ist mit „Jedes Alter zählt“ treffend gewählt. Deutschland ist auf den Beitrag aller Generationen bzw. Altersgruppen zur wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung angewiesen, dabei aufgrund der demografischen Entwicklung vermehrt auf ältere Mitbürger. Bundeskanzlerin Merkel betonte in ihrer Rede die Notwendigkeit eines ebenenübergreifenden Dialogprozesses aller relevanten Anspruchsgruppen über den demografischen Wandel, als ein durchaus Chancen wahrnehmendes „Gemeinschaftswerk“ zur Zukunftssicherung im Rahmen der Sozialen Marktwirtschaft (vgl. Merkel 2013, <http://www.bundesregierung.de...>).

Schon vor dem öffentlichkeitswirksamen Demografie Gipfel war allerdings evident, dass der nahezu heute in allen Medien omnipräsente demografische Wandel in Deutschland grundlegende Veränderungen auf allen Ebenen mit sich bringen und das Bild der Gesellschaft nachhaltig verändern wird, was ihn zu Recht als einen Megatrend ausweist. „Der demografische Wandel wird ... als prägender Megatrend betont“ (Buss/Kuhlmann 2013, S. 353).

Betroffen sind sowohl die Makroebene (Gesellschaft), die Mesoebene (Betriebe) also auch die Mikroebene (Individuen). Die wirtschaftlichen Implikationen der Bevölkerungsentwicklung stellen dabei einen wichtigen Teilaspekt dar. Sie selbst sind wiederum vielfältiger Art und betreffen sowohl die Volkswirtschaft wie auch einzelne Wirtschaftssubjekte.

Obwohl dieses Thema schon seit ca. einer guten Dekade verstärkt auch in den Wirtschaftswissenschaften akzentuiert wird, erscheint es aus wissenschaftlicher Sicht bei weitem noch nicht abgeschlossen erforscht. Finale, im Sinne von endgültigen Forschungsergebnissen sind auch nicht zu erwarten, da es immer wieder neuere

Entwicklungen und Sondereinflüsse wie z. B. die Finanz- und Wirtschaftskrise mit ihren Implikationen für arbeitskräftebezogene Migrationsströme zu antizipieren gilt. Sie werden sicherlich nicht die Grundtendenz umkehren, aber schon neue Akzentuierungen mit sich bringen.

Das Thema ist insgesamt betrachtet auf breiter gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Ebene „angekommen“, wird aber – dafür eingesetzte Ressourcen als Maßstab gesehen – nicht immer von den Betrieben auch entsprechend angenommen. An der Feststellung „Demografie kostet Geld“ kommt man nicht vorbei, wobei der Nutzen gerade in Produktionsbereichen vermeintlich nicht oder nur wenig greifbar erscheint und das Demografiephänomen noch zu oft in die Passivrolle als „abstrakte Größe“ rückt (vgl. Buss/Kuhlmann 2013, S. 354).

Die vielfache Charakterisierung der demografischen Entwicklung als „schleichender Prozess“ hat zwei gegenläufige Auswirkungen: Zum einen können sich die beteiligten Akteure (insbesondere Unternehmen) chancenorientiert auf die damit verbundenen absehbaren Entwicklungen einstellen (vgl. Brunow/Möller/Stegmaier 2012, S. 9). Zum anderen führt ein mangelndes Akutheitsbewusstsein gerade dazu, „... dass dieser schleichende Prozess den Effekt hat, nur wenig wahrgenommen zu werden“ (Enquetekommission Baden Württemberg 2005, S. 138).

Die damit schon angedeutete Ambivalenzorientierung ist typisch für die demografische Entwicklung und das damit verbundene Akteursverhalten: Auf der einen Seite stehen damit aufmerksamkeitsregende Veranstaltungen wie z. B. der schon akzentuierte „Demografiegipfel“ der Bundesregierung, auf der anderen Seite aber eine an wirtschaftlichen Kalkülen orientierte Prioritätsskala in Betrieben mit oftmals dringenderen Themen auf der Agenda (vgl. z. B. Sporkert 2008, S. 22). Das vielzitierte Postulat nach „Demografiefestigkeit“ von Betrieben muss damit vielfach noch den Schritt über die Postulatsebene hinaus in die Realitätsebene vollziehen.

## **2 Multiperspektivische Analyseposition: Demografiemanagement als gesellschaftliche und betriebliche Herausforderung**

Das breitgefächerte Themenfeld Demografie kann aus unterschiedlichen Analysepositionen betrachtet werden, die von internationalen Konsequenzen über länderbezogene Analysen und differenzierte institutionelle Akteurs-Positionen (z. B. Wirtschafts

betriebe, Gesundheitsorganisationen) bis hin zu Auswirkungen für das einzelne Individuum reichen. Aufgrund dieser Vielfalt der Blickwinkel bieten sich einerseits differenzierte Einzelanalysen an, um spezielle Perspektiven und Folgen des demografischen Wandels näher durchleuchten zu können. Aus einer Vielzahl von möglichen Ansatzpunkten sei hier exemplarisch die Schaffung von bzw. der Umbau zu altersgerechtem Wohnraum erwähnt, um älteren Menschen den Verbleib in der gewohnten Umgebung zu ermöglichen (vgl. dazu Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend 2013, S. 24 ff.). Dieser sogenannte Remanenzeffekt bedient mit dem „Bleiben können“ in der vertrauten Wohnungs- und Quartiersumgebung einen nachvollziehbaren Sicherheits- und Identitätswunsch: „Hier kenne ich mich aus, hier gehöre ich hin, hier fühle ich mich wohl“ (vgl. Enquetekommission Baden-Württemberg 2005, S. 148).

Bei aller Berechtigung und Unverzichtbarkeit dieser Einzelanalysen sollte jedoch andererseits nicht eine gesamtsystemische Analyseposition aus dem Blickfeld geraten, die die Vernetzungen der einzelnen singulären Analytiken und deren Folgewirkungen adäquat abbildet und berücksichtigt. Schon 2002 wurden von der Enquete-Kommission „Demographischer Wandel“ des Deutschen Bundestages „Integrierte Politikkonzepte“ eingefordert, die verzahnte betriebliche und staatliche Teilpolitiken zur Reaktion auf den demografischen Wandel zum Gegenstand haben. „Dies betrifft zum einen die Bereiche der betrieblichen Beschäftigungs-, Humanisierungs-, Qualifizierungs- und Laufbahnpolitik, zum anderen die staatliche Bildungs-, Sozial- und Gesundheitspolitik sowie – wegen der zukünftig anderen Zusammensetzung des Erwerbspersonenpotenziales – die Gleichstellungs-, Familien- und Migrationspolitik. Diese Politikfelder sind dabei nicht substitutiv, sondern komplementär zu sehen“ (Enquete-Kommission „Demographischer Wandel“ des Deutschen Bundestages 2002, S. 91). Punktuelle Einzelmaßnahmen einzelner Akteure oder innerhalb der Akteursbereiche werden nicht nachhaltigen Erfolg generieren können. Insofern besteht „... ein weitgehender Konsens dahingehend, dass wirkungsvolle Gestaltungsansätze über Einzelmaßnahmen hinausgehen und ganzheitlich – im Sinne eines Managementsystems – angelegt sein müssen“ (Bögel/Frerichs 2011, S. 9).

Das Demografiemanagement ist auch deshalb eine besondere betriebliche Herausforderung, weil gängige Argumentationsmuster der Positivzuschreibung von Altersdiversität wie z. B. generativer Wissens- und Ideentransfer nur bedingt empirisch zu

validieren sind. Zumindest sind Feststellungen, wonach altersgemischte Teams produktiver als altershomogene Gruppen sind (vgl. PWC 2011, S. 40), in dieser Aussage-Stringenz kritisch zu hinterfragen. Studien der Universität St. Gallen kommen – wenn nicht geeignete gestalterische Maßnahmen des Unternehmens ergriffen werden – zur gegenteiligen Feststellung: „Altersdiversität kann die Leistung des Unternehmens schmälern“ (Kunze 2013, S. 31). Auch weitere Studien belegen z. B. eine höhere Fehlzeitenquote in altersgemischten Arbeitsgruppen, was z. B. auf schwierigere Kommunikations- und Gruppenkohäsionsprozesse als in altershomogeneren Teams zurück geführt wird (vgl. Weiss in Interview Hess 2013, S. 58). Häufig ungeprüft und unreflektiert diffundierende Positivszenarien der altersdiversen Belegschaft sind damit keinesfalls per se belegt. Nur bei gezielten Maßnahmen, wie z. B. der Sensibilisierung des Top-Managements hinsichtlich der Altersdiversität, können die intendierten positiven Leistungseffekte realisiert werden (vgl. Kunze 2013, S. 35).

Der Begriff Demografiemanagement impliziert vordergründig ein Steuerungs- und dahinter liegend Machbarkeitsdenken hinsichtlich der Plan- und Gestaltbarkeit demografischer Veränderungen aus einer interessengeleiteten Akteursperspektive. Aufgrund der vorgelagerten ursächlichen Parameter auf gesellschaftlicher Ebene sind hier Betriebswirtschaften zunächst (Re-)Akteure, die aber bezogen auf ihren Mesokosmos Betrieb gestalterisch aktiv werden und entsprechende Akzente setzen können. Durch solche gezielten Akzente wie eine familienfreundliche Personalpolitik bzw. ein betriebliches Gesundheitsmanagement werden wiederum auch Impulse in Richtung Makroebene Gesellschaft hinsichtlich Familienfreundlichkeit und Gesundheit ausgestrahlt, was wiederum den ebenenübergreifenden Wirkungsmechanismus des Demografiephänomens verdeutlicht.

### **3 Theoretischer Diskussionsstand: Vielfalt an Beiträgen und Studien**

Der Fundus an Literatur zum Demografischen Wandel ist mittlerweile nahezu unüberschaubar. Aufbauend auf den Datengrundlagen des Statistischen Bundesamtes bzw. der statistischen Ämter des Bundes und der Länder zur demografischen Entwicklung (vgl. z. B. Statistisches Bundesamt 2011) liegen eine Vielfalt an Beiträgen und Studien vor, die vermuten lassen können, dass nahezu jeder relevante Blickwin-

kel des Megathemenfeldes Demografischer Wandel schon hinreichend ausgeleuchtet worden ist. Das dem nicht so ist, ist weit weniger ein Indiz für Defizite in der theoretischen Themenaufarbeitung als vielmehr für die Themenvielfalt und -varietät, die der Demografische Wandel auf speziell den relevanten Ebenen Gesellschaft und Betriebe eröffnet. Zudem erschließen neu auftretende Konstellationen wie z. B. die Finanzkrise speziell südeuropäischer Länder und damit verbundene verstärkte arbeitskräftebezogene Migrationsströme immer wieder neue Facetten im Rahmenkomplex „Demografischer Wandel“, die näher beleuchtet werden können.

Die vorliegenden Studien liefern auf den ersten Blick zum Teil widersprüchliche Ergebnisse, wie in Kapitel 2 dieses Beitrages anhand unterschiedlicher Einschätzungen zur vermeintlichen Positivwirkung einer hohen Altersdiversität aufgezeigt. Neben dem studienspezifischen zielgruppenbezogenen und methodischen Zuschnitt der einzelnen Untersuchungen als mögliche Ursache ist dieses auch ein Indiz für den Facettenreichtum des Demografischen Wandels mit einem breiten, nicht auf einen Nenner zu reduzierendem Meinungsspektrum.

Der unterschiedlichen länder- bzw. regionalspezifischen Ausprägung des Demografischen Wandels Rechnung tragend hat eine Reihe von Bundesländern einen eigenen Demografiebericht heraus gebracht (z. B. das Land Sachsen Anhalt: Stabsstelle für demografische Entwicklung und Prognosen des Ministeriums für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt 2013). Diese Demografieberichte belegen mit Themen wie Finanzpolitik, Arbeitsmarkt, Bildung, Städtebauförderung, Familienfreundlichkeit, Medizinversorgung etc. den Facettenreichtum der demografischen Entwicklung. Länderübergreifend führen die Binnenwanderungsströme, die vorwiegend wirtschafts- und speziell arbeitsmarktbedingt sein, mittel- und langfristig dazu, dass prosperierende Wirtschaftsregionen und Ballungsräume gestärkt und schon schwächere Wirtschaftsstandorte in Deutschland noch stärker unter Druck geraten (vgl. Statistisches Bundesamt 2011, S. 18 ff.). Die Politik ist hier gefordert, das „Ausbluten“ ganzer Regionen zu verhindern.

Eine nähere Beschäftigung mit dem komplexen Themenfeld „Demografischer Wandel“ führt immer stärker die verkürzte Wirkung oft benutzter Schlagzeilen wie z. B. den vielzitierten „Fachkräftemangel“ vor Augen. Einzelbeispiele können hier nicht verallgemeinert werden. Das Institut für Wirtschaftsforschung Halle kommt zu dem

Schluss: „Abschließend ist festzuhalten, dass ein Fachkräftemangel empirisch schwer feststellbar ist. Tatsächlich sind eher Fachkräfteengpässe als temporäre, berufs- und regionalspezifische Probleme zu beobachten“ (Buscher/Harendt/Smiegiel 2012, S. 336). Zu einem ähnlichen Ergebnis gelangt eine IAB-Studie: „Die vorliegenden Ergebnisse deuten insgesamt auf einen eher mäßigen Problemdruck durch unbesetzte Fachkräftestellen hin“ (Bechmann u. a. 2012, S. 8). Vom berechtigten Einzelfall darf also nicht undifferenziert auf eine größere Agglomerationsgröße geschlossen werden.

Bei einer Systematisierung der vorliegenden wirtschaftszentrierten Beiträge zum Demografischen Wandel kristallisieren sich eher volks- und betriebswirtschaftliche Themencluster heraus. Dazu zählen beispielhaft auf volkswirtschaftlicher Ebene die Absicherung der Sozialsysteme im Kontext veränderter Beschäftigungsstrukturen, wobei ein Schwerpunkt auf gesundheitspolitischen Fragestellungen liegt, und auf betrieblicher Ebene veränderte Marketingstrategien und verschiedene personalwirtschaftliche Implikationen, wovon letztere im Weiteren stärker im Blickpunkt stehen.

Unter personalwirtschaftlichen Gesichtspunkten stellen sich insbesondere zwei Herausforderungen für Unternehmen: Zum einen kann aufgrund der demografischen Entwicklung der Arbeitskräftebedarf immer schwieriger gedeckt werden, was sich zunächst bei den Ausbildungsplätzen bemerkbar macht. Zum anderen verlangt das sich kontinuierlich erhöhende Belegschaftsalter nach neuen Antworten, wozu u. a. das betriebliche Gesundheitsmanagement zählt.

Ebenenübergreifend (gesellschaftlich, betrieblich und individuell) rückt das Thema Gesundheit im Kontext der altersbedingten Veränderungen in den Fokus. Auf übergeordneter gesellschaftlicher Ebene ergeben sich markante Verschiebungen im (geringeren) Einnahmen- und (höheren) Ausgabensektor im Gefolge der demografischen Entwicklungen (vgl. Demografie Portal des Bundes und der Länder 2013, S. 7 f.). Die Betriebe haben aus Kosten- und Produktivitätsgründen ein originäres Interesse an gesunden Mitarbeitern. Entsprechend sollten die Arbeitskontexte und -bedingungen in Betrieben so gestaltet sein, dass einem „arbeitsinduzierten Voraltern“ nicht Vorschub geleistet wird (vgl. Bögel/Frerichs 2011, S. 12). Das Betriebliche Gesundheitsmanagement ist damit nicht altersfixiert und -determiniert, sondern sollte alle Belegschaftsgruppen adressieren. Denn „... auch die Jüngeren werden eines Tages alt sein und können sich jetzt noch nicht sicher sein, wirklich „schon“ mit 67 in



Rente gehen zu können“ (PWC 2011, S. 44). Das allgemein erhöhte individuelle Bewusstsein für die Gesundheit befördert wiederum entsprechende Entwicklungen auf betrieblicher und gesellschaftlicher Ebene.

#### **4 Betriebliche Antizipation: Dringlichkeitserfordernis versus nachhaltiges Demografiemanagement**

Beim Thema Demografiemanagement zeigt sich eine gewisse Diskrepanz zwischen öffentlicher Aufmerksamkeit und betrieblicher Dringlichkeit. So stellen z. B. Buss/Kuhlmann (2013, S. 351) auf Basis analysierter Befragungen eine „... häufig diagnostizierte Diskrepanz zwischen der hohen gesellschaftlichen Präsenz des Themas und seiner bisher begrenzten praktischen Relevanz im betrieblichen Handeln ...“ fest.

Die hohe Resonanz in Literaturbeiträgen spiegelt sich in dieser Form nur partiell in der betrieblichen Realität wider. Nach einer Umfrage unter Personalverantwortlichen „... ist die Steuerung der demografischen Entwicklung im Unternehmen kaum relevant... und rangiert damit weit hinter nahezu allen anderen HR-Handlungsfeldern“ (Pesch 2013, S. 20). Selbst wenn in anderen Studien die Wichtigkeit des Themas Demografischer Wandel von vielen der befragten Unternehmen als „sehr wichtig“ bzw. „wichtig“ eingestuft wurde, bedeutet das aber noch nicht, dass auch schon entsprechende Maßnahmen ergriffen wurden bzw. in naher Zukunft initiiert werden sollen (vgl. PWC 2011, S. 17).

Eine ernüchternde Feststellung, wenn man den Themen-„Hype“ in der Literatur als Maßstab zu Grunde legt. Die Ernüchterung nimmt noch zu, wenn trotz der relativ geringen Prioritätszuweisung vermuteten „Treiberfunktion“ der Personalabteilung in Sachen betriebliche Demografiefestigkeit die folgenden Erkenntnisse von Buss/Kuhlmann (2013, S. 356) herangezogen werden: Danach haben die Reorganisationsmaßnahmen der vergangenen Jahre viele Personalabteilungen geschwächt, zumal ihre Durchsetzungsstärke gegenüber den Kernbereichen wie der Produktion immer schon als begrenzt galt. Das Fachbereichsmanagement registriert zwar augenfällige Probleme wie z. B. gesundheitliche Probleme älterer Mitarbeiter, aber die Entwicklung langfristiger Demografiekonzepte wird von ihm nicht unter Bereitstellung der dazu notwendigen Ressourcen vorangetrieben.

Partiell eng mit Demografiemanagement verbundene bzw. darunter subsumierbare betriebliche Handlungsfelder wie z. B. ein verstärktes Ausbildungsmarketing bzw. eine Intensivierung des betrieblichen Gesundheitsmanagements zeigen aber, dass viele Betriebe durchaus aktiv geworden sind, wenn auch nicht immer unter dem expliziten Label „Demografiemanagement“. Die oft schon vorliegenden punktuellen Aktivitäten sind erste Schritte auf dem Weg zu einem nachhaltigen Demografiemanagement, denen allerdings weitere folgen müssten, um ein entsprechendes Konzept zu etablieren, das seinen Namen auch verdient.

Eine betriebliche Altersstrukturanalyse und -prognose ist eine zielführende Methode, das recht globale und für viele Entscheidungsträger in Unternehmen kaum konkret greifbare Thema „Demografie“ in seinen einzelbetrieblichen Auswirkungen darzustellen. Sie bildet das informatorische Fundament eines umfassenden Demografieansatzes (vgl. PWC 2011, S. 22). Wenn anhand der Altersstrukturanalyse z. B. deutlich wird, dass in einem nicht allzu fernen Zeitkorridor größere Teile der Führungsmannschaft ausscheiden werden, ist eines der damit verbundenen Ziele, „... in der Organisation ein Problembewusstsein für die Situation zu schaffen“ (Deller et al. 2008, S. 37), erreicht bzw. zumindest leichter zu erreichen. Eine derartige Sensibilisierung der Entscheidungsträger ist unumgänglich, damit diese z. B. Budgetmittel für ein Demografieprogramm bereit stellen. Ein solches Problembewusstsein und damit verbunden eine entsprechende Sensibilisierung für markante demografische Veränderungen in der Belegschaftsstruktur lässt sich insbesondere mit einem zahlenbelegten Entwicklungsverlauf herbei führen. So hat z. B. die Altersstrukturanalyse des Salzgitter-Konzerns ergeben, dass der Anteil der über 50-Jährigen, der 2012 bei ca. 29 Prozent lag, bis 2025 voraussichtlich auf ca. 43 Prozent ansteigen wird (vgl. Neuhäuser/Gießelmann 2012, S. 306 f.). Wenn auch noch ein gewisser Unsicherheitsspielraum einkalkuliert werden muss, so ist die Tendenz doch klar ersichtlich mit einem offensichtlichen personalwirtschaftlichen Handlungserfordernis aufgrund der älteren Belegschaft.

## **5 Schlussfolgerungen zur Theorie- und Praxisaufnahme des Demografiethemas und Einordnung der Beiträge**

Als Quintessenz kann aus den bisherigen Ausführungen mitgenommen werden, dass das Demografiemanagement ein Thema für Betriebe ist und bleibt, wenn auch dessen Dringlichkeit bislang in der Praxis noch nicht immer seiner Bedeutung entspre-

chend erkannt wird. Die schon in der Literatur zuerkannte hohe Relevanz werden aber nach und nach auch die Betriebe antizipieren, da schon erste demografische Auswirkungen wie zurück gehende Ausbildungsbewerber Realität und damit für Unternehmen deutlich „spürbar“ sind mit den damit einhergehenden akuten Handlungserfordernissen.

Aufgrund der Themenvielfalt ist nach einer allgemeinen Grundlegung eine Fokussierung auf einzelne Themencluster vorgezeichnet. Entsprechend der Forschungsausrichtung der einzelnen Autoren, vorwiegend aus der Leibniz-FH, rücken hier zwei Themencluster in diesem Forschungsband in den Fokus: Zum einen personalwirtschaftliche und zum anderen gesundheitsökonomische Implikationen des demografischen Wandels.

Im Eingangsbeitrag der Herausgeber wird der Demografische Wandel in seinen Herausforderungen für Gesellschaft und insbesondere Unternehmen charakterisiert.

Im Grundlagenbereich beschäftigt sich der Beitrag von Torsten Bleich und Margit Christiansen mit einer Nachzeichnung des demografischen Wandels und die damit verbundenen Herausforderungen für Unternehmen speziell für das Bundesland Niedersachsen, um zahlenbezogen die relevanten Entwicklungstendenzen nachvollziehen zu können. Anschließend beschreiben Roland Matthes und Karl-Heinz Lüke ein mögliches mathematisches Modell zur Dynamik altersstrukturierter konkurrierender Populationen. Das vielfältige Wirkspektrum demografischer Entwicklungen verdeutlichen Klaus Wollenberg und Michael Weisensee am Beispiel der Kultur- und Kreativwirtschaft mit sowohl überbetrieblichen wie betrieblichen Implikationen.

Im Rahmen des ersten thematischen Fokusbereiches Personalmanagement gehen Kristin Butzer-Strothmann und Friedel Ahlers zunächst auf das Talentmanagement als eine personalbezogene Antwort von Unternehmen auf den Demografischen Wandel ein. Dabei werden insbesondere die zentralen Ergebnisse eines Forschungsworkshops an der Leibniz-FH zur Ausprägung des Talentmanagements in der Unternehmenspraxis dargelegt. Anschließend zeigen Friedel Ahlers und Kristin Butzer-Strothmann mit dem branchenorientierten Ausbildungsmarketing eine Möglichkeit insbesondere für kleinere Betriebe des Handwerks auf, auf die demografiebedingt rückläufigen Bewerberzahlen für Ausbildungsplätze trotz begrenzter eigener Ressourcen zu reagieren. Neben dem Ausbildungsbereich macht sich der De-

mografische Wandel auch insbesondere in einer älteren Belegschaft bemerkbar. Darauf Bezug nehmend thematisieren Friedel Ahlers und Norbert Gülke mit Aging-Karrieren eine Möglichkeit von Unternehmen, ältere Mitarbeiter mit ihrem Erfahrungspotenzial gezielt zu aktivieren. Der hohe Stellenwert einer erfolgreichen strategischen Nachfolgeregelung im (oberen) Unternehmensmanagement wird im Beitrag von Ralf Kühl verdeutlicht.

Der zweite thematische Fokusbereich konzentriert sich auf das Gesundheitsmanagement im Kontext des Demografischen Wandels auf gesellschaftlicher und betrieblicher Ebene. Den Anfang machen Konrad Obermann und Peter Müller mit ihrem Beitrag „Zur Messung des Zugangs zu Gesundheitsleistungen: Konzepte und Operationalisierung am Beispiel der ambulanten Versorgung“. Mit der demografischen Entwicklung ist ein höherer Anteil an Pflegebedürftigen verbunden. Diesen Aspekt aus steuerlicher Perspektive aufgreifend thematisiert Dennis Klein den „Familienlastenausgleich und die steuerliche Berücksichtigung von Pflegeaufwendungen“. Aber auch aus betrieblicher Perspektive ist in den letzten Jahren das Gesundheitsmanagement in den Vordergrund gerückt. In dem Beitrag von Mona Meyer und Friedel Ahlers wird dieses Thema aufgegriffen und anhand empirischer Ergebnisse näher durchleuchtet.

Die quo-vadis-Frage bezogen auf das betriebliche Demografiemanagement betitelt den abschließenden Beitrag der Herausgeber. Betriebe und Gesellschaft sind beide gefordert, in enger Abstimmung Antworten auf die virulenten Herausforderungen des demografischen Wandels zu finden, die selbst – wenn auch nicht grundlegend, so doch in einzelnen Themenakzenten – immer wieder einem Veränderungsprozess aufgrund neuer bzw. veränderter Einflüsse unterliegen.

Die unterschiedlichen Themenbereiche in diesem Forschungsband verdeutlichen schon ansatzweise die Vielfalt und Komplexität, die mit dem Megatrend Demografischer Wandel verbunden sind. Sie können aber nur einen exemplarischen Einblick in das vielfältige Facettenreichtum der mit der zukünftigen demografischen Entwicklung verbundenen Implikationen auf gesellschaftlicher und speziell betrieblicher Ebene vermitteln.

## Literaturverzeichnis

- Bechmann, S. u. a. (2012): Fachkräfte und unbesetzte Stellen in einer alternden Gesellschaft, IAB-Forschungsbericht 13/2012, Nürnberg 2012
- Bögel, J./Frerichs, F. (2011): Betriebliches Alters- und Alternsmanagement, Norderstedt 2011
- Brunow, S./Möller, J./Stegmaier, J. (2012): Dynamiken des Fachkräftebedarfs: Die Kräfte des Marktes wirken Engpässen langfristig entgegen; in: IAB-Forum, 2/2012, S. 4-9
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013): Selbstbestimmtes Leben im Alter, Berlin 2013
- Buscher, H. S./Harendt, C./Smigiel, A. (2012): Fachkräftemangel – was ist dran? In: Wirtschaft im Wandel, 18. Jg., 2012, H. 11, S. 335-336
- Buss, K.-P./Kuhlmann, M. (2013): Akteure und Akteurskonstellationen alter(n)sgerechter Arbeitspolitik; in: WSI Mitteilungen, 66. Jg., 2013, H. 5, S. 350-359
- Deller, J./Kern, S./Hausmann, E./Diederichs, Y. (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel, Heidelberg 2008
- Demografie Portal des Bundes und der Länder (2013): Demografiebericht – Zusammenfassung, <http://www.demografie-portal.de...>
- Enquete-Kommission „Demographischer Wandel“ des Deutschen Bundestages (2002): Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik; Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode, Drucksache 14/8800, Berlin 2002
- Enquetekommission Baden-Württemberg (2005): Demografischer Wandel – Herausforderungen an die Landespolitik, Drucksache 13/4900 des Landtages von Baden-Württemberg, Stuttgart 2005
- Hess, D. (2013): Erfahrung kompensiert nachlassende Fähigkeiten (Interview Weiss); in: Personalführung, 46. Jg., 2013, H. 1, S. 56-58
- Kunze, F. (2013): Altersdiversität kann die Leistung des Unternehmens schmälern; in: PERSONALquarterly, 65. Jg., 2013, Nr. 3, S. 31-36
- Merkel, A. (2013): Rede von Bundeskanzlerin Merkel beim zweiten Demografie Gipfel; <http://www.Bundesregierung.de/Content/DE/Rede/2013/05/2013-05-14-merkel>
- Neuhäuser, M./Gießelmann, F. (2012): Altern(s)gerechte Personalentwicklung; in: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.), Trendbuch Personalentwicklung 2012, Köln 2012, S. 305-312

- Pesch, U. (2013): Die Zukunft zu Ende denken; in: Personalmagazin, 1/2013, S. 20-22
- PWC (2011): Demografiemanagement 2011, [www.pwc.de/personal](http://www.pwc.de/personal)
- Sporkert, M. (2008): Age-Management – betriebliche Motive und Umsetzungsstrategien; in: Deller, J. u. a., Personalmanagement im demografischen Wandel, Heidelberg 2008, S. 20-23
- Stabsstelle für demografische Entwicklung und Prognosen des Ministeriums für Landesentwicklung und Verkehr des Landes Sachsen-Anhalt (2013): „Den demografischen Wandel gestalten“ - Berichterstattung an den Landtag Sachsen-Anhalt – Demografiebericht, Magdeburg 2013
- Statistisches Bundesamt (2011): Demografischer Wandel in Deutschland, Heft 1: Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern, Wiesbaden 2011

## **B. Grundlagen zur demografischen Entwicklung**





# **Der demografische Wandel in Niedersachsen: Trends und Herausforderungen für Unternehmen**

Torsten Bleich und Margit Christiansen

## **1 Einleitung**

In den letzten Jahren hat um die Ursachen und insbesondere um die Konsequenzen des demografischen Wandels eine rege Diskussion stattgefunden. Die Herausforderungen durch die zurückgehende Bevölkerung und der Veränderung des Altersaufbaus in der Gesellschaft und in den Unternehmen sind umfassend. Wenngleich der demografische Wandel ein bundesweites (und darüber hinausgehendes) Phänomen ist, so lassen sich doch Unterschiede in den verschiedenen Regionen auch in Niedersachsen erkennen. Beispielsweise wird der demografische Wandel in Südniedersachsen deutlicher spürbar sein als etwa in der Region Hannover oder der Region Weser-Ems. Dieser Beitrag zeigt auf, wie sich der demografische Wandel in Niedersachsen auf Bevölkerung und Altersstruktur auswirkt. Der Fokus richtete sich auf die Konsequenzen am Arbeitsmarkt und somit auch auf die Unternehmen. Abschließend werden einige Handlungsmöglichkeiten aufgezeigt, um die Folgen des demografischen Wandels für die Unternehmen abzumildern.

## **2 Demografische Entwicklung und Trends**

### **2.1 Bevölkerungsentwicklung in Deutschland**

Zu Beginn der 1950er Jahre lag die Bevölkerungszahl in Deutschland bei rund 70 Mio. Personen; bis zum Jahr 2002 ist diese auf 82,6 Mio. angestiegen. Seit dem Jahr 2003 schrumpft die Bevölkerung in Deutschland und wird sich nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes (Destatis 2009) in den kommenden Jahrzehnten weiter reduzieren. Bei Fortbestehen der demografischen Trends bezüglich Geburtenhäufigkeit und Lebenserwartung wird die Bevölkerung in Abhängigkeit der jeweiligen Annahmen hinsichtlich des Wanderungssaldos im Jahr 2030 zwischen 77,4 Mio. (bei Annahme eines positiven Wanderungssaldos von 100.000 Personen p.a. ab 2014) und 79,0 Mio. (bei Annahme eines positiven Wanderungssaldos von 200.000 Per-

sonen p.a. ab 2014) liegen. Weitere 30 Jahre später wird sich die Bevölkerung in Deutschland bis auf 65,7 Mio. bzw. 70,1 Mio. Personen reduziert haben. Treibend für diese Entwicklung ist das wachsende Geburtendefizit, also ein immer ungünstigeres Verhältnis zwischen Geburten und Sterbefällen, wobei dieses auch nicht durch die Zuwanderung kompensiert werden kann.

## 2.2 Bevölkerungsentwicklung in Niedersachsen<sup>1</sup>

### Quantitative Entwicklung der Bevölkerung

In Niedersachsen lebten zum Jahresende 2011 rund 7,9 Mio. Menschen; im Jahr 1970 belief sich die Bevölkerungszahl noch auf ca. 7,1 Mio. Personen. Die Bevölkerung ist somit in den vergangenen 40 Jahren um 11 Prozent angestiegen. Seit im Jahr 2004 der Höchstwert von knapp über 8 Mio. Einwohner gemessen wurde, sinkt die Bevölkerung in Niedersachsen. Nach der Bevölkerungsvorausberechnung des Landesbetriebs für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen wird die Bevölkerung im Jahr 2030 bei knapp 7,5 Mio. Einwohnern liegen, also bezogen auf den Status quo um ca. 5,5 Prozent schrumpfen. Der Rückgang der Bevölkerung bis 2030 deckt sich in relativen Zahlen gemessen somit in etwa mit der gesamtdeutschen Entwicklung.

Regional ergibt sich hingegen ein differenzierteres Bild. Verglichen wird die Entwicklung in den statistischen Regionen

**Braunschweig** (bestehend aus den kreisfreien Städten Braunschweig, Salzgitter Wolfsburg sowie den Landkreisen Gifhorn, Göttingen, Goslar, Helmstedt, Northeim, Osterode am Harz, Peine, Wolfenbüttel), **Hannover** (bestehend aus der Region Hannover, den Landkreisen Diepholz, Hameln-Pyrmont, Hildesheim, Holzminden, Nienburg (Weser), Schaumburg),

**Lüneburg** (bestehend aus den Landkreisen Celle, Cuxhaven, Harburg, Lüchow-Dannenberg, Lüneburg, Osterholz, Rotenburg (Wümme), Heidekreis, Stade, Uelzen, Verden), **Weser-Ems** (bestehend aus den Städten Delmenhorst, Emden, Oldenburg, Osnabrück, Wilhelmshaven und den Landkreisen Ammerland, Aurich, Cloppenburg,

---

<sup>1</sup> Soweit nicht anders angegeben beruhen die nachfolgenden Ausführungen auf Zahlen des Landesbetriebs für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (LSKN), genaue URLs siehe Internetquellen.

Emsland, Friesland, Grafschaft Bentheim, Leer, Oldenburg, Osnabrück, Vechta, Wesermarsch, Wittmund).

In der statistischen Region Braunschweig lebten am Jahresende 2011 1,6 Mio. Menschen (20 Prozent der niedersächsischen Bevölkerung), in der statistischen Region Hannover 2,1 Mio. Menschen (27 Prozent), in der statistischen Region Lüneburg 1,7 Mio. Menschen (21 Prozent) und in der statistischen Region Weser-Ems 2,5 Mio. Menschen (31 Prozent).

Der Abbildung 1 ist zu entnehmen, dass verglichen mit dem Jahr 1970 die Bevölkerung bis zum Jahr 2011 in den statistischen Regionen Lüneburg (plus 26 Prozent) und Weser Ems (plus 22 Prozent) deutlich stärker als im Landesdurchschnitt (plus 11 Prozent), in der statistischen Region Hannover (plus 3 Prozent) unterdurchschnittlich zugenommen und in der statistischen Region Braunschweig (minus 4 Prozent) abgenommen hat.

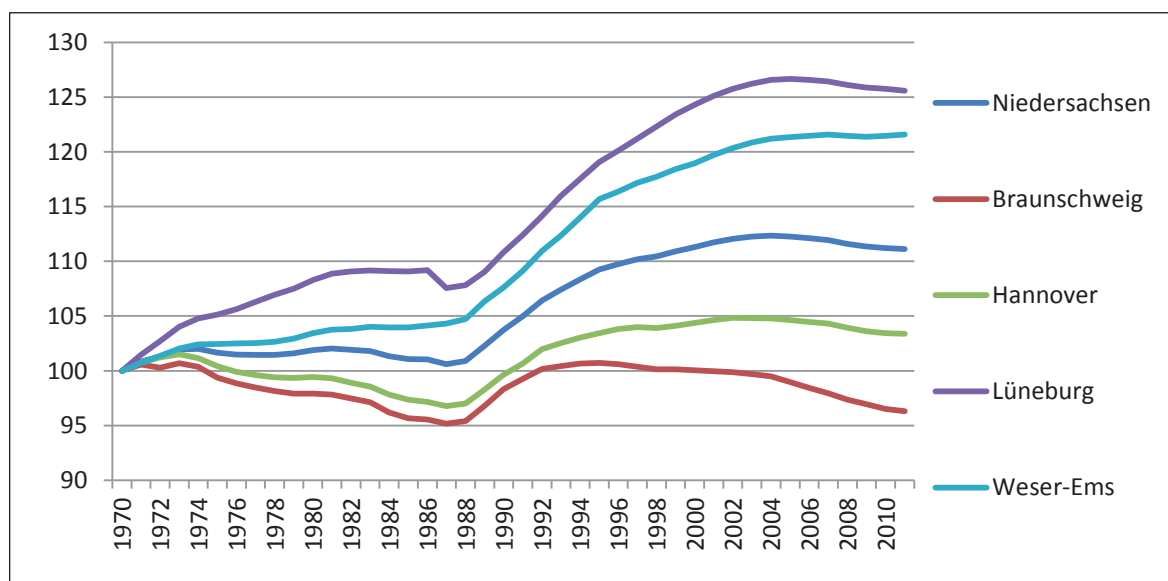


Abb. 1: Bevölkerungsfortschreibung (indexiert auf 1970 =100)

Quelle: Eigene Berechnungen; Online Datenbank des Landesbetriebs für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (LSKN)

Abbildung 2 illustriert, dass die Bevölkerung ausgehend vom Jahr 2012 bis zum Jahr 2030 in Niedersachsen um 5,5 Prozent zurückgehen wird. Dieser Wert ist für die statistischen Regionen Hannover und Lüneburg nahezu identisch, wohingegen die Schrumpfung in der statistischen Region Weser-Ems (minus 1 Prozent) nur sehr

moderat und in der statistischen Region Braunschweig (minus 13 Prozent) vergleichsweise intensiv ausgeprägt sein wird.

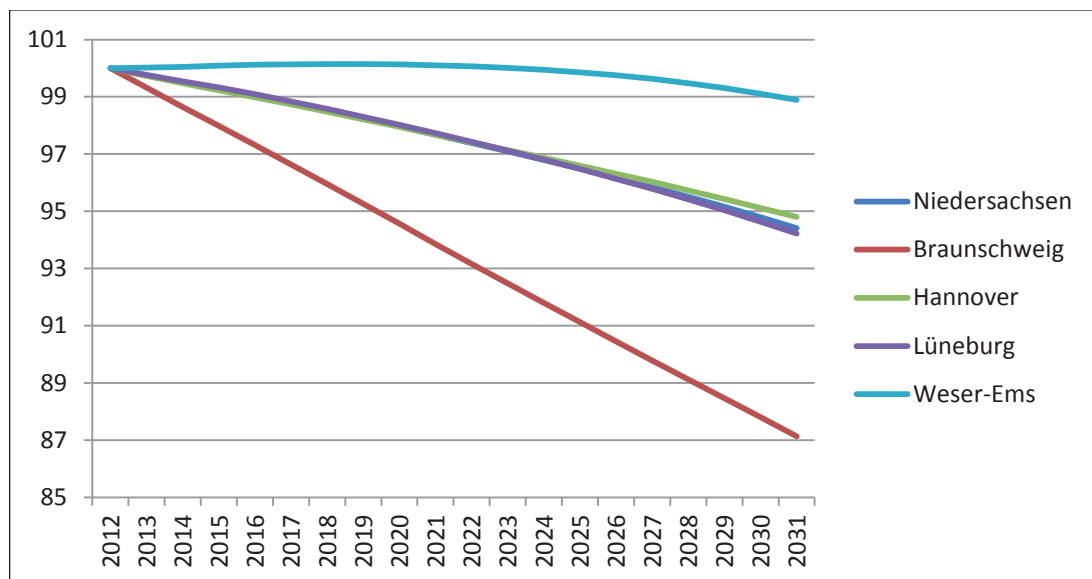


Abb. 2: Bevölkerungsprognose (indexiert auf 2012 = 100)

Quelle: Eigene Berechnungen; Online Datenbank des Landesbetriebs für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (LSKN)

Betrachtet man die Entwicklung der Bevölkerung für den Gesamtzeitraum 1970 bis 2030, so weist die statistische Region Braunschweig (minus 17 Prozent) ebenso ein negatives Wachstum auf wie die statistische Region Hannover (minus 2 Prozent). Die statistischen Regionen Lüneburg (plus 18 Prozent) und Weser-Ems (plus 20 Prozent) weisen innerhalb dieses Zeitraums von 60 Jahren ein Wachstum auf.

Somit dürfte insbesondere die statistische Region Braunschweig mit den Folgen des demografischen Wandels konfrontiert sein.

### Altersstruktur

Der demografische Wandel spiegelt sich nicht nur in einer zurückgehenden Bevölkerung. Auch der Altersaufbau wird sich spürbar verändern. Die Abbildung 3 zeigt die Veränderung der Alterszusammensetzung bis 2030 in Niedersachsen.

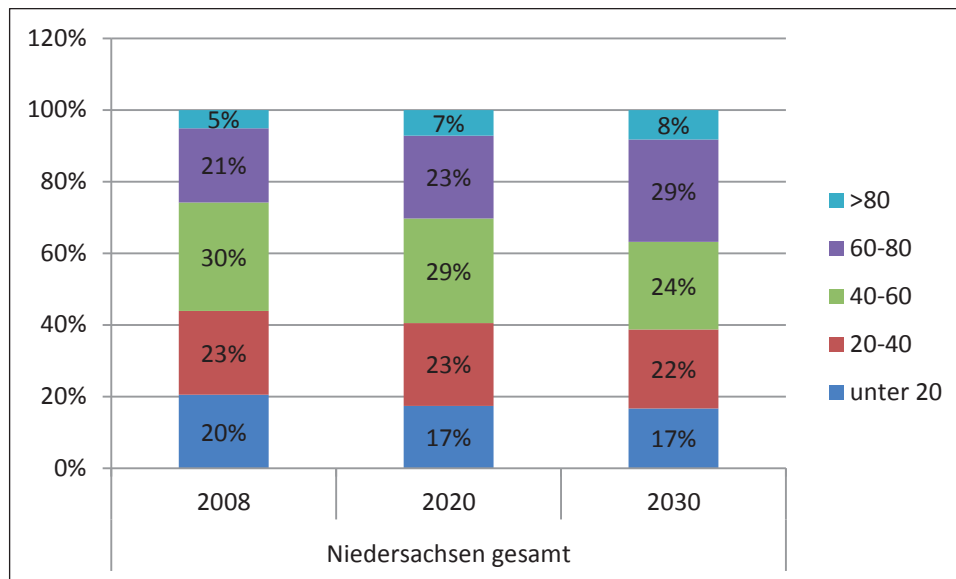


Abb. 3: Altersaufbau in Niedersachsen in den Jahren 2008, 2020 und 2030

Quelle: Eigene Berechnungen; Online Datenbank des Landesbetriebs für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (LSKN)

Zu erkennen ist, dass die relative Größe der Gruppe der über Sechzigjährigen von 26 Prozent im Jahr 2008 auf 37 Prozent im Jahr 2030 sehr deutlich zunehmen wird; spiegelbildlich wird der Anteil der bis Sechzigjährigen abnehmen. Diese Entwicklung resultiert daraus, dass die geburtenstarken Jahrgänge der 60er Jahre, die sogenannten „Babyboomer“, in diese Altersklasse rutschen. Alle nachkommenden Generationen, auch wenn aufgrund der unterschiedlichen sozialen und historischen Rahmenbedingungen allgemein die Generation X und Y unterschieden wird, haben die fortlaufend sinkende Geburtenrate gemeinsam.

Die Abbildungen 4 bis 7 zeigen die Entwicklung der Alterszusammensetzung für die vier statistischen Regionen Braunschweig, Hannover, Lüneburg und Weser-Ems.

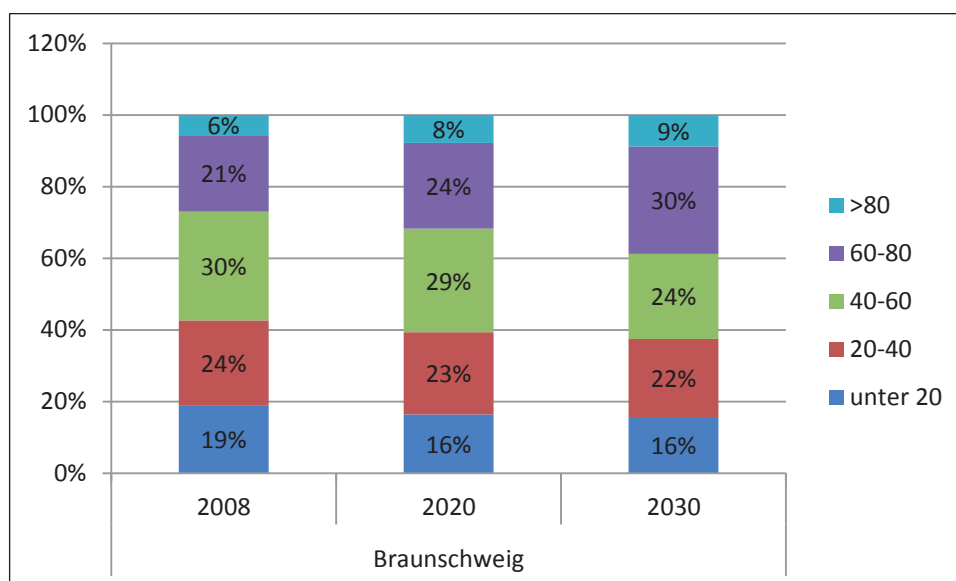


Abb. 4: Altersaufbau in der statistischen Region Braunschweig in den Jahren 2008, 2020 und 2030

Quelle: Eigene Berechnungen; Online Datenbank des Landesbetriebs für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (LSKN)

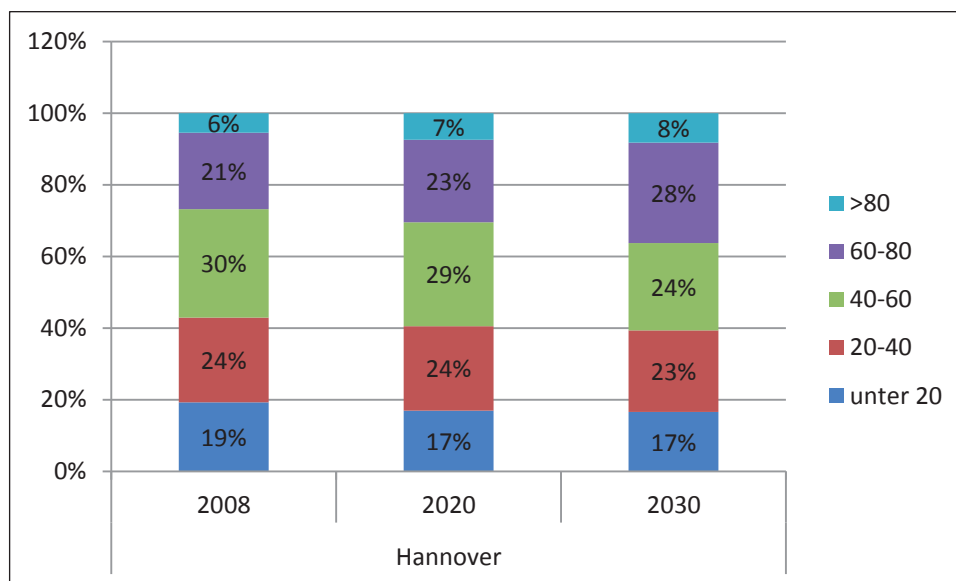


Abb. 5: Altersaufbau in der statistischen Region Hannover in den Jahren 2008, 2020 und 2030

Quelle: Eigene Berechnungen; Online Datenbank des Landesbetriebs für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (LSKN)

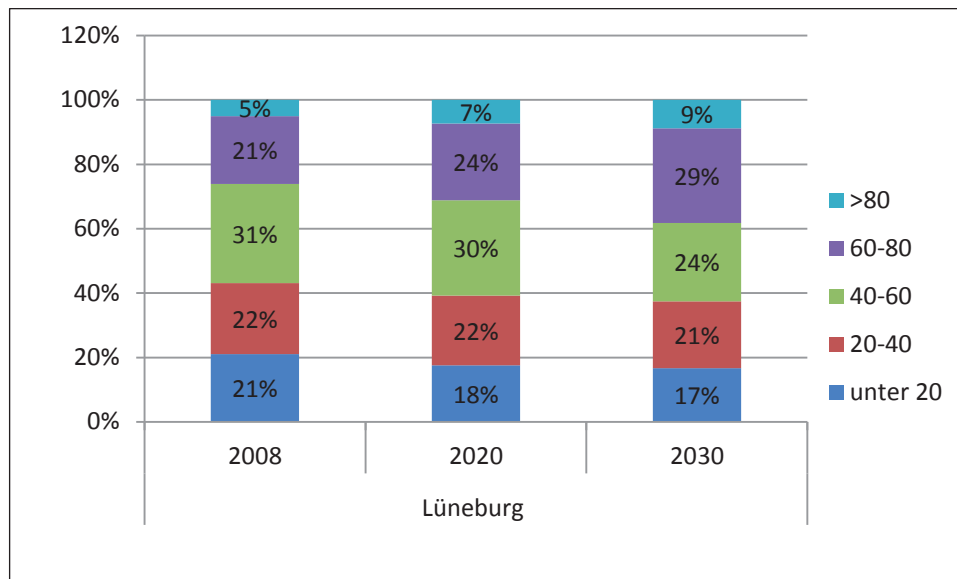


Abb. 6: Altersaufbau in der statistischen Region Lüneburg in den Jahren 2008, 2020 und 2030

Quelle: Eigene Berechnungen; Online Datenbank des Landesbetriebs für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (LSKN)



Abb. 7: Altersaufbau in der statistischen Region Weser-Ems in den Jahren 2008, 2020 und 2030

Quelle: Eigene Berechnungen; Online Datenbank des Landesbetriebs für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (LSKN)

Die für das gesamte Land geltende Entwicklung gilt in ähnlicher Form für die vier statistischen Regionen: Der Anteil der über Sechzigjährigen steigt zu Lasten der jüngeren Altersgruppen.

Der ungünstiger werdende Altersaufbau kann verdeutlicht werden, indem die Bevölkerung, die entweder noch nicht (unter 20 Jahre) oder nicht mehr (ab 65 Jahre) im erwerbsfähigen Alter ist, den Personen im Erwerbsalter (20 bis unter 65 Jahre) gegenüber gestellt wird. Der Jugendquotient (JQ) misst die Bevölkerung im Alter unter 20 Jahren bezogen auf die Bevölkerung von 20 bis unter 65 Jahre. Analog misst der Altenquotient (AQ) die Bevölkerung ab 65 Jahren in Relation zur Bevölkerung von 20 bis 65 Jahre. Aus dem Jugend- und dem Altenquotient kann der Gesamtlastquotient (GQ) gebildet werden; dieser zeigt das Verhältnis der Altersgruppen auf, die sich noch nicht oder nicht mehr im Erwerbsalter befinden, zu den im Erwerbsalter befindlichen Personen. Die Abbildung 8 zeigt auf Basis der Bevölkerungsvorausberechnung die zukünftige Entwicklung des Jugend-, Alten- und Gesamtlastquotienten in Niedersachsen.

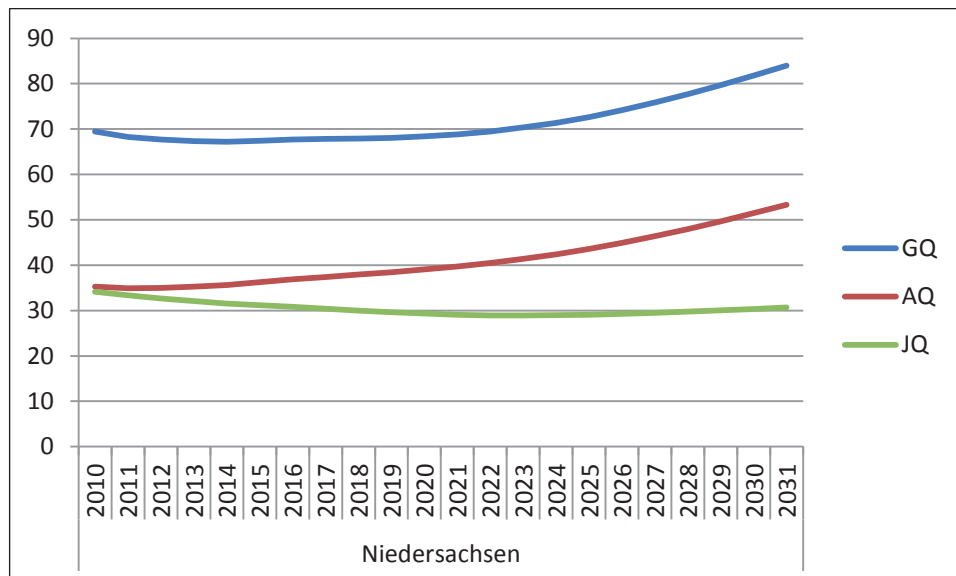


Abb. 8: Entwicklung von Jugendquotient (JQ), Altenquotient (AQ) und Gesamtlastquotient (GQ) in Niedersachsen

Quelle: Eigene Berechnungen; Online Datenbank des Landesbetriebs für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (LSKN)

Es ist ersichtlich, dass sich der Altenquotient stark erhöhen wird; das Verhältnis der erwerbstätigen zur nicht mehr erwerbstätigen Generation wird also ungünstiger. Daneben wird die noch nicht im Berufsleben stehende Generation gemessen an der erwerbstätigen Generation etwas kleiner. Während im Jahr 2010 im Land 694 Personen im nicht-erwerbsfähigen Alter 1.000 Personen im erwerbsfähigen Alter gegenüber standen, wird sich das Verhältnis in zwanzig Jahren auf 841:1.000 verschlech-



tert haben. Die erwerbstätige Generation wird zukünftig also spürbar mehr Personen versorgen müssen, die noch nicht oder nicht mehr im Erwerbsalter sind.

Die Entwicklung in den vier statistischen Regionen Braunschweig, Hannover, Lüneburg und Weser-Ems ist den Abbildungen 9 bis 12 zu entnehmen.

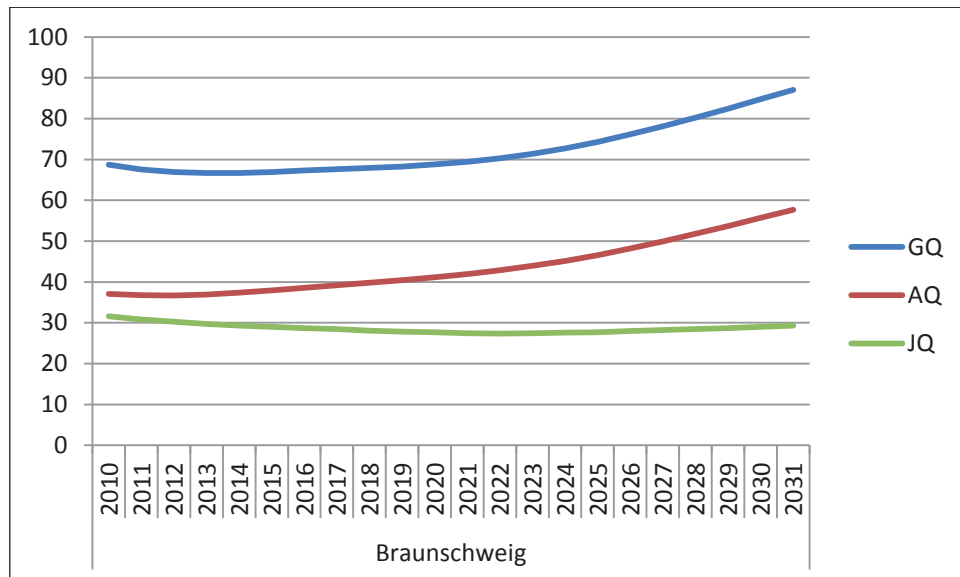


Abb. 9: Entwicklung von Jugendquotient (JQ), Altenquotient (AQ) und Gesamtlastquotient (GQ) in der statistischen Region Braunschweig

Quelle: Eigene Berechnungen; Online Datenbank des Landesbetriebs für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (LSKN)

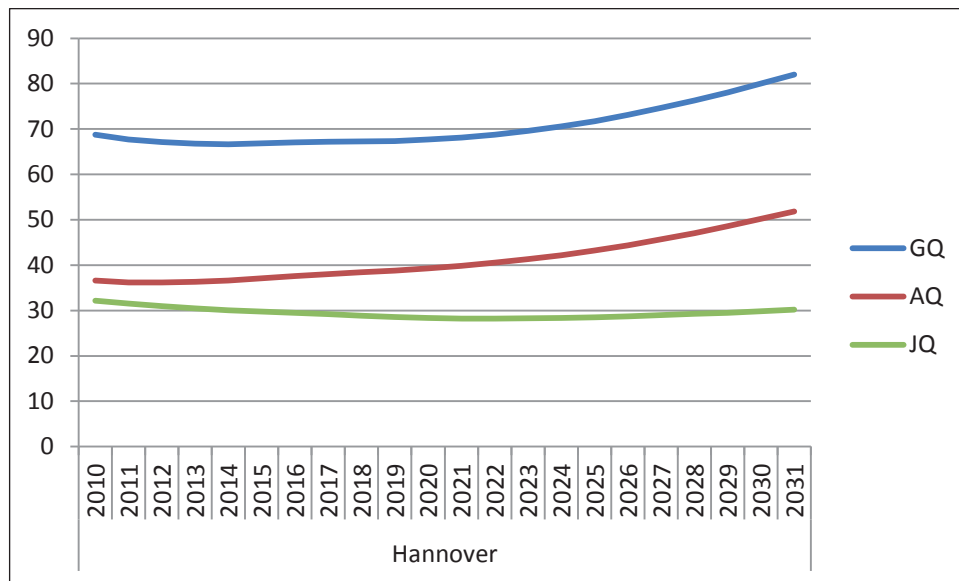


Abb. 10: Entwicklung von Jugendquotient (JQ), Altenquotient (AQ) und Gesamtlastquotient (GQ) in der statistischen Region Hannover

Quelle: Eigene Berechnungen; Online Datenbank des Landesbetriebs für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (LSKN)

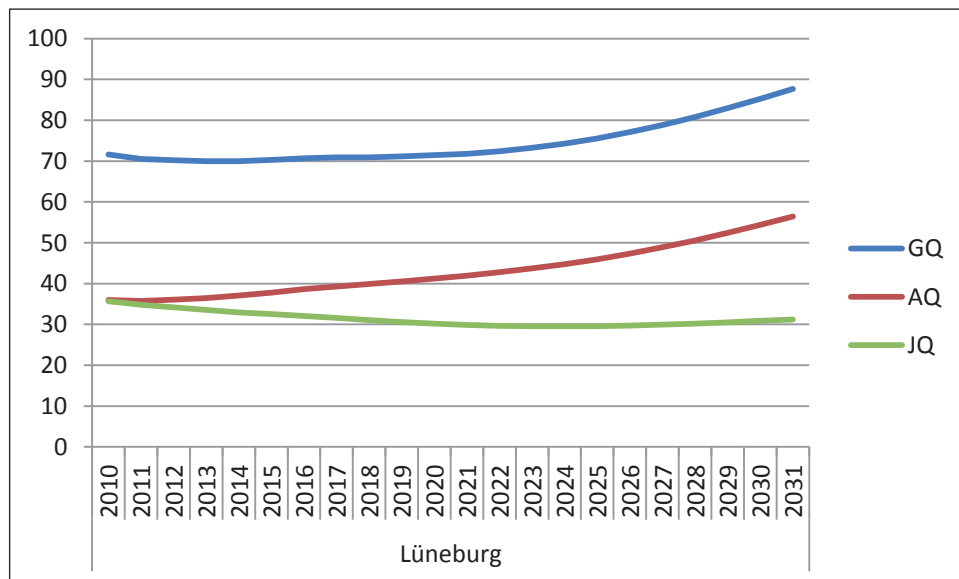


Abb. 11: Entwicklung von Jugendquotient (JQ), Altenquotient (AQ) und Gesamtlastquotient (GQ) in der statistischen Region Lüneburg

Quelle: Eigene Berechnungen; Online Datenbank des Landesbetriebs für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (LSKN)

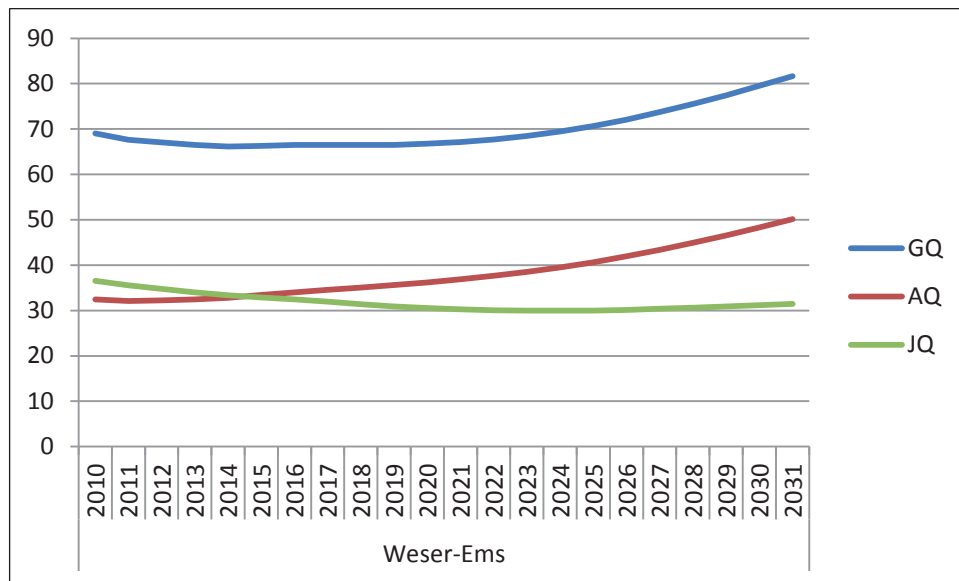


Abb. 12: Entwicklung von Jugendquotient (JQ), Altenquotient (AQ) und Gesamtlastquotient (GQ) in der statistischen Region Weser-Ems

Quelle: Eigene Berechnungen; Online Datenbank des Landesbetriebs für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen (LSKN)

### Bildung

Der sich ändernde Altersaufbau, insbesondere der sinkende Anteil der unter Zwanzigjährigen, verursacht unmittelbar eine Abnahme der Zahl der Schulabgänger. Wie die Abbildung 13 zeigt, sinken die Schülerzahlen bereits seit der Mitte des vergangenen Jahrzehnts.

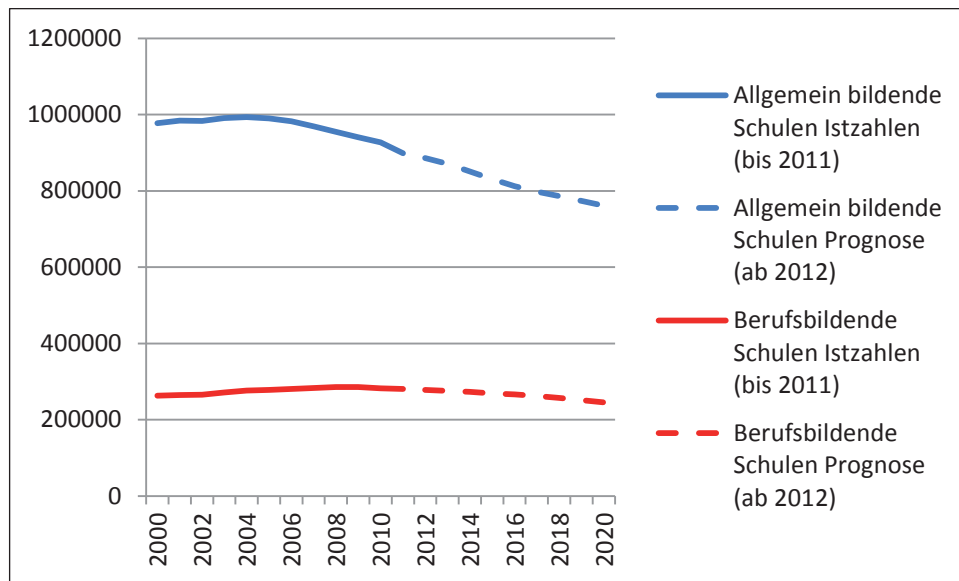


Abb. 13: Entwicklung der Schülerzahlen für allgemein bildende und berufsbildende Schulen im Zeitraum 2000 bis 2020 in Niedersachsen

Quelle: Eigene Berechnungen; Niedersächsisches Kultusministerium (2012a), S. 12; Niedersächsisches Kultusministerium (2012b), S. 5

Die sinkenden Schülerzahlen führen dazu, dass für das Jahr 2025 in Westdeutschland mit 2,8 % weniger Absolventen mit Fach-/Hochschulreife gegenüber 2009 zu rechnen sein wird (Kultusministerkonferenz, 2011, S. 77). Überproportional wird die Zahl der Schulabgänger und Schulabgängerinnen ohne Hochschulzugangsberechtigung sinken. Im Berufsbildungsbericht 2012 des Bundesministeriums für Bildung und Forschung wird davon ausgegangen, dass die Zahl zwischen 2011 und 2025 um 18,6 Prozent zurückgehen wird (siehe Abbildung 14) (Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2012, S. 22).

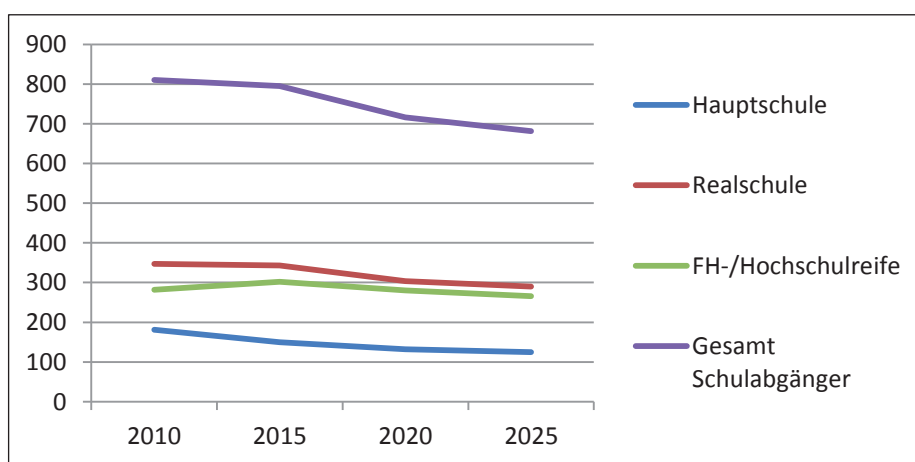


Abbildung 14: Anzahl Schulabgänger in Tausend, Deutschland, 2010-2025

Quelle: Eigene Darstellung; Kultusministerkonferenz (2011), S. 72, 74, 76

Diese unterschiedlich starken Veränderungen bei der Anzahl der Schulabschlüsse, führt zu einer veränderten Struktur der Schulabschlüsse bis zum Jahr 2025. Der Anteil der Absolventen mit Fach-/Hochschulreife wird steigen, während der Anteil der Absolventen mit Hauptschulabschluss sinken wird (Abbildung 15).

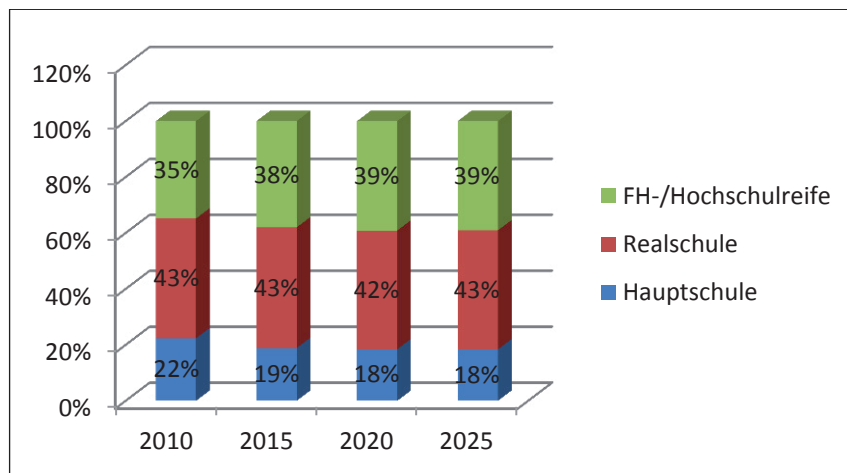


Abbildung 15: Anteil Studienabgänger in Prozent, Deutschland 2010-2025

Quelle: Eigene Berechnungen: Kultusministerkonferenz (2011), S. 72, 74, 76

### 3 Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Arbeitsmarkt

Der demographische Wandel wirkt sich auf den Arbeitsmarkt in dreierlei Hinsicht aus: Es verändert sich das Erwerbspotential sowohl durch die Arbeitsmarkteintritte als auch die -austritte. Darüber hinaus sind die Veränderungen bei den Erwerbsspersonen zu betrachten.

#### 3.1 Eintritte in den Arbeitsmarkt

Der Rückgang der Schülerzahlen stellt die Unternehmen in den kommenden Jahren vor die Herausforderung, ihre Ausbildungsplätze mit Schulabgängern zu besetzen, die den geforderten Qualifikationen entsprechen. Da absolut gesehen weniger Schulabsolventen in den Arbeitsmarkt eingehen werden, wird die Zahl der Bewerbungen sinken und somit der schon heute häufig mit dem Begriff „War of talents“ bezeichnete Kampf um die Nachwuchskräfte sich verstärken.

Ein Engpass an qualifiziertem Personal ist zurzeit schon feststellbar, aber nicht in allen Berufen gleichermaßen. Gemessen an der Anzahl Arbeitsloser je gemeldeter offener Stelle und der durchschnittlichen Vakanzzeiten kristallisieren sich Berufe mit

technischem Hintergrund oder im Gesundheitswesen schon heute als problematisch heraus (siehe Abbildungen 16 und 17).

Rangplatz	Beruf	Arbeitslose je gemeldete Stelle	Durchschnittlich abgeschlossene Vakanzzeiten in Tagen*
1	Maschinen- und Fahrzeugbauingenieure	0,70	106
2	Elektroingenieure	0,77	105
3	Ärzte	0,78	128
4	Wirtschaftsprüfer, Steuerberater	1,22	65
5	Sonstige Ingenieure	1,94	103
6	Hochschullehrer, Dozenten	2,41	40
7	Datenverarbeitungsfachleute	2,42	86
8	Architekten, Bauingenieure	2,55	76

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2011b, eigene Berechnung

\*Anmerkung: Grau eingefärbte Vakanzzeiten liegen oberhalb des Durchschnitts aller Berufe von 70 Tagen

Abbildung 16: Engpassberufe für Akademiker

Quelle: BMWi (2012) S. 4

Rangplatz	Beruf	Arbeitslose je gemeldete Stelle	Durchschnittlich abgeschlossene Vakanzzeiten in Tagen*
1	Elektroinstallateure/-monteure	0,41	97
2	Rohinstallateure	0,43	90
3	Fräser	0,47	96
4	Dreher	0,60	100
5	Krankenschwestern/-pfleger, Hebammen	0,66	103
6	Kunststoffverarbeiter	0,73	67
7	Kraftfahrzeuginstandsetzer	0,80	72
8	Rohrnetzbauer, Rohrschlosser	0,80	103
9	Werkzeugmacher	0,83	93
10	Schweißer, Brennschneider	0,85	95

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, 2011b, eigene Berechnung

\*Anmerkung: Grau eingefärbte Vakanzzeiten liegen oberhalb des Durchschnitts aller Berufe von 70 Tagen

Abbildung 17: Engpassberufe für beruflich Qualifizierte

Quelle: BMWi (2012), S. 6

### 3.2 Austritte aus dem Arbeitsmarkt

Die geburtenstarken Jahrgänge der 60er Jahre nähern sich in den nächsten 20 Jahren dem Rentenalter. Dadurch werden viele Arbeitskräfte, insbesondere mit einer mittleren Qualifikation, den Arbeitsmarkt verlassen. Der Gesetzgeber hat zwar vor dem Hintergrund dieser demographischen Entwicklung reagiert und das gesetzliche Renteneintrittsalter stufenweise auf 67 Jahre erhöht. Aber abweichend von dieser gesetzlichen Vorgabe liegt das tatsächliche Renteneintrittsalter im Durchschnitt niedriger. Zum Beispiel lag es im Jahr 2008 mit 61,7 Jahren deutlich unterhalb des gesetzlichen Renteneintrittsalters von 65 Jahren (Eichhorst, o.J., S. 6). Insbesondere die Berufsgruppe der niedrig Qualifizierten steigt frühzeitig aus dem Berufsleben aus und erreicht das gesetzliche Renteneintrittsalter nicht. Dies hängt vor allem mit der höheren körperlichen Belastung dieser Erwerbsgruppe zusammen.

Die Auswirkungen auf den Personalbestand lassen sich anhand einer Prognose für ein mittelständisches Unternehmen verdeutlichen. Die Abbildung 18 zeigt die Altersstruktur der Arbeitskräfte im Jahr 2010 und die Prognose für die Jahre 2020 und 2030.

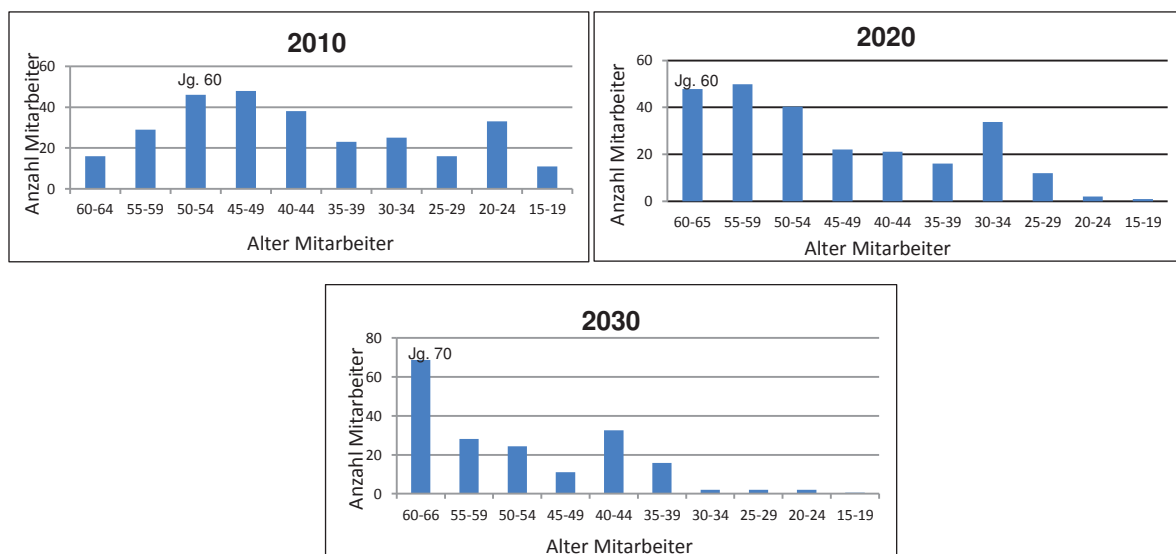


Abbildung 18: Personalstrukturentwicklung an einem Beispielunternehmen

Quelle: Eigene Darstellung

Bei dem Szenario wird davon ausgegangen, dass im Jahr 2010 ein Großteil der Mitarbeiter zwischen 40 und 50 Jahre alt ist, entsprechend der demografischen Struktur der Bevölkerung. Es handelt sich um die geburtenstarken Jahrgänge der 60er Jahre. Die angenommene Personalaltersstruktur ist ein typisches Bild für ein Unternehmen, das zwar in unterschiedlichen Ausbildungsberufen ausgebildet hat, aber in der Vergangenheit nur eine kleine Anzahl der Auszubildenden in eine Festanstellung über-

nommen hat, da in der Gegenwart kein Bedarf an Arbeitskräften bestand. Geht man davon aus, dass keine massiven Änderungen in der Personalpolitik stattfinden würden, und berücksichtigt darüber hinaus, dass der Arbeitsmarkt weniger Arbeitskräfte zur Verfügung stellen wird, dann zeigt die Abbildung 18 deutlich, dass das Unternehmen mit einer schrumpfenden und überalterten Personalstruktur im Jahr 2030 nicht mehr handlungsfähig wäre.

### 3.3 Anstieg der Fehltage durch höheres Durchschnittsalter der Erwerbsteilnehmer

Diese zu erwartende Altersverteilung der Erwerbspersonen bringt ein weiteres Problem mit sich. Während 25-Jährige weniger als 6-Tage pro Krankheitsfall arbeitsunfähig sind, steigt die Zahl der Arbeitsunfähigkeitstage mit dem Alter deutlich an (beispielhaft Versicherte der Techniker Krankenkasse, siehe Abbildung 19). Die Dauer der Arbeitsunfähigkeit beträgt bei über 55-jährigen durchschnittlich 18 Tage. Das bedeutet, dass nicht nur die Anzahl der Erwerbspersonen sinken wird, sondern aufgrund des höheren Durchschnittsalters auch die durchschnittlichen Anwesenheitstage pro Erwerbsperson (Techniker Krankenkasse, 2011, S. 84).

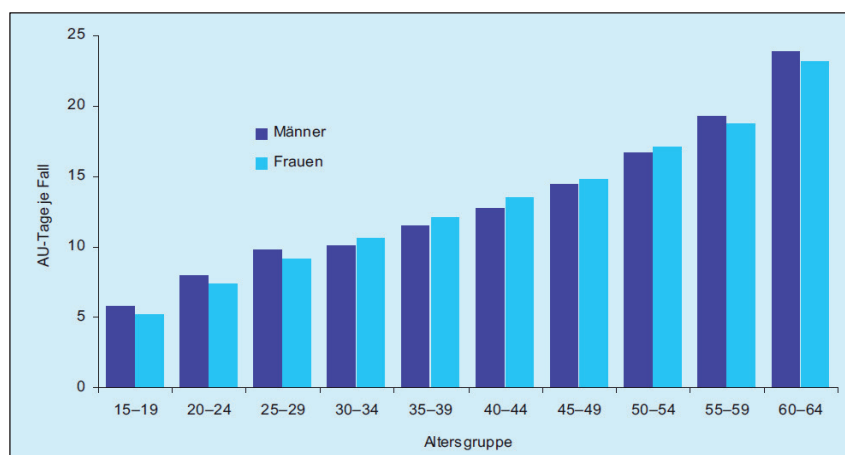


Abbildung 19: Abhängigkeit der AU-Tage vom Alter

Quelle: Techniker Krankenkasse (2011), S. 85

## 4 Handlungsmöglichkeiten aus Unternehmenssicht

Bedingt durch geringere Eintritte von Schul- und Hochschulabsolventen auf den Arbeitsmarkt und zunehmender Austritte Älterer vom Arbeitsmarkt und einer sich verändernden Altersstruktur ergibt sich für Politik, Gesellschaft und Unternehmen in



Niedersachsen und in Deutschland das Erfordernis, das Erwerbspersonenpotenzial durch verschiedenartige Maßnahmen zu stabilisieren.

#### **4.1 Erwerbsanteil Älterer erhöhen**

Ein Vergleich zu den OECD Ländern zeigt, dass der Anteil der älteren Erwerbstätigen in Deutschland noch weiter gesteigert werden kann. So liegt z. B. die Arbeitslosenquote bei den 55-64 Jährigen 1,6 Prozentpunkte über dem OECD-Durchschnitt (OECD, 2012, S. 62).

Der Erwerbsanteil Älterer kann dadurch erhöht werden, dass das Delta zwischen tatsächlichem Renteneintritt und der gesetzlichen Altersgrenze verringert und damit das gesetzliche Renteneintrittsalter weiter schrittweise erhöht wird. Dies gilt vor allem für Berufsgruppen, bei denen die körperliche Beanspruchung dieses zulässt. Den Berufsgruppen, die aufgrund der körperlichen Belastung oftmals vorzeitig verrentet werden, sollten rechtzeitig Umschulungsmöglichkeiten angeboten werden. Der Zeitpunkt des tatsächlichen Renteneintritts kann zudem nach hinten verschoben werden, wenn frühzeitig Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements körperliche Einschränkungen verhindern. Diese sind auch notwendig, um die Anzahl der Krankheitsfälle möglichst gering zu halten. Da sie aber nicht gänzlich zu verhindern sind, sollte auch daran gedacht werden, den Einstieg in den Berufsalltag nach einer Krankheit noch weiter zu vereinfachen. Denkbar wäre, dass die Möglichkeit vorübergehender verkürzter Arbeitszeiten ohne bürokratischen Aufwand und ohne Entgeltausfall den frühzeitigen Wiedereinstieg fördern würde. Bei der Ausgestaltung solcher beschäftigungsfördernder Maßnahmen wäre ein Zusammenwirken von Unternehmen, Politik und Sozialversicherungsträgern zielführend.

#### **4.2 Zuwanderung von Arbeitnehmern**

Eine Möglichkeit dem Fachkräftemangel entgegenzutreten besteht darin, den Bedarf durch Fachkräfte aus dem Ausland zu decken. Der Gesetzgeber hat insofern reagiert, dass der generelle Anwerbestopp aufgeweicht wurde und für bestimmte qualifi-

zierte Berufe vereinfachte Einstellungsverfahren möglich sind. Allerdings stellen die Anforderungen der Unternehmen an die sprachlichen Kompetenzen sowie an die spezifischen Qualifikationen eine Hürde dar (OECD, 2013, S. 16). Wie eine Unternehmensbefragung der OECD und des DIHK ergab, halten Unternehmen neben den fehlenden sprachlichen Kompetenzen die Anwerbung im Ausland für zu kompliziert. Die meisten Unternehmen ziehen diese Möglichkeit deshalb nicht einmal in Betracht (OECD, 2013, S. 162).

### **4.3 Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Häufig führt die mangelnde Vereinbarkeit von Familie und Beruf dazu, dass nicht beide Elternteile am Erwerbsleben im vollen Umfang partizipieren können. Insbesondere die Mütter sind nicht gut in das Erwerbsleben integriert. Im OECD-Vergleich landet Deutschland diesbezüglich auf Rang 20 von 25 (Hülkamp, 2008, S. 11f.). Zwar ist die Erwerbsquote der Frauen in den letzten Jahren gestiegen, aber ein Großteil der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Frauen arbeitet in Teilzeit (siehe Beispiel Nordrhein-Westfalen (NRW, 2013, S. 16).

Obwohl der Ausbau von Kinderbetreuungsmöglichkeiten mit dem seit diesem Jahr geltenden Rechtsanspruch auf einen Kitaplatz quantitativ voran schreitet, besteht noch großer Nachholbedarf insbesondere bei der Betreuung von unter Dreijährigen in Niedersachsen. Während in Ostdeutschland die politisch für das Jahr 2013 gewollte Betreuungsquote von 35% längst erreicht wird, liegt sie in Niedersachsen im Jahr 2010 unter 20%, wobei die Städte Wolfsburg (22%), Göttingen (26,2%) und Braunschweig (23,5%) Ausnahmen bilden (Seyfahrt, 2011, S. 440). Aber nicht nur die Anzahl der vorhandenen Plätze erweist sich als Barriere dafür, dass beide Elternteile in Vollzeitstellung arbeiten können, sondern auch die unzureichenden Öffnungszeiten insbesondere von Kindertagesstätten in kommunaler Trägerschaft. Wie die folgende Abbildung zeigt, wird auch noch im Jahr 2012 nur ein kleiner Teil der Kinder (21%) 7 Stunden und mehr pro Tag betreut.

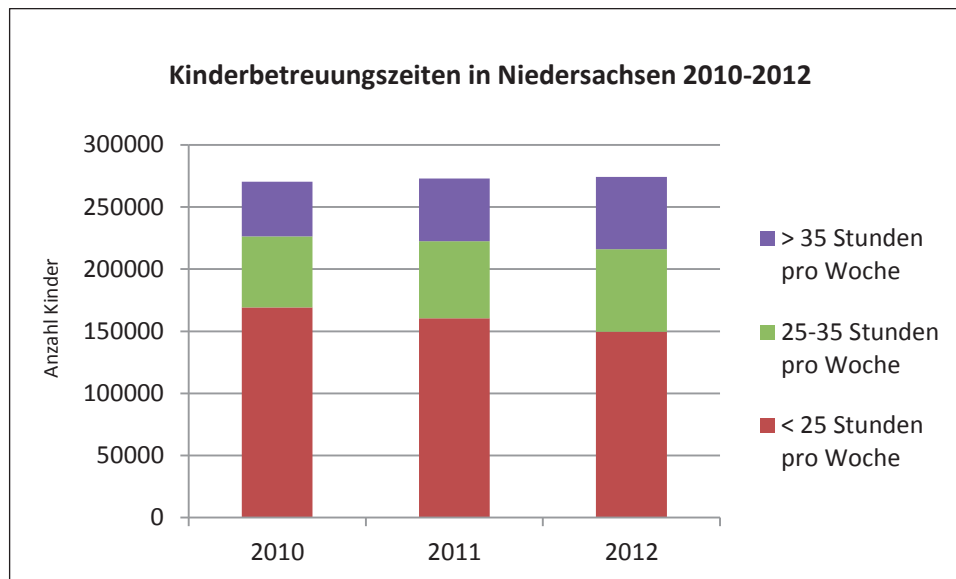


Abbildung 20: Kinderbetreuungszeiten in Niedersachsen 2010-2012

Quelle: Eigene Darstellung, Daten aus Statistische Berichte Niedersachsen, Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Tagespflege am 1. März 2010, 1. März 2011 und 1. März 2012 (Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen, 2011; Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen, 2012; Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen, 2013)

Mit dem Grundschulalter setzt sich diese Form der Kinderbetreuung fort. Verpflichtend ist eine Betreuung über 5 Zeitstunden pro Tag in der Schule (Niedersächsisches Kultusministerium, 2006, S. 8). In Kindertageseinrichtungen werden für Kinder bis 11 Jahren weitere Betreuungen angeboten, wobei die Besuchsquoten im Jahr 2012 in Niedersachsen nur zwischen 15-20% lagen (Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen, 2013, S. 18). Die anhaltend hohe Nachfrage nach Ganztagsschulangeboten hat dazu geführt, dass im Schuljahr 2012/13 die Hälfte der Schulen in Niedersachsen solche Angebote haben (Althusmann, 2013, <http://www.mk.niedersachsen.de>). Diese Angebote führen aber nur dann zu einer verbesserten Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wenn die Hausaufgaben und Lernzeiten in die Schule verlagert werden und die Rahmenbedingungen, wie z. B. Mittagsverpflegung und Busverbindungen angepasst werden. Vor große Herausforderungen werden berufstätige Eltern zudem in der Schulferienzeit gestellt. Ganztagsangebote für die Kinder, angepasst an die Arbeitszeiten der Eltern, sind hier eine Seltenheit.

Aber nicht nur die Betreuung der Kinder stellt die Arbeitnehmer zunehmend vor große Herausforderungen. Die sich verändernde Altersstruktur der Mitarbeiter geht da-

mit einher, dass in Zukunft ein Großteil der Arbeitnehmer pflegebedürftige Eltern hat (Berufundfamilie gGmbH, 2009, S. 4). In Niedersachsen wird der Anteil der Pflegebedürftigen, wenn die altersabhängigen Pflegequoten gleich bleiben, im Jahr 2030 um 45,7% gegenüber dem Jahr 2007 höher liegen (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2010, S. 29). Schon heute werden 47% der Pflegebedürftigen durch Angehörige zuhause gepflegt (vgl. Abbildung 20) (Statistisches Bundesamt, 2013, S. 5).

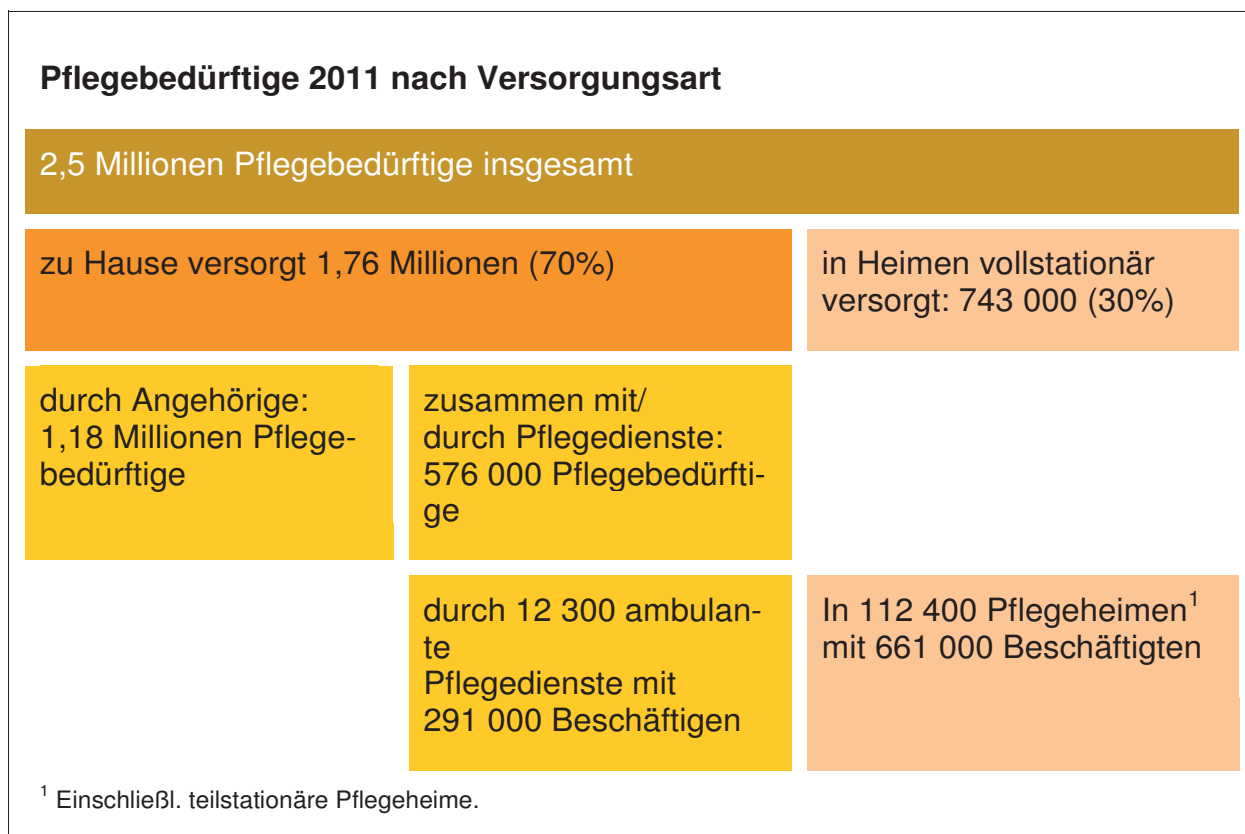


Abbildung 21: Pflegebedürftige 2011 nach Versorgungsart

Quelle: Statistisches Bundesamt (2013), S. 5

Arbeitnehmer können sich gemäß §4 Pflegezeitgesetz für einen Zeitraum von sechs Monaten unbezahlt freistellen lassen. Damit kann nur in seltenen Fällen der gesamte Pflegezeitraum Angehöriger abgedeckt werden, sodass neben der Berufstätigkeit die Pflege gesichert werden muss. Unternehmen sollten die privaten Lebensphasen der Kinder- und Elternpflegezeiten ihrer Mitarbeiter in der Personalpolitik berücksichtigen. Durch die Anerkennung und Unterstützung in diesen Phasen kann eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit entstehen, die mit steigender Leistungsbereitschaft und Bindung an das Unternehmen einhergeht.

Aus Unternehmenssicht bedeutet dies, dass z. B. Kooperationen mit Kinderbetreuungseinrichtungen und Pflegeeinrichtungen eingegangen werden, die flexibel an die Arbeitszeiten der Unternehmen angepasste Betreuung für Kinder oder pflegebedürftige Angehörige anbieten können.

Um die Lebensphasen in der Arbeitswelt abbilden zu können, sind zudem flexible Arbeitszeiten, z. B. in Form von Lebensarbeitszeitkonten, oder die zeitweise Reduktion auf eine Teilzeitstelle sinnvoll (Berufundfamilie gGmbH, 2009, S. 11f). Unterstützt werden kann die Flexibilität durch den Ausbau von Tele- und Heimarbeit. Bewusst sollte diese noch recht junge Form der Arbeitsorganisation und Zusammenarbeit in den Belegschaften thematisiert werden. Es sollte ein Bewusstsein für die besondere Situation der Betroffenen geschaffen werden, aber auch die Transparenz darüber, dass jeder den Zugang zu Möglichkeiten der Unterstützung in dem Unternehmen hat.

Über Maßnahmen, die auf die Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf abzielen, wird ggf. nicht nur unmittelbar die Erwerbsbeteiligung beider Elternteile erreicht werden, sondern mittel- bis langfristig evtl. auch eine Erhöhung der Geburtenziffer.

## **5 Schlussbetrachtung**

Die bisherige Betrachtung verdeutlicht, dass auch Niedersachsen vom demografischen Wandel betroffen sein wird. Wenngleich die Konsequenzen im gesamten Bundesland spürbar sein werden, so ist doch die statistische Region Braunschweig stärker als die anderen Regionen betroffen.

Für die Unternehmen wird es zukünftig schwieriger werden qualifiziertes Fachpersonal zu gewinnen und zu binden, da es bedingt durch das Geburtendefizit zu höheren Austritten als Eintritten am Arbeitsmarkt kommt; insofern wird der demografische Wandel für die Wirtschaft eine ernst zu nehmende angebotsseitige Restriktion bei der Güterproduktion darstellen.

Eine Abmilderung der Konsequenzen kann dadurch erreicht werden, dass ausgleichende Faktoren bezüglich des Erwerbspersonenpotenzials geschaffen werden. Wie erläutert wurde, sind Maßnahmen zur Erhöhung des Erwerbsanteils älterer Arbeit-

nehmer, zur verstärkten Zuwanderung qualifizierter Fachkräfte aus dem Ausland und zur besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf dazu geeignet, dass Unternehmen die Herausforderungen des demografischen Wandels besser bewältigen können.

## Literaturverzeichnis

- Althusmann, B. (14. März 2013). Niedersächsisches Kultusministerium. Abgerufen am 14. März 2013 von [http://www.mk.niedersachsen.de/portal/index.php?navigation\\_id=1820&article\\_id=104104&psmand=8](http://www.mk.niedersachsen.de/portal/index.php?navigation_id=1820&article_id=104104&psmand=8).
- Berufundfamilie gGmbH. (2009). Eltern pflegen, So können Arbeitgeber Beschäftigte mit zu pflegenden Angehörigen unterstützen – Vorteile einer familienbewussten Personalpolitik. Frankfurt am Main.
- BMWi. (2012). Fachkräfte sichern, Engpassanalyse, Berlin.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung. (2012). Berufsbildungsbericht 2012, Bonn, Berlin.
- Eichhorst, W. u. (o.J.). Erwerbstätigkeit im Lebenszyklus, Benchmarking Deutschland: Steigende Beschäftigung bei Jugendlichen und Älteren; Programm Evidenzbasierte Politikstrategien, Gütersloh.
- Hülskamp, N. (2008). Der IW-Demografieindikator – Wie gut ist Deutschland auf den demografischen Wandel vorbereitet? IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, S. 1-16.
- Kultusministerkonferenz. (2011). Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen, Berlin.
- Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen. (2011). Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege am 01. März 2010, Hannover.
- Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen. (2012). Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege am 01. März 2011, Hannover.
- Landesbetrieb für Statistik und Kommunikationstechnologie Niedersachsen. (2013). Kinder und tätige Personen in Tageseinrichtungen und in öffentlich geförderter Kindertagespflege am 01. März 2012, Hannover.
- Niedersächsisches Kultusministerium. (2006). Unser Schulwesen in Niedersachsen - auf einen Blick, Hannover.
- NRW. (2013). FrauenDatenReport 2013, Düsseldorf.
- OECD. (2013). Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte: Deutschland.
- Seyfahrt, I. (2011). Kindertagesbetreuung unter 3-Jähriger von 2006 bis 2010 im regionalen Vergleich. Statistische Monatshefte Niedersachsen 8/2011, S. 438-445.

- Statistische Ämter des Bundes und der Länder. (2010). Demographischer Wandel in Deutschland, Auswirkungen auf Krankenhausbehandlungen und Pflegebedürftige im Bund und in den Ländern, Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt. (2013). Pflegestatistik 2011 - Deutschlandergebnisse, Wiesbaden.
- Techniker Krankenkasse. (2011). Gesundheitsreport 2011, Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK, Band 26. Hamburg.



# Dynamik altersstrukturierter konkurrierender Populationen

Roland Matthes und Karl-Heinz Lücke

## 1 Einleitung

Schon immer basieren politische Entscheidungen von nationalen und kommunalen Regierungen auf Daten über die Bevölkerungsstruktur sowie Prognosen und Schätzungen zu ihrer Entwicklung.

Gerade in den letzten Jahren ist aber das Problem der Überalterung unserer Gesellschaft, die drohende Umkehrung der Alterspyramide und die damit verbundene Frage nach der Nachhaltigkeit unserer sozialen Sicherungssysteme und anderen Folgen stärker ins Bewusstsein der Öffentlichkeit gerückt. Damit haben auch die Untersuchungen zur demografischen Entwicklung einen neuen Stellenwert erhalten.

Insbesondere spielt neben der Bevölkerungsgröße im Ganzen auch die Entwicklung der Altersstruktur innerhalb einer Population eine wichtige Rolle. Die Veränderung der Altersstruktur verläuft regional unterschiedlich. Migration aus weniger attraktiven in attraktivere Regionen verstärken den Effekt der Inversion der Alterspyramide für wirtschaftlich schwache Gebiete und kompensieren ihn für Regionen mit einem hohen Attraktivitätsgrad.

Vor diesem Hintergrund ist es wünschenswert, demografische Modelle für ein System konkurrierender Populationen aufzustellen. In der vorliegenden Arbeit geben wir zunächst einen Überblick über einige mathematische Modelle zur Dynamik altersstrukturierter Populationen.

Im letzten Kapitel entwerfen wir dann ein Modell für den Fall mehrerer Populationen, zwischen denen ein Austausch an Individuen stattfindet.

Wir benutzen hierbei einen Ansatz von Haag und Weidlich (G. Haag, W. Weidlich 1984), siehe auch (W. Weidlich 2002), bei dem den unterschiedlichen Populationen gewisse Attraktivitätswerte zugeordnet werden, die die Migration zwischen den Populationen bestimmen. Im Unterschied hierzu ist unser Ansatz nicht stochastisch. Statt der dort benutzten sog. Mastergleichung verwenden wir die Differentialgleichung von McKendrick für die Dynamik altersstrukturierter Populationen.

Die mathematischen Modelle, die die der demografischen Entwicklung zu Grunde liegende Dynamik beschreiben, führen i.A. auf komplexe nichtlineare Integral- und Differential-

gleichung, für die wir oft nur mit numerischen Verfahren in gewissen Bereichen Näherungslösungen bestimmen können.

Daher besitzen alle Vorhersagemodelle ähnlich wie diejenigen in der Meteorologie eine hohe Unsicherheit. Hinzu kommen unerwartete Ereignisse, wie Naturkatastrophen, Epidemien, politische Umstürze und Kriege, die man nicht als Modellparameter berücksichtigen kann. Es liegt überdies im Wesen der Modellbildung, dass beim Abbilden der Realität Vereinfachungen vorgenommen werden müssen. In der Regel wird innerhalb einer Population nur nach wenigen Strukturmerkmalen unterschieden, wie z.B. dem Alter oder dem Geschlecht, so dass die Population in der Modellannahme einen sehr viel höheren Grad an Homogenität aufweist als in der Wirklichkeit.

So wird auch unter der Annahme einer kontinuierlichen von äußeren Einflüssen weitgehend ungestörten Entwicklung die vom Modell vorhergesagte Entwicklung über die Jahre hinweg mehr oder weniger deutlich von den tatsächlichen Zahlen abweichen.

Jede Vorhersage zur Bevölkerungsentwicklung über einen längeren Zeitraum muss unter diesem Vorbehalt betrachtet werden und ist ähnlich spekulativ wie Wetter- und Klimavorhersagen.

## 2 Einfache Modelle zur Bevölkerungsentwicklung

Ein einfaches mathematisches Modell zur Beschreibung des Wachstums von Populationen wurde bereits von Leonardo da Pisa, auch Fibonacci genannt, im Jahr 1202 durch die berühmte Rekursions-, bzw. Differenzengleichung

$$p(k+2) = p(k) + p(k+1) \tag{1}$$

gegeben, siehe (B. Boncompagni 1852).

Fibonacci beschreibt mit dieser Gleichung und den Anfangsbedingungen  $p(0) = p_0, p(1) = p_1$  die Wachstumsdynamik einer Kaninchenpopulation. Es steht hierbei  $p(k)$  für die Anzahl von Kaninchenpaaren zum  $k$ -ten Zeitpunkt. Er geht davon aus, 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.

Man beachte, dass in diesem Modell die Sterblichkeit der Kaninchen keine Berücksichtigung findet. Die Lösungen dieser Gleichung tragen nach Fibonacci den Namen Fibonacci-Zahlen. Man findet sie leicht über den Ansatz

$$y(n) = aq_1^n + bq_2^n,$$

wobei  $q_i$  die Nullstellen der charakteristischen Gleichung

$$q^2 = q + 1$$

sind, nämlich  $q_{1,2} = \frac{1}{2} \pm \sqrt{5}/2$ , die Grundeinheiten im Ring der ganzen Zahlen von  $\mathbb{Q}(\sqrt{5})$ . Die Konstanten  $a, b$  ergeben sich aus den Anfangswerten  $p_0, p_1$ .

Nachweislich ist diese Gleichung aber bereits in der Antike und sogar noch früher in der indischen Mathematik bekannt (vgl. P. Singh 1986).

Im 18.-ten Jahrhundert warnt bereits der Ökonom Malthus (T. R. Malthus 1798) vor den Gefahren einer Überbevölkerung und formuliert das Bevölkerungswachstum mathematisch als geometrische Progression. Der Mathematiker Verhulst (P.-F. Verhulst 1838) entwickelt, inspiriert durch die Malthussche Arbeit, ein mathematisches Modell, das durch die Differenzgleichung

$$p(k+1) = c_1 p(k)(1 - c_2 p(k)) \quad (2)$$

beschrieben wird. Es bezeichnet hierbei  $p(k)$  die Anzahl der Individuen einer Population zum  $k$ -ten Zeitpunkt, und  $c_1, c_2$  sind Konstanten, die von der betrachteten Population abhängen. Die Gleichung entsteht durch die Überlegung, dass das Wachstum einer Population zunächst proportional zur vorhandenen Größe ist, sich ab einer gewissen Größe aufgrund begrenzter Ressourcen deutlich verlangsamt, bis es schließlich stagniert oder sogar zurückgeht.

Das Grenzverhalten für  $k \rightarrow \infty$  hängt auf subtile Weise von den Konstanten  $c_1$  und  $c_2$  ab. In einem gewissen Bereich zeigt sich chaotisches Verhalten und die Menge der Häufungspunkte weist eine fraktale Struktur auf, siehe z.B. (M. Ausloos, M. Dirickx 2006). Die berühmte Mandelbrotmenge ergibt sich bei der Betrachtung komplexer Parameterbereiche,  $c_1, c_2 \in \mathbb{C}$ .

Beim Übergang zu einer kontinuierlichen Zeitvariablen  $t \in \mathbb{R}$  ergibt sich statt der Differenzgleichung die logistische Differentialgleichung

$$\frac{dp}{dt} = c_1 p(1 - c_2 p) \quad (3)$$

zurück. Hierin bezeichnet  $p = p(t)$  die Anzahl aller Individuen einer Population zum Zeitpunkt  $t$ . Diese Differentialgleichung kann mit Hilfe der Trennung der Veränderlichen einfach gelöst werden, wir erhalten

$$p(t) = \frac{K}{Kc_2 + e^{-c_1 t}},$$

mit einer von den Anfangsbedingungen abhängigen Konstanten  $K$ .

### 3 Altersstrukturierte Populationen

In diesen bisher beschriebenen Modellen wird die Population als homogen angenommen. Aussagekräftigere Modelle unterscheiden zwischen Gruppen innerhalb der Population. Von großem Interesse ist hierbei insbesondere die Entwicklung der Altersstruktur einer Population.

In der vorliegenden Arbeit beschäftigen wir uns mit mathematischen Modellen zur Dynamik alterststrukturierter Populationen.

Wir verstehen unter einer alterststrukturierten Population  $\mathcal{P}$  eine Menge von Individuen mit ihrem biologischen Alter als Zufallsvariable. Bei der Untersuchung der Dynamik einer Population interessieren wir uns für die Populationsgröße in Abhängigkeit von Alter und Zeit.

Sei also  $A(x, t) \geq 0$  das Alter eines Individuums  $x \in \mathcal{P}$  zum Zeitpunkt  $t \in \mathbb{R}$ . Dann bezeichnet man mit

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

die kumulative Verteilungsfunktion, deren Werte die Anzahl der Individuen, die zum Zeitpunkt  $t$  höchstens das Alter  $a$  haben, angibt.

#### 3.1 Diskrete und kontinuierliche Modellierung

Grundsätzlich unterscheidet man zwischen diskreten und kontinuierlichen Modellen. Im kontinuierlichen Fall handelt es sich bei  $P(a, t)$  um eine für jedes  $t \in \mathbb{R}$  stetige Verteilung. Wir nehmen i.d.F. an, dass  $P(a, t)$  für jedes  $t$  eine Dichte  $p(a, t)$  besitzt, d.h.

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

Die Gesamtgröße der Population beträgt dann

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

Bei diskreter Modellierung betrachten wir diskrete Alterswerte  $a_k, k \in I$  und wir erhalten für jedes  $t \in \mathbb{R}$  eine diskrete Verteilung

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

mit diskreter kumulativer Verteilung

$$P(a, t) = \sum_{a_k \leq a} p(a_k, t).$$

Das Intervall  $[a_{k-1}, a_k)$  bezeichnen wir auch als die  $k$ -te Altersklasse  $A_k$ . Falls nur  $n$  Altersklassen betrachtet werden sollen, so ist die  $n$ -te Altersklasse das Intervall  $[a_{n-1}, \infty)$ .

Da in diesem Fall die Zeit noch als kontinuierliche Variable auftritt, spricht man hierbei auch von einer semidiskreten Modellierung. Für eine vollständige Diskretisierung unterteilen wir die Zeitachse in äquidistante Zeitintervalle der Länge  $\Delta t$ . O.B.d.A. wählen wir die Skalierung der Zeitachse meist so, dass  $\Delta t = 1$ .

Wir vereinbaren dann in der Regel, dass auch die Altersabstände  $a_{k+1} - a_k$  Vielfache von  $\Delta t$  sind. Mit der Skalierung  $\Delta t = 1$  erhalten wir dann eine Verteilungsfunktion

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

für  $k \in I, l \in \mathbb{Z}$ .

Bei der Untersuchung des Wachstums von Zellpopulationen in der Biologie werden auch häufig weitere physiologische Strukturmerkmale wie Größe oder Reifezustand in Betracht gezogen. Wir betrachten dann eine allgemeinere Dichtefunktion  $p(\bar{a}, t)$  wobei der Vektor  $\bar{a} \in \mathbb{R}^n$  die physiologischen Parameter enthält und die zugehörige Verteilungsfunktion

$$P(\bar{a}, t) = \int_0^{a_1} \dots \int_0^{a_n} p(\alpha_1, \dots, \alpha_n, t) d\alpha_1 \dots d\alpha_n.$$

### 3.2 Geburtenrate, Sterberate, Erlebenswahrscheinlichkeit

Wesentliche Parameter für die Entwicklung der Populationsgröße sind Sterbe- und Geburtenrate. Im diskreten Fall bezeichne die Geburtenrate  $b(j, k)$  das Verhältnis der Zahl  $B(j, k)$  der im Zeitraum  $k - 1 \leq t < k$  durch die Individuen in der  $j$ -ten Altersklasse Neugeborenen zu der Größe  $p(j, k)$  dieser Altersklasse

$$b(j, k) = \frac{B(j, k)}{p(j, k)}.$$

Die Sterberate  $m(j, k)$  ist analog der Quotient der Zahl der Sterbefälle  $M(j, k)$  von Individuen aus der  $j$ -ten Alterklasse im Zeitraum  $k - 1 \leq t < k$  und  $p(j, k)$

$$m(j, k) = \frac{M(j, k)}{p(j, k)}.$$

Im Rahmen der Beschreibung durch kontinuierliche Modelle benötigen wir analoge stetige, bzw. sogar stetig differenzierbare Funktionen, wofür gewisse idealisierte Annahmen getroffen werden müssen. Wir bezeichnen mit  $B(a, t)$  die Zahl der im Zeitraum  $[0, t]$  von den Individuen mit dem Alter  $a$  Neugeborenen. Das Verhältnis der lokalen Änderungsrate

$$\dot{B}(a, t) = \frac{\partial B(a, t)}{\partial t}$$

zur Populationsdichte ist die (kontinuierliche) Geburtenrate

$$b(a, t) = \frac{\dot{B}(a, t)}{p(a, t)}$$

der Individuen vom Alter  $a$  zur Zeit  $t$ .

Analog bezeichnen wir mit  $M(a, t)$  die Zahl der im Zeitraum  $[0, t]$  verstorbenen Individuen mit dem Alter  $a$ . Das Verhältnis der lokalen Änderungsrate

$$\dot{M}(a, t) = \frac{\partial M(a, t)}{\partial t}$$

zur Populationsdichte ist die (kontinuierliche) Sterberate

$$m(a, t) = \frac{\dot{M}(a, t)}{p(a, t)}$$

der Individuen vom Alter  $a$  zur Zeit  $t$ .

Wir werden später auch den Fall betrachten, dass Sterbe- und Geburtenrate zusätzlich von der Größe der betrachteten Population abhängt, was zu nichtlinearen Systemen führt.

Wir führen noch den Begriff der Erlebenswahrscheinlichkeit ein. Wollen wir die Wahrscheinlichkeit bestimmen, dass ein heute lebendes Individuum mindestens das Alter  $A$

erreicht, so brauchen wir Information über die zeitliche Entwicklung der Sterberate  $m(a, t)$  in der Zukunft, die wir nicht besitzen.

Es bezeichne  $L(A)$  die Wahrscheinlichkeit dafür, dass ein Individuum der Population mindestens das Alter  $A$  erreicht.

Es ist  $\frac{L(A+\Delta A)}{L(A)}$  die Wahrscheinlichkeit dafür, dass ein Individuum vom Alter  $A$  das Alter  $A+\Delta A$  erreicht, und die Wahrscheinlichkeit, dass jemand im Alter zwischen  $A$  und  $A+\Delta A$  stirbt, beträgt angenähert  $1 - \frac{L(A+\Delta A)}{L(A)}$ .

Geht man der Einfachheit halber von einer zeitlich konstanten Sterberate  $m(a)$  aus, so folgt

$$m(A)\Delta A \approx 1 - \frac{L(A + \Delta A)}{L(A)} = -\frac{L(A + \Delta A) - L(A)}{L(A)}.$$

Grenzwertbildung ergibt die Beziehung

$$m(A) = -\frac{L'(A)}{L(A)} = -(\ln(L(A)))',$$

wobei der "'' hier natürlich die Ableitung nach dem Alter bedeutet. Hieraus folgt die Formel

$$L(A) = e^{-\int_0^A m(a)da}.$$

#### 4 Diskrete Modellierung, Matrixmodelle

Eine der ersten nennenswerten Untersuchungen altersstrukturierter Populationen stammt von E.Cannan aus dem Jahr 1894, vgl. (E. Cannan 1894). Cannan benutzte sogenannte Lexis-Diagramme zur Beschreibung der altersabhängigen Bevölkerungsentwicklung in England und Wales. Ein Lexis-Diagramm (Abb. 1) ist ein Zeit-Alter-Diagramm, in dem die parallel zur Diagonale eingezeichneten Strecken den Aufenthaltszeiten von Individuen in der Population entsprechen. Der Beginn einer Strecke kann Geburt oder Zuzug, das Ende den Tod oder Wegzug des Individuums markieren.

Bei großen Populationen kann natürlich nicht mehr jedes einzelne Individuum erfasst werden. Interessante Kenngrößen sind die Anzahl der in einem Skalenquadrat des Diagramms endenden oder beginnenden Strecken.

Wir gehen zunächst von einer geschlossenen Population aus, bei der Änderungen der Populationsgröße nur durch Geburten und Todesfälle erfolgt. Wir nehmen an, die Population sei in endlich viele Klassen

$$K_1, \dots, K_n$$

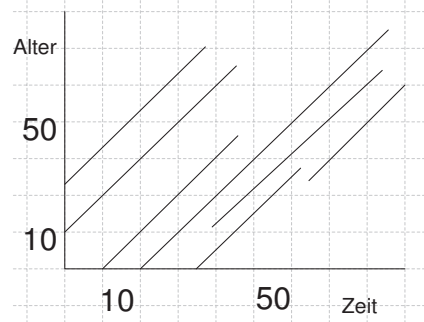


Abbildung 1: Lexis-Diagramm, eigene Darstellung

eines bestimmten physiologischen Merkmals eingeteilt. Dies muss nicht notwendig das Alter sein. Bei Zellkulturen spielen z. B. Größe oder Reifezustand eine weitere wichtige Rolle.

Wir betrachten die Populationsgröße zu festen Zeitpunkten  $k \in \mathbb{Z}$  und definieren den strukturierten Populationsvektor zur Zeit  $k$

$$\bar{p}(k) = \begin{pmatrix} p(1, k) \\ p(2, k) \\ \cdot \\ \cdot \\ p(n, k) \end{pmatrix}.$$

Ferner seien Übergangsraten  $t_{ij}(k)$  gegeben:  $t_{ij}(k)$  bezeichnet den Anteil der Population der Klasse  $A_j$  die während einer Zeiteinheit  $k \rightarrow k + 1$  in die Klasse  $A_i$  wechselt.  $f_{ij}(k)$  bezeichnet die Vermehrungsrate, genauer die durch Individuen aus  $A_j$  während der Zeit  $k \rightarrow k + 1$  hervorgebrachten (und überlebenden) Nachkommen, die zur Klasse  $A_i$  gehören, bezogen auf die Größe  $p(i, k)$ .

Die konkrete Ermittlung von realistischen Übergangs- und Vermehrungsraten ist ein nicht triviales statistisches Problem.

Wir erhalten mit diesem Ansatz ein System von  $n$  linearen Differenzgleichungen für die Änderung des Populationsvektors nach einer Zeiteinheit:

$$p(i, k + 1) = \sum_{j=1}^n (t_{ij}(k) + f_{ij}(k))p(j, k).$$

In Matrixform

$$\bar{p}(k + 1) = \Pi(k)\bar{p}(k)$$



mit der Projektionsmatrix

$$\Pi(k) = T(k) + F(k), \quad T(k) = (t_{ij}(k)), \quad F(k) = (f_{ij}(k)).$$

Für nicht geschlossene Populationen erhalten wir inhomogene Matrixgleichungen der Form

$$\bar{p}(k+1) = \Pi(k)\bar{p}(k) + \bar{q}(k)$$

wobei  $\bar{q}(k)$  den Migrationsvektor bezeichnet.

In dem hier betrachteten Modell hängt die Projektionsmatrix nicht von der Populationsgröße ab, daher handelt es sich um ein lineares Modell. Falls  $\Pi$  konstant ist, so spricht man von einem autonomen linearen Modell und in diesem Fall existiert eine befriedigende Lösungstheorie

Im Falle der altersstrukturierten Populationsdynamik erhält die Projektionsmatrix  $\Pi(k)$  eine besonders einfache Gestalt. In diesem Fall gilt

$$f_{ij}(k) = 0, \quad i > 1,$$

und wenn wir ferner annehmen, dass die Intervalle der Altersklassen mit den Zeitintervallen übereinstimmen, also  $A_k = [k-1, k)$ ,  $A_n = [n-1, \infty)$ , so ergibt sich

$$t_{ij}(k) = 0, \quad i = 1 \vee j \neq i-1.$$

Wir erhalten

$$T(k) = \begin{pmatrix} 0 & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & 0 \\ t_{21}(k) & 0 & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & 0 \\ 0 & t_{32}(k) & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & 0 \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ 0 & \cdot & \cdot & \cdot & t_{n,n-1}(k) & \cdot & 0 \end{pmatrix} \quad F(k) = \begin{pmatrix} f_{11} & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & f_{1n} \\ 0 & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & 0 \\ 0 & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & 0 \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ 0 & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & 0 \end{pmatrix}.$$

Die sich ergebende Projektionsmatrix

$$\Pi(k) = \begin{pmatrix} f_{11} & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & f_{1n} \\ t_{21}(k) & 0 & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & 0 \\ 0 & t_{32}(k) & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & 0 \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot & \cdot \\ 0 & \cdot & \cdot & \cdot & t_{n,n-1}(k) & \cdot & 0 \end{pmatrix}$$

wird auch Leslie Matrix genannt.

Im Falle eines autonomen Modells erhalten wir ausgehend von einer Anfangspopulation  $\bar{p}(0)$  als Lösung

$$\bar{p}(k) = \Pi^k \bar{p}(0).$$

Falls die Leslie Matrix positiv ist, so existiert nach dem Satz von Perron und Frobenius ein sogenannter strikt dominanter Eigenwert  $\lambda_{dom} > 0$  der algebraischen Vielfachheit 1, der echt größer ist als alle anderen Eigenwerte. Dieser Eigenwert bestimmt die asymptotische Dynamik des Systems. Genauer gilt der folgende Satz, vgl. (J.M.Cushing 1998).

**Satz 1.** Die Leslie Matrix  $\Pi$  eines autonomen altersstrukturierten Populationsmodells sei positiv und besitze den strikt dominanten Eigenwert  $\lambda_{dom}$  mit zugehörigem normierten Eigenvektor  $\bar{p}_{dom}^0$  vom Betrag 1. Ferner bezeichne wie oben  $P(k)$  die Gesamtgröße der Population zur Zeit  $k$ . Dann gilt

$$\lim_{k \rightarrow \infty} \frac{\bar{p}(k)}{P(k)} = \bar{p}_{dom}^0.$$

Außerdem gilt  $\lim_{k \rightarrow \infty} P(k) = 0$ , wenn  $\lambda_{dom} < 1$  und  $\lim_{k \rightarrow \infty} P(k) = \infty$ , wenn  $\lambda_{dom} > 1$ .

## 5 Kontinuierliche Modelle

### 5.1 Sharpe-Lotka-Integralgleichung

Das erste kontinuierliche altersstrukturierte Modell geht zurück auf E. Sharpe und A. Lotka aus dem Jahr 1911, vgl. (F.R. Sharpe, A.J. Lotka 1911). Bei ihrem Ansatz wird die Dynamik durch eine Integralgleichung gesteuert. Es sei  $B(t)$  die Anzahl der Geburten zur Zeit  $t \geq 0$ .  $L, b$  seien die Erlebenswahrscheinlichkeit und die Geburtenrate. Dann besitzt die o.g. Integralgleichung die Gestalt

$$B(t) = \int_0^t B(t-a)L(a)b(a)da + R(t) \quad (4)$$

Die Anzahl der Geburten zur Zeit  $t$  wird also zurückgeführt auf die Anzahl der in den letzten  $t$  Jahren geborenen Individuen,  $R(t)$  bezieht sich auf die Geburten durch die noch früher geborenen.

Geht man mit dem Ansatz

$$B(t) = Ke^{rt}$$

in die homogene Gleichung (d.h.  $R(t) = 0$ ), so erhält man die charakteristische Gleichung

$$1 = \int_0^t e^{-ra}L(a)b(a)da,$$

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

Ein alternativer Lösungsansatz führt über die Laplacetransformation. Es bezeichne  $\mathcal{L}(f)(s) = \int_0^\infty f(t)e^{-st}dt$  die Laplacetransformierte von  $f$ . Das Integral auf der rechten Seite der Integralgleichung ist ein Faltungsintegral und die Laplacetransformierte einer Faltung ist das Produkt der Laplacetransformierten. Daher ist

$$\mathcal{L}(B)(s) = \mathcal{L}(B)(s)\mathcal{L}(Lb)(s) + \mathcal{L}(R)(s)$$

also

$$\mathcal{L}(B)(s) = \frac{\mathcal{L}(R)(s)}{1 - \mathcal{L}(Lb)(s)}.$$

### 5.2 McKendrick-von-Förster-Gleichung

Zum Integralgleichungsansatz komplementär ist die Modellierung durch eine lineare partielle Differentialgleichung für die Populationsdichte  $p(a, t)$ , die erstmals von Mc.Kendrick (A.G. McKendrick 1926) in 1926 und gute 30 Jahre später unabhängig von H. von Förster (H. Von Foerster 1959) eingeführt wurde.

In ihrer einfachsten Form entsteht sie aus der für kleine  $h$  angenommenen Annäherung

$$\frac{p(a+h, t+h) - p(a, t)}{h} \approx -m(a, t)p(a, t)$$

durch Grenzübergang für  $h \rightarrow 0$  unter entsprechenden Regularitätsannahmen für  $p(a, t)$ . Sie erhält dann die Form

$$\frac{\partial p(a, t)}{\partial a} + \frac{\partial p(a, t)}{\partial t} = -m(a, t)p(a, t). \quad (5)$$

Wir haben zwei Randbedingungen entlang der Koordinatenachsen

$$p(0, t) = \int_0^\infty p(a, t)b(a, t)da \quad (6)$$

und

$$p(a, 0) = p_0(a). \quad (7)$$

Für Populationen mit zusätzlichen Strukturmerkmalen erhalten wir entsprechend verallgemeinerte partielle Differentialgleichungen.

### 5.3 Charakteristikenmethode

Die McKendrick-Gleichung in der Form (5) lässt sich auf einfache Weise mit der Charakteristikenmethode lösen. Wir wählen hierzu einen Weg

$$s \rightarrow (a(s), t(s))$$

in der  $a, t$ -Ebene mit  $\frac{da(s)}{ds} = \frac{dt(s)}{ds} = 1$ . Dann geht (5) über in eine gewöhnliche Differentialgleichung für  $q(s) = p(a(s), t(s))$

$$q'(s) = -m(a(s), t(s))q(s)$$

mit der allgemeinen Lösung

$$q(s) = Kq_0(s)$$

und

$$q_0(s) = e^{-\int_0^s m(a(u), t(u))du}.$$

Bei vorgegebenem Wert für  $p(a_0, t_0)$  wählen wir  $a(s) = a_0 + s$  und  $t(s) = t_0 + s$ . Die Lösung des entsprechenden Anfangswertproblems

$$q(0) = p(a_0, t_0)$$

ist dann gegeben durch

$$q(s) = p(a_0, t_0)q_0(s),$$

also

$$p(a_0 + s, t_0 + s) = p(a_0, t_0)q_0(s).$$

Wir erhalten hieraus für beliebiges aber fest gewähltes  $a \geq 0$  und  $t \leq a$

$$p(a, t) = p((a - t) + t, t) = p(a - t, 0)q_0(t).$$

wenn wir  $t_0 = 0$  und  $a_0 = a - t$  wählen. Beachte, dass in diesem Fall

$$q_0(t) = e^{-\int_0^t m(a-t+u, u)du} = e^{-\int_{a-t}^a m(u, t-a+u)du}.$$

Für die Werte von  $p(a, t)$  für  $t > a$  erhalten wir

$$p(a, t) = p((a, (t - a) + a) = p(0, t - a)q_0(a).$$

Mit den so erhaltenen Lösungen gewinnen wir aus der Randbedingung (6) die Integralgleichung von Lotka und Sharpe zurück.

Einsetzen dieser Randbedingung ergibt für  $t > a$

$$\begin{aligned} p(0, t) &= \int_0^\infty p(a, t)b(a, t)da \\ &= \int_0^t p(a, t)b(a, t)da + \int_t^\infty p(a, t)b(a, t)da \\ &= \int_0^t p(0, t - a)q_0(a)b(a, t)da + \int_t^\infty p(a - t, 0)q_0(t)b(a, t)da. \end{aligned}$$

Wir beachten nämlich, dass  $q_0(a) = L(a)$  und  $p(0, s)$  die Zahl der Geburten zur Zeit  $s$  ist.

#### 5.4 Stationäre Lösungen, asymptotisches Verhalten

Bei der Analyse dynamischer Systeme im Hinblick auf ihr asymptotisches Verhalten sind stationäre, d.h. von der Zeit unabhängige Lösungen, von besonderem Interesse. Dies sind

dann Lösungen der gewöhnlichen aus der McKendrick-Gleichung entstehenden Differentialgleichung

$$\frac{dp^*(a)}{da} = -m(a)p^*(a)$$

also

$$p^*(a) = p^*(0)e^{-\int_0^a m(u)du}. \quad (8)$$

Die Randbedingung (6) lautet in diesem Fall

$$p^*(0) = \int_0^\infty p^*(a)b(a)da$$

Multiplikation von (8) mit  $b(a)$  und anschließende Integration liefert

$$p^*(0) = \int_0^\infty p^*(0)b(a)e^{-\int_0^a m(u)du} da,$$

was für  $p^*(0) \neq 0$  auf die notwendige Stabilitätsbedingung

$$1 = \int_0^\infty b(a)e^{-\int_0^a m(u)du} da = \int_0^\infty b(a)L(a)da$$

für Geburten- und Sterberate führt.

## 5.5 Nichtlineare Modelle

Die ersten nichtlinearen altersstrukturierten Populationsmodelle wurden von 1974 von Gurtin und MacCamy (M. E. Gurtin, R. C. MacCamy 1974) wie auch von Hoppensteadt (F. Hoppensteadt 1975) eingeführt.

Gurtin und MacCamy berücksichtigen in ihrem Modell einen sog. "crowding"- Effekt, d.h. die Gesamtgröße der Bevölkerung wirkt sich auf die Sterbe- und Geburtsrate aus. Falls man aber annimmt, dass die Sterbe- oder Geburtenrate zusätzlich von der Populationsgröße abhängen,  $m = m(a, t, P(t))$ ,  $b = b(a, t, P(t))$ , so wird die partielle Differentialgleichung von McKendrick (5) nichtlinear. Eine analytische Lösung existiert dann i.A. nicht mehr. Unter gewissen Annahmen können aber lokale und globale Existenz- und Eindeutigkeitsaussagen getroffen werden. Gurtin und MacCamy erhalten entsprechende Resultate durch Anwendung nichtlinearer Integralgleichungsmethoden.

Gurtin und MacCamay untersuchen insbesondere die Existenz stationärer Lösungen. Sie erhalten ein zum linearen Fall analoges Resultat. Sei nämlich

$$R(P) = \int_0^\infty b(a, P)e^{-\int_0^a m(u, P) du} da$$

die Nettofortpflanzungsrate, dann zeigen sie, dass stationäre Lösungen auch hier durch die Bedingung  $R(P) = 1$  eindeutig bestimmt sind.

Ähnlich wie im Fall der nichtlinearen logistischen Gleichung existieren auch hier nichttriviale Gleichgewichtszustände.

Eine weitere wichtiger Ansatz zur Untersuchung nichtlinearer Populationsmodelle besteht in der Verwendung der Halbgruppentheorie linearer und nichtlinearer Operatoren auf Banachräumen, vgl. u.a. (G.F. Webb 1985), (K.-J. Engel, R. Nagel 2000).

Um konkrete nichtstationäre Lösungen zu finden, helfen im nichtlinearen Fall allerdings meist nur numerische Simulationsverfahren weiter, vgl. z.B. (J. Douglas, F. Milner 1987), (O. Angulo, J. Lopez-Marcos 2004), (O. Angulo, J. Lopez-Marcos (2000), (T. Kostova 2003).

## 6 Dynamik der Bevölkerungsentwicklung bei konkurrierenden Populationen

Im Folgenden wollen wir ein Modell für ein System von mehreren altersstrukturierten Populationen mit der Möglichkeit der wechselseitigen Migration aufstellen.

### 6.1 Ein stochastisches Modell

G. Haag und W. Weidlich haben in (G. Haag, W. Weidlich 1984) ein stochastisches Migrationsmodell für nicht altersstrukturierte Populationen aufgestellt. Sie gehen von einer Anzahl  $N$  an Individuen aus, die sich auf  $L$  Populationen verteilen. Für die zeitliche Entwicklung des Zustandsvektors

$$\bar{n} = (n_1, \dots, n_L), \quad \sum_{i=1}^L n_i = N$$

definieren sie eine Wahrscheinlichkeitsverteilung  $P(\bar{n}, t)$  und die Wanderungsdynamik wird durch eine sogenannte Master-Gleichung

$$\frac{dP(\bar{n}, t)}{dt} = \sum_{\bar{k}} w(\bar{n} + \bar{k}, \bar{n})P(\bar{n} + \bar{k}, t) - w(\bar{n}, \bar{n} + \bar{k})P(\bar{n}, t)$$

beschrieben. Hierbei bezeichnet  $w(\bar{n}_1, \bar{n}_2)$  die Übergangswahrscheinlichkeit vom Zustandsvektor  $\bar{n}_1$  zum Zustandsvektor  $\bar{n}_2$  und die Summe erstreckt sich über alle positiven Vektoren  $\bar{k}$ .

Die Übergangswahrscheinlichkeiten ergeben sich aus den über alle Individuen gemittelten Entscheidungsprozessen, von einem Standort zum anderen zu wechseln, wobei diese Entscheidungen von dem Nutzen abhängt, der sich aus dem Wechsel ergibt. Sie führen eine Nutzenfunktion ein, die von gewissen Trendparametern und der Bevölkerungsgröße selbst abhängen. Die Nutzenfunktion bei der Entscheidung für die  $i$ -te Population hat in loc.cit. die Form

$$f_i(n_i) = \rho_i n_i^2 + \kappa_i n_i + \delta_i.$$

Die Parameter  $\delta_i$ ,  $\kappa_i$  und  $\rho_i$  sind die Trendparameter. Ein negatives (kleines)  $\rho_i$  modelliert einen möglichen Sättigungseffekt, der eine Nutzenreduktion bewirkt.

## 6.2 Ein altersstrukturiertes Modell

Das altersstrukturierte Modell mit Migration, das wir in diesem Abschnitt entwickeln wollen, ist nicht stochastisch und basiert auf der McKendrickgleichung, in die ein Diffusionsterm eingefügt wird. Siehe hierzu u.a. (B. Z. Guo, W. L. Chan 1994).

Seien  $\mathcal{P}_1, \dots, \mathcal{P}_n$  endlich viele Populationen mit Populationsdichten  $p_i(a, t)$ .

Die Populationen besitzen Geburten- und Sterberaten  $m_i(a, t, P_i(t)), b_i(a, t, P_i(t))$ . Außerdem gehen wir wie im stochastischen Modell von Haag/Weidlich davon aus, dass die Dynamik der Migration durch einen Attraktivitätsgradienten gesteuert wird. Zusätzlich nehmen wir an, dass die Populationen in der Weise konkurrieren, dass jede Population zu ihrer optimalen Entwicklung eine ideale Altersstruktur anstrebt. Fluktuationen aufgrund anderer Umstände werden nicht berücksichtigt. Man kann davon ausgehen, dass diese sich gegenseitig aufheben.

Einen Ansatz zur Bestimmung der Attraktivität einer Population entwickeln wir im folgenden Abschnitt. Wir gehen an dieser Stelle davon aus, dass jeder Population eine Kennzahl  $\alpha_i(a, P_i(t))$  zugeordnet ist, die von der Populationsgröße abhängt und die Attraktivität der Population für Individuen des Alters  $a$  darstellt.

Mit  $E(\alpha)$  bezeichnen wir den Erwartungswert

$$E(\alpha) = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n \alpha_j(a, P_j(t)).$$

Zur Beschreibung der Dynamik eines Systems miteinander konkurrierender altersstrukturierter Populationen führen wir in die McKendrick Gleichungen einen Diffusionsterm ein, der die Migration zwischen den Populationen bedingt durch das Attraktivitätsgefälle beschreibt. Ein naheliegender Ansatz ist, dass die Höhe der Abweichung der Attraktivität vom Attraktivitätsmittelwert ausschlaggebend für die Stärke der Migration ist.



Genauer wählen wir den Ansatz, dass die Migration proportional zu

$$\gamma_i = \frac{\alpha_i - E(\alpha)}{E(\alpha)}$$

ist. Will man zusätzlich berücksichtigen, dass eine Population  $P_j$  nicht für alle  $P_i$  gleich attraktiv ist, führt man eine Metrik  $d(i, j)$  in die Mittelwertbildung ein, und es ergeben sich populationsabhängige Mittelwerte

$$E_i(\alpha) = \frac{1}{n} \sum_{j=1}^n d(i, j) \alpha_j(a, P_j(t)).$$

Wir haben dann die  $n$  Modellgleichungen

$$\frac{\partial p_i(a, t)}{\partial a} + \frac{\partial p_i(a, t)}{\partial t} = -m(a, t, P_i(t))p_i(a, t) + k(a)\gamma_i p_i(a, t) \quad (9)$$

und den  $2n$  Randbedingungen

$$p_i(0, t) = \int_0^{\infty} p_i(a, t) b(a, t, P_i(t)) da \quad (10)$$

und

$$p_i(a, 0) = p_{i0}(a) \quad (11)$$

sowie eine altersabhängige Proportionalitätskonstante  $k(a)$ .

### 6.3 Attraktivitätsfunktionen

In unserer Modellannahme soll die Attraktivität eines Lebensraums durch endlich viele *Infrastrukturmerkmale* bestimmt werden:

- Arbeitsmarkt
- Wohnungsmarkt
- Bildungsangebot
- kulturelles Angebot
- Familienfreundlichkeit
- Verkehrsanbindung
- ...

Wir ordnen jedem Infrastrukturmerkmal  $S_r, r = 1, \dots, k$  in jeder Population  $\mathcal{P}_i, i = 1, \dots, n$  einen Infrastrukturkoeffizienten  $\lambda_{ir} \in [0, 1]$  zu. Hierbei bedeutet größere Werte einen besseren Zustand des entsprechenden Merkmals, insbes. 0 = nicht vorhanden. Die unterschiedlichen Merkmale  $S_r$  besitzen für unterschiedliche Altersgruppen jedoch unterschiedliche Signifikanz. Daher ordnen wir außerdem jedem  $S_r$  einen altersabhängigen Signifikanzkoeffizient  $\sigma_r(a) \in [0, 1]$  zu. Wir fassen diese Koeffizienten zu Vektoren  $\bar{\lambda}_i$  und  $\bar{\sigma}(a)$  zusammen und bezeichnen

$$\Lambda = (\lambda_{ir}).$$

als Infrastrukturmatrix.

Infrastruktur- und Signifikanzkoeffizienten sind nur schwierig zu objektivierende Kenngrößen. Für konkrete Modelle bieten sich daher für diese Größen diskrete Skalen mit nur wenigen Skalenwerten an. Nichtsdestoweniger interessieren wir uns für die Sensitivität des Systems in Bezug auf diese Parameter.

Wir gehen davon aus, dass die Güte der Infrastruktur die Attraktivität einer Population bestimmt. Außerdem soll berücksichtigt werden, dass die Attraktivität auch von der Populationsgröße selbst abhängt.

In unserem Ansatz wollen wir hierbei nicht nur den Effekt der Überbevölkerung beziehungsweise Sättigung bei Erreichen einer bestimmten Populationsgröße an sich berücksichtigen, sondern auch das Abweichen von einer gewissen "idealen" Altersstruktur  $p_0(a)$ .

$p_0(a)$  beschreibt eine Wahrscheinlichkeitsdichte und die entsprechende ideale Populationsdichte zur Zeit  $t$  ist dann gegeben durch

$$p_0(a, t) = p_0(a)P(t).$$

Die Varianz

$$V(t) = \frac{1}{P^2(t)} \int_0^\infty (p(a, t) - p_0(a, t))^2 da$$

dient als Maßzahl für die Abweichung von der idealen Altersstruktur.

Für die altersstrukturierte Attraktivitätsfunktion von  $\mathcal{P}_i$  wählen wir nun den Ansatz

$$\alpha_i(a, V_i(t), P_i(t)) = \prod_r w(\lambda_{ir}, \sigma_r(a)) l(V_i(t), P_i(t))$$

mit einer Bewertungsfunktion  $w(\lambda, \sigma)$  und einem logistischen Faktor  $l(V, P)$ .

Die Bewertungsfunktion

$$w : [0, 1] \times [0, 1] \rightarrow [0, 1]$$

soll hierbei als Funktion in  $\lambda$  monoton wachsen und als Funktion in  $\sigma$  monoton fallen.

Als mögliche Bewertungsfunktionen kommen z.B.

$$w(\lambda, \sigma) = 1 - (1 - \lambda)\sigma$$

oder

$$w(\lambda, \sigma) = \lambda^\sigma$$

in Betracht. Man beachte, dass im zweiten Fall das Produkt

$$\prod_r w(\lambda_{ir}, \sigma_r(a)) = \prod_r \lambda_{ir}^{\sigma_r(a)}$$

als Funktion der  $\lambda_{ir}$  die Gestalt einer Cobb-Douglas Funktion besitzt.

Der logistische Faktor

$$l : \mathbb{R}_{\geq 0} \times \mathbb{R}_{\geq 0} \rightarrow [0, 1]$$

soll bei festem  $P$  für  $V \rightarrow \infty$  monoton gegen Null streben und bei festem  $V$  zunächst monoton wachsen bis zum Erreichen einer idealen Populationsgröße  $P_0$  um dann für  $P \rightarrow \infty$  ebenfalls monoton gegen Null zu streben. Zum Beispiel besitzt die Funktion

$$l(V, P) = e^{-V} \frac{e^P}{1 + e^{Pc}}$$

mit einem von  $P_0$  abhängigen  $c > 1$  einen entsprechenden Verlauf.

## 7 Schlussbetrachtung

Die von uns aufgestellten Systemgleichungen für konkurrierende altersstrukturierte Populationen sind nichtlinear und daher nicht analytisch lösbar. Zur Simulation der resultierenden Dynamik sollen Simulationstools eingesetzt werden.

Interessant wäre aber auch die Untersuchung der Existenz und Stabilität von stationären Lösungen. Es wäre denkbar, statt endlich vieler konkurrierender Populationen eine räumliche veränderliche Poulationsdichte einzuführen und eine zugehörige McKendrick Gleichung mit räumlichen Diffusionsterm zu betrachten. (Vgl. hierzu auch B.Z.Guo, W.L.Chan 1994, Ch.Walker 2007, 2012).

Die für den Migrationsterm ausschlaggebenden Größen, insbesondere die Attraktivitätsfunktion sind nur schwer quantitativ zu erfassen. Daher sind die für die Simulation zu

verwendenden konkreten Funktionen ähnlich spekulativ wie die Nutzen- und ähnliche Funktionen bei quantitativen Modellen der Mikroökonomie.

Bei der Untersuchung der Dynamik könnten daher auch die Methoden der komparativen Statik aus der Mikroökonomie in Betracht gezogen werden.

**Literaturverzeichnis**

- Angulo, O.; Lopez-Marcos, J. (2004): Numerical integration of fully nonlinear size-structured population models, *Appl. Num. Math.*, 50(3-4) (2004), 291 - 327
- Angulo, O.; Lopez-Marcos, J. (2000): Numerical integration of nonlinear size-structured population equations, *Ecol. Modelling*, 133(1-2) (2000), 3–14
- Ausloos, M.; Dirickx, M. (2006): *The logistic map and the route to chaos: From the beginnings to modern applications*, Springer 2006
- Boncompagni, B. (1852): *Scritti di Leonardo Pisano, matematico del secolo decimoterzo* (2 vols.), Vol I.: *Liber Abbaci di Leonardo Pisano*, Vol II.: *Leonardi Pisani Practica geometriae ed opuscoli Tipogra delle Scienze Matematiche e Fische*, 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
- Cushing, J.M. (1998): *An Introduction to Structured Population Dynamics*, SIAM. Philadelphia, PA 1998
- Cushing, J.M. (1984): *Existence and stability of equilibria in age-structured population dynamics*, *J.Math.Biol.* 20 (1984), 259-276
- Douglas, J.; Milner, F. (1987): *Numerical methods for a model of population dynamics*, *Calcolo* 24 (1987), 247–254
- Dyson, J.; Villella-Bressan, R.; Webb, G. (2000a): *A Nonlinear Age and Maturity Structured Model of Population Dynamics: I basic theory*, *J. Math. Anal. Appl.* 242.1 (2000), 93-104
- Dyson, J.; Villella-Bressan, R.; Webb, G. (2000b): *A Nonlinear Age and Maturity Structured Model of Population Dynamics: II Chaos*, *J. Math. Anal. Appl.* 242.2 (2000), 255-270
- Engel, K.-J.; Nagel, R.(2000): *One-Parameter Semigroups for Linear Evolution Equations*, Springer, New York 2000
- Farkas, J.Z. (2004): *Stability conditions for the non-linear McKendrick equations*, *Applied mathematics and computation* 156.3 (2004), 771-777
- Farkas, J.Z. (2005): *Stability conditions for a non-linear size-structured model*, *Nonlinear analysis: real world applications* 6.5 (2005), 962-969
- Farkas, M. (2001): *Dynamical Models in Biology*, Academic Press (2001)

- Farkas, J.Z.; Hagen, T. (2007): Stability and regularity results for a size-structured population model, *J.Math. Anal. Appl.* 328.1 (2007) 119-136
- von Foerster, H. (1959): Some remarks on changing populations, *The Kinetics of Cell Proliferation* (1959), 382–407
- Franci, R. (2002): Il Liber Abaci di Leonardo Fibonacci 1202-2002, *Bollettino della Unione Matematica Italiana-A 2* (2002), 293-328
- Guo, B.Z.; Chan, W.L. (1994): On the semigroup for age dependent population dynamics with spatial diffusion, *J. Math. Anal. Appl.* 184(1994), no.1, 190-199
- Gurtin, M.E.; MacCamy, R.C. (1974): Non-linear age-dependent populations dynamics, *Arch. Rat. Mech. Anal.* 54 (1974), 281-300
- Haag, G.; Weidlich, W. (1984): A stochastic theory of interregional migration, *Geographical Analysis* 16.4 (1984), 331-357
- Hoppensteadt, F. (1975): *Mathematical Theories of Populations: Demographics, Genetics and Epidemics*, Society for Industrial and Applied Mathematics, Philadelphia, PA (1975)
- Huyer, W. (1994): Semigroup formulation and approximation of a linear age-dependent population problem with spatial diffusion, *Semigroup Forum* 49 (1994), no.1, 99-114
- Iannelli, M. (1994): *Mathematical Theory of Age-Structured Population Dynamics*, Giardini Editori, Pisa (1994)
- Keyfitz, N. (1977): *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
- Kostova, T. (2003): An explicit third-order numerical method for size-structured population equations, *Numer. Methods Partial Diff. Equ.*, 19(1) (2003), 1–21
- Leslie, P.H. (1945): On the use of matrices in certain population mathematics, *Biometrika*, 33 (1945), 183-212
- 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)
- McKendrick, A.G. (1926): Applications of mathematics to medical problems, *Proceedings of the Edinburgh Mathematical Society* (Revised edition), 44 (1926), 98–130

- Singh, P. (1986): Acharya Hemachandra and the (so-called) Fibonacci Numbers, *Math. Education* 20, 1 (1986), 28-30
- Verhulst, P.-F.(1838): Notice sur la loi que la population suit dans son accroissement, *Correspondance Mathématique et Physique* Publi/é par A.Quetelet 10 (1838), 113-121
- Walker, Ch.(2007): Global well-posedness of a haptotaxis model with spatial and age structure, *Diff. Int. Eq.* 20(2007), no.9, 1053–107
- Walker, Ch. (2012): Some remarks on the asymptotic behavior of the semigroup associated with age-structured diffusive populations, *Monatshefte für Mathematik* (2012), 1–21
- Webb, G.F. (1985): *Theory of Nonlinear Age-Dependent Population Dynamics* Marcel Dekker, New York (1985)
- Weidlich, W. (2002): Sociodynamics - A systematic approach to mathematical modelling in the social sciences, *Nonlinear Phenomena in complex Systems-Minsk-* 5.4 (2002), 479-489





# **Die strategische Dimension der Kultur- und Kreativwirtschaft und ihr Zusammenhang mit regionalen demographischen Entwicklungen**

Klaus Wollenberg und Michael Weisensee

(Basierend auf Wollenberg et al. 2012)

## **1 Einleitung**

Die wachsende Beachtung der Kultur- und Kreativwirtschaft in der Bundesrepublik Deutschland und darüber hinaus wird zunehmend in der öffentlichen, politischen und wissenschaftlichen Diskussion aufgenommen und thematisiert. Ein Meilenstein der öffentlichen Notiz bildete der Schlussbericht der Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland* im Dezember 2007, mit der der Kultur- und Kreativwirtschaft Branchen aus insgesamt elf Wirtschaftsgruppen zugeordnet wurden. Bereits im Jahr 2007 betrug der Beitrag der einbezogenen elf Branchen zur deutschen Bruttowertschöpfung 63 Mrd. €. Damit lag der Anteil der Kultur- und Kreativwirtschaft an der Bruttowertschöpfung bei 2,6 % und überstieg deutlich den Anteil von bislang exponierten Wirtschaftszweigen, wie der Chemischen Industrie (2,2 %) oder der Energieversorgung (1,8 %). Zwischenzeitlich (2010) rangiert die Branche der Kultur- und Kreativwirtschaft hinter dem Maschinenbau auf Rang 2 der bundesdeutschen Bruttowertschöpfung, noch vor der Automobilindustrie, der Chemischen Industrie und der Elektroindustrie. Die Kultur- und Kreativwirtschaft stellt sich innerhalb der deutschen Volkswirtschaft als ein bedeutender und eigenständiger Wirtschaftsfaktor, und nicht als Nischensektor dar.

## **2 Kreatives Milieu und Kreativwirtschaft**

Es geht bei der Kultur- und Kreativwirtschaft nicht darum, kulturelle Einrichtungen zu schaffen, die aus öffentlichen Haushaltskassen finanziert werden, sondern um die kommerzielle Nutzung und Marktverwertung von Kulturangeboten und der Kreativwirtschaft.

Die Volkswirtschaftslehre war gegenüber kulturellen Fragen lange Zeit ignorant. *Ökonomen, die mit kulturellen Faktoren argumentieren, tarnen damit nur das Scheitern ihrer Analyse*, argumentierten Ende der 1970er Jahre noch die beiden amerikanischen (späteren) Ökonomie-Nobelpreisträger George J. Stigler (1982) und S. Gary Becker (1992) (Grüske 1994, S. 195-236, Recktenwald 1989, S. 782-815, Storbeck 2007). Spätestens seit Beginn des neuen Jahrtausends gelten *Kultur und Ökonomie* jedoch als boomende Forschungsbereiche der Disziplin (Storbeck 2007).

In neuerer Zeit werden als Begründung für wirtschaftlichen Erfolg Netzwerke und Clusterstrukturen im Rahmen divergierender Entwicklungen in regionalen Verdichtungsräumen herausgestellt (Hüther 2010, S. 8f.). Auslöser für wirtschaftliches Wachstum ist im Verständnis der neueren Wachstumstheorie der endogene *technische Fortschritt* (Baßeler Heinrich Utecht 2010, S. 826 ff.). Zudem ermöglicht die Konzentration innerhalb der Betriebe und Unternehmen auf deren Kernkompetenzen (bei gleichzeitiger Auslagerung von betrieblichen Sekundärfunktionen auf Zulieferer) eine erfolgreichere Arbeitsteilung (Hüther 2010, S. 8).

Einen starken neuen Impuls erhielt das Forschungsfeld zur Standort- und Regionalökonomie Mitte der 1980er Jahre, als aus der französischen GREMI-Gruppe (Groupe de Recherche Européen sur les Milieux Innovateurs) der Begriff des *kreativen Milieus* (auch *innovatives Milieu*) von beteiligten Soziologen und Regionalwissenschaftlern eingebracht wurde. Forscher und Praktiker drängen auf Hinweise nach den Ursachen für Unterschiede der Innovationsfähigkeit und -tätigkeit verschiedener Regionen. Deshalb entschloss man sich die komplexen Zusammenhänge und Beziehungen regionaler Netzwerke unter Einbeziehung des soziokulturellen Umfelds (Embeddedness) zu betrachten.

Als Voraussetzung für die Wirksamkeit eines kreativen Milieus gilt neben der räumlichen Nähe auch das Vorhandensein von gemeinsamen Wertvorstellungen und dem Vertrauen der Beteiligten. Das *Vertrauen* bezeichnet Olaf Storbeck als „Türöffner für kulturökonomische Analysen“ (Storbeck 2007). Guido Tabellini, der die wirtschaftlichen Folgen kultureller Differenzen untersuchte, kam zum Ergebnis, dass „in europäischen Regionen mit höherer Prosperität die Menschen Wertvorstellungen haben, die für das Wirtschaftsleben in einer entwickelten Volkswirtschaft besonders günstig sind [...] so lassen sich auch die teilweise großen Entwicklungsunterschiede zwischen Regionen erklären [...]“ (Storbeck 2007). Oliver Frey schlägt in diesem Zusammen-

hang den Begriff der *amalgamen Stadt* vor, in der sich die baulichen Strukturen verschmelzen mit den sozial-psychischen Strukturen des sozialen Raumes (Frey 2010). Auch Charles Landry beschreibt in seiner Definition des *kreativen Milieus* den Zusammenhang zwischen Innovation (*micro-innovations*), Kreativität und sozialräumlichen Milieustrukturen mit deren Wirkungen auf die Umwelt (*macro-environment*) (Landry 2008, S. 257).

Die inhaltliche Verbindung von Kreativität und städtischer Lebenswelt in einer Zeit der Wissensgesellschaft kann zu einer *Renaissance der Stadt* (Läpple 2004, S. 61-77) und der Region beitragen und damit würden Wirtschaftszweige, die kulturelle Wissensformen einbinden, zu Hoffnungsträgern städtischer Wirtschaftsförderer bzw. der großräumig agierenden Regionalförderer werden (Fürst 2010, S. 52-64). Deshalb kann sich die Kultur- und Kreativwirtschaft zu einem neuen Feld städtischer Wachstumsstrategien entwickeln (Kunzmann 2003, S. 162-167).

Der seit 2004 verwandte, aber erst seit 2007 einheitlich definierte Begriff der Kultur- und Kreativwirtschaft umfasst alle Aktivitäten zur Herstellung und zum Verbleib von Kulturprodukten mit dem Ziel Geld zu verdienen. Darin eingeschlossen sind das Kommissions- und das Lizenzgeschäft, sowie das Urheberrecht als dem wesentlichen Marktordnungsgesetz (Kreativwirtschaft Deutschland 2013). Insgesamt werden elf (gelegentlich 12) Branchen zur Kultur- und Kreativwirtschaft gezählt, die sich in drei Gruppen einteilen lassen:

1. überwiegend kulturnahe Segmente (mit *Öffentlichem Gut-Charakter*), d.h. **Kunstmarkt und Markt für darstellende Künste,**
2. überwiegend marktwirtschaftliche Segmente, d.h. **Software/Games-Industrie, Werbemarkt, Designwirtschaft, Architekturmarkt, Kunsthandwerk,**
3. nicht eindeutig zurechenbare, gemischte Segmente, d.h. **Pressemarkt, Buchmarkt, Rundfunkwirtschaft, Filmwirtschaft, Musikwirtschaft.**

Im Detail werden durch Definition der Wirtschaftsministerkonferenz der deutschen Bundesländer folgende Branchen zur **Kreativität- und Kulturwirtschaft** gerechnet:

- Verlagsgewerbe
- Filmwirtschaft
- Rundfunkwirtschaft
- Musik, visuelle und darstellende Kunst
- Journalisten-/Nachrichtenbüros
- Museumsshops, Kunstaussstellungen
- Einzelhandel mit Kulturgütern
- Architekturbüros
- Designwirtschaft
- Werbung
- Software/Games-Industrie
- Sonstiges (z. B. Kunsthandwerk)

Für diese elf (bzw. 12) Branchen der Kultur- und Kreativwirtschaft gilt als Gemeinsamkeit, der *schöpferischer Akt* als Kern der Wertschöpfung. Die Enquetekommission des Deutschen Bundestages hat sich zu diesem Begriff ausführlich geäußert und dessen Erklärung eingeführt: „Es bleibt zu betonen, dass im Mittelpunkt der Kulturwirtschaft nicht der Beruf, sondern dessen Ausübung steht, also der schöpferische Akt der künstlerisch und kreativ Tätigen [...]“ (Enquetekommission 2007, S. 25). „Alle schöpferischen Akte, gleichgültig ob als analoges Unikat, Liveaufführung oder serielle bzw. digitale Produktion oder Dienstleistung vorliegend, zählen dazu. Ebenso können die schöpferischen Akte im umfassenden Sinne urheberrechtlich (Patent-, Urheber-, Marken-, Designrechte) geschützt sein. Sie können jedoch auch frei von urheberrechtlichen Bezügen (zum Beispiel bei ausübenden Künstlern) sein.“ (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2012, S. 11)

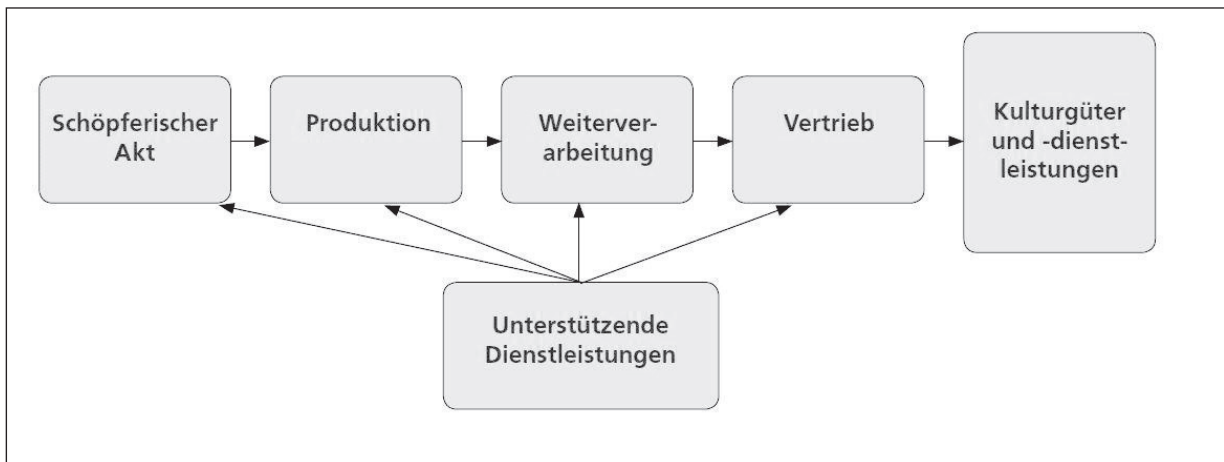


Abbildung 1: Die Kreativ-Wertschöpfungskette

Quelle: Enquetekommission 2007

Die Kreativ-Wertschöpfungskette (Wertschöpfungsstufen in der Kreativwirtschaft) liest sich gemäß der Darstellung von links nach rechts, beginnend mit dem *schöpferischen Akt* bis zum erstellten *Kulturgut und der kulturellen Dienstleistung*. Ebenso wie bei den Wertschöpfungsketten anderer Sektoren und Branchen sollte die Regional- und Wirtschaftsförderung darauf achten, dass möglichst viele Schritte aus der Wertschöpfungskette in der Region erstellt und in Anspruch genommen werden (regionale Wertschöpfung).

Die vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2009 und 2010 vorgelegten Daten der Bruttowertschöpfung aus den fünf bedeutendsten Branchen unterstreichen diese Aussage (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2009). Danach erreichte der Maschinenbau (für das Jahr 2006) auf Platz 1 eine Bruttowertschöpfung im Umfang von 74 Mrd. € vor der Autoindustrie mit 71 Mrd. € und der Kultur-/Kreativwirtschaft mit 61 Mrd. €, gefolgt auf Platz 4 von der Chemischen Industrie mit 49 Mrd. € und der Energieversorgung auf Platz 5 mit 43 Mrd. €. Zwei Jahre später (2008) belief sich der Umsatz der Kreativwirtschaft auf über 132 Mrd. € bei 63 Mrd. € Wertschöpfung (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2009). Während 2006 rund 800.000 Erwerbstätige in der Kreativwirtschaft ihre Beschäftigung fanden, stieg bis Ende 2008 die Beschäftigtenzahl auf knapp eine Million Erwerbstätige. Eine Steigerung der Zahl der Erwerbstätigen gelang in 2009 auf 1,024 Mio. Personen sowie der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Arbeitskräfte auf 787.000 Personen (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2009).

In den bundesweit rund 238.000 Unternehmen liegt der Anteil der Selbständigen mit 28 % ebenso überdurchschnittlich hoch, wie der Frauenanteil mit 53 %, gemessen an der gesamten Erwerbstätigkeit der Kultur- und Kreativbranche. Die Selbständigenquote wird üblicherweise berechnet, indem die Zahl der Selbständigen dividiert wird durch die Gesamtzahl der Erwerbstätigen multipliziert mit 100 %. In der Berechnung blieben Familienangehörige zunächst ausgeklammert. Ein weiteres bedeutsames Kennzeichen ist der hohe Bildungsgrad (Stand 2008) innerhalb der Kultur- und Kreativbranche, in der circa 37 % der Erwerbstätigen einen Fachhochschul-, oder Universitätsabschluss besitzen, verglichen mit der Gesamtwirtschaft, wo der Wert der Hochqualifizierten bei 18 % liegt.

Mit 97 % sind Kleinstunternehmen und Freiberufler mit einem Umsatz unter 2 Mio. € prägend für die Kultur- und Kreativwirtschaft, die zuletzt über 131 Mrd. € Umsatz und 62,6 Mrd. € Wertschöpfungsbeitrag erwirtschaftete. Die jährlichen Wachstumsraten wurden für die Jahre 2003 bis 2009 mit rund 1,9 % im Umsatz, und bezogen auf die Zahl der Arbeitsplätze der Kreativwirtschaft in den vergangenen zehn Jahren mit 2,1 % errechnet (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2009, Depp Ehmer 2011, S. 7). Die Prognose für die Umsatzentwicklung der Branche zwischen 2010 und 2020 wird mit +2,5 % p.a. angegeben (Depp Ehmer 2011, S. 7).

Zum Ende des Jahres 2009 beliefen sich in der gesamten bundesdeutschen Kultur- und Kreativwirtschaft die durchschnittlichen Umsätze pro Jahr und pro Erwerbstätigen auf rund 125.000 € pro Erwerbstätigen, im Pressemarkt auf 220.000 €, in der Rundfunkwirtschaft auf 200.000 €, im Buchmarkt auf 200.000 €, im Musikmarkt auf 155.000 €, im Designmarkt auf 125.000 €, in der Software/Games-Industrie auf 60.000 €, sowie im gesamten Dienstleistungssektor (tertiärer Sektor) gesamt, auf ca. 110.000 € pro Erwerbstätigen.

Mit Ausnahme der Branchen Werbung und Design handelt es sich bei der Kultur- und Kreativwirtschaft um eher weniger konjunkturabhängige Branchen, wie der Konjunkturerinbruch insbesondere des Jahres 2009 belegt.

Die wirtschaftliche Bedeutung der Kultur- und Kreativbranche rückt zunehmend in den Fokus nicht nur der nationalen, sondern auch der internationalen Politik. Bereits 2006 hat die Europäische Kommission eine Studie beim Beratungsunternehmen KEA (Kern European Affairs, Brüssel) zur Bedeutung der Kulturwirtschaft in Europa

(*The Economy of Culture*) in Auftrag gegeben und 2007 vorgelegt: 654 Mrd. € Umsatz (= 2,6 % der europäischen Bruttowertschöpfung und damit Platz 3 unter den Wirtschaftsbereichen innerhalb der EU), 5.885 Mio. Beschäftigte europaweit (= 3,1 % der Gesamtbeschäftigten innerhalb der EU) und beträchtliche Wachstumsraten, so das Fazit der Studie (Bundesregierung 2008). Der EU-Kulturministerrat (und inzident auch der Europäische Rat im Frühjahr 2007) attestierten der Branche eine wachsende Bedeutung vor allem für die Entwicklung von Wirtschaftswachstum und die Schaffung von Arbeitsplätzen in Europa, somit auch bei der Erreichung der Lissabon-Ziele – mehr Arbeitsplätze und mehr Wettbewerbsfähigkeit. Der Wunsch nach einer verstärkten wirtschaftspolitischen Flankierung der Kultur- und Kreativbranche wurde auch von dem Plenum des deutschen Bundestags (Debatte vom 26.4.2007) und der Enquete-Kommission *Kultur in Deutschland* geäußert. Die Bundesländer haben ebenfalls bereits mehrfach (Wirtschaftsministerkonferenz Oktober 2006 und Juni 2007) ein stärkeres wirtschaftspolitisches Engagement auf Bundesebene zur Stärkung der Kultur- und Kreativbranche gefordert. Nicht zuletzt begrüßen die Vertreter der Kultur- und Kreativbranche selbst eine stärkere politische Flankierung dieses Wirtschaftssektors und betonen den Wunsch nach einem stärkeren Monitoring ihrer Branche. Die wirtschaftliche Situation der deutschen Kultur- und Kreativbranche wird wesentlich durch Mikrounternehmen geprägt. Durch diese extrem kleinteilige Unternehmensstruktur mit durchschnittlich fünf Mitarbeitern wird eine stärkere wirtschaftspolitische Analyse, Überprüfung und gegebenenfalls eine Anpassung des geltenden Förderinstrumentariums erforderlich, will man das Potential in den nächsten Jahren ausschöpfen. Der Zugang kleinerer Akteure zu Maßnahmen der Finanzierungspolitik und anderen öffentlichen Informationen muss signifikant verbessert werden. Inhaltlich im Vordergrund stehen hier Förderthemen wie Existenzgründung (Startgeld, Mikrodarlehen), Investitionen (steuerliche Hilfen wie Sonderabschreibungen), Mittelstandsprogramme (KfW-Unternehmerkredite), Bürgschaften, Innovationen (Zuschüsse, Kredite), Messen, außenwirtschaftliche und arbeitsmarktpolitische Hilfen. Allerdings weist Joachim Geppert darauf hin, das „Kultur als Bestandteil der EU-Wirtschaft weder von der Politik, noch von der Wirtschaft oder der Bevölkerung als innovativer und kreativer Wachstumsmotor ausreichend wahrgenommen wird und deshalb ein Schattendasein führt“ (Geppert 2007).



Die deutsche Bundesregierung widmet seit dem 31. März 2010 der *Initiative Kultur- und Kreativwirtschaft* ein neues Internetportal [www.kultur-kreativ-wirtschaft.de](http://www.kultur-kreativ-wirtschaft.de), mittels dessen „die Ziele und Maßnahmen der Initiative vor[gestellt], Teilbranchen der Kultur- und Kreativwirtschafts [beschrieben], und Informationen für Gründerinnen, Gründer, Selbständige und Unternehmen, die in der Kultur- und Kreativwirtschaft tätig sind, [geboten] werden“ (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2012). Insgesamt beabsichtigt die Bundesregierung mit diesem Wirtschaftsbereich positive Zukunftsperspektiven zu erschließen, deren Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und das Arbeitsplatzpotential auszubauen und zu entwickeln sowie die Erwerbschancen innovativer kleiner Kulturbetriebe sowie freischaffender Künstlerinnen und Künstler zu verbessern.

Aus technologischer Sicht gilt es zu erkennen, dass die neuen digitalen Technologien (Medien) der wesentliche Treiber für Innovation und Wachstum in den Teilbranchen der Kultur- und Kreativwirtschaft sind. Digitalisierung schafft auch hier die Grundlage für neue Entwicklungen, Lösungen und Produkte (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2007). Auch die deutsche Bundesregierung sieht insbesondere im Einsatz neuer digitaler Techniken einen wichtigen Beitrag zu Wachstum und Innovation dieses Wirtschaftsbereichs (Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie 2012).

Dass nicht nur große, sondern auch kleinere Kommunen sich zunehmend mit dem Potential der Kreativwirtschaft ihres Landkreises oder der Stadt beschäftigen, belegen diverse Hinweise: So hatte die württembergische Stadt Heilbronn in Zusammenarbeit mit der Hochschule Heilbronn „[...] die derzeitige Situation der ansässigen Kreativwirtschaft ermitteln und hieraus Handlungsempfehlungen zur Stärkung dieser Branche in Heilbronn ableiten lassen“ (Heilbronner Stimme 2010). Man wollte mit „dieser wissenschaftlichen Analyse erfahren, welchen ökonomischen Stellenwert diese Zukunftsbranche in Heilbronn aktuell hat, welche Dynamik und Trends es in einzelnen Segmenten gibt und wo [man] im Vergleich zu anderen Städten Stärken“ besitzt, die man ausbauen könnte, wird der Oberbürgermeister zitiert. In der oberbayerischen großen Kreisstadt Fürstfeldbruck will man gleichfalls das kreative Milieu erkunden und fördern (Süddeutsche Zeitung 2010a, Fürstfeldbrucker Tagblatt 2010). Wiesbaden zählt nach eigener Einschätzung zu den „Hochburgen dieser Branche [...] schon jetzt arbeiten mehr als 6.000 Menschen in rund 1.200 Betrieben“



(Schulte 2009) vor Ort. In Frankfurt/Main hat sich „die Kulturwirtschaft bereits zu einem wichtigen Wirtschaftszweig entwickelt mit etwa 60.000 Beschäftigten in überwiegend jungen bis sehr jungen, insgesamt etwa 8.500 Unternehmen“ (Schwarz 2010). In der bayerischen Landeshauptstadt München haben Stadtrat und Kulturreferent ein *Kreativquartier* an der Dachauer Straße beschlossen, in dem Künstler und junge Start-up-Unternehmen zusammenarbeiten und wechselseitig voneinander profitieren werden (Süddeutsche Zeitung 2010b).

Das Milieu einer Region ist nicht von vornherein kreativ oder innovativ und es besteht auch nicht nur aus einem einzelnen Netzwerk (Wollenberg 2010a 2010b 2010c). Vielmehr handelt es sich um die Überlagerung mehrerer Akteursnetzwerke. Andreas Rösch spricht deshalb von einer Überlappung von Unternehmens-, Politik- und soziokulturellen Netzwerken (Rösch 2000, S. 163). Martina Fromhold-Eisebith betrachtet regionale Milieus aus in erster Linie Unternehmen, Forschungs- und Bildungseinrichtungen sowie lokalen Behörden bestehend (Fromhold-Eisebith 1999).

Charles Landry definiert das *creative milieu*, in dem er feststellt: *„A creative milieu is a place – either a cluster of buildings, a part of a city, a city as a whole or a region – that contains the necessary preconditions in terms of „hard“ and „soft“ infrastructure to generate a flow of ideas and inventions. Such a milieu is a physical setting where a critical mass of entrepreneurs, intellectuals, social activists, artists, administrators, power brokers or students can operate in an open-minded, cosmopolitan context and where face to face interaction creates new ideas, artefacts, products, services and institutions and as a consequence contributes to economic success“* (Landry 2008, S. 133).

Viel stärker als bei normalen Akteursnetzwerken sind die sozialen und politischen Beziehungen in einem regionalen Milieu ausgeprägt, so dass es zu einem hohen Zusammengehörigkeitsgefühl kommt, aus dem sich gemeinsame Ziele ableiten (Peters 1999). „Diese gemeinsame Identität stellt einen entscheidenden Faktor dar, der das Milieu zusammenhält und Voraussetzung für Entstehung und Existenz dieses Milieus ist“ (Peters 1999, S. 29). Die gemeinsame Kultur der Kooperation, Kommunikation und des gegenseitigen Vertrauens bildet sich in erster Linie dann, wenn die Akteure gemeinsame Interessen oder eine gemeinsame Vergangenheit verbinden, die sich beispielsweise in Form einer regionalen Identität widerspiegelt. Dadurch un-

terscheiden sich kreative Milieus von sogenannten *Industriedistrikten* (Peters 1999, S. 29, Rösch 2000, S. 162).

Die Vorteile persönlicher Bekanntschaften und politischer Netzwerke liegen in der schnellen Übermittlung von *tacit knowledge*, dem Wissen und der Informationen ohne viele Worte, der informellen Hilfestellungen und Informationsaustausche, ergänzt um die Möglichkeiten politischer oder behördlicher Entscheidungsträger (Peters 1999, S. 31, Fromhold-Eisebith 1999, S. 170, Fromhold-Eisebith 1995, S. 33). Damit gemeint sind die kurzen Informations- und Entscheidungsstrukturen innerhalb eines kreativen Milieus, da diese den zusätzlichen Vorteil haben, dass weniger Transaktionskosten entstehen, weil nicht asymmetrische sondern *symmetrische Strukturen* in einem solchen Milieu vorhanden sind.

Als **Stärken der Kreativwirtschaft** werden allgemein herausgestellt:

- geringe Anfangsinvestitionen beim *start up* notwendig,
- sehr oft kleine 1-5 Beschäftigten-Unternehmen mit gleichzeitig hoher Wertschöpfung,
- der Beruf wird oftmals aus Selbstverwirklichung ausgeübt,
- keine Notwendigkeit von Gewerbegebieten für die Kultur- und Kreativwirtschaft.

Als **Schwächen der Kreativwirtschaft** gelten:

- das Überangebot von Interessierten und Beschäftigten auf dem Arbeitsmarkt, was in der Folge zu
  - unterdurchschnittlichen Einkommen,
  - unsichere Arbeitsverhältnissen und
  - unzureichend entwickeltem Verständnis für die Notwendigkeit wirtschaftlicher Professionalisierung führt.
- die unterdurchschnittliche Inanspruchnahme von Angeboten der Wirtschaftsförderung,
- das unterdurchschnittlich entwickelte betriebswirtschaftliche Verständnis,
- kein Gemeinschaftsgefühl der Branche.

Zu den **Chancen der Kreativwirtschaft** werden gezählt:

- wachstumsstarkes Segment,
- das Fehlen betriebswirtschaftlichen oder juristischen Know-hows führt zu positiven Wachstumseffekten für andere Branchen (= unternehmensnahe Dienstleistungen/Beratungsunternehmen).

Als **Risiken der Kreativwirtschaft** gelten:

- die Unterschätzung des Potentials der Kultur- und Kreativwirtschaft von außen,
- Finanzierungsprobleme,  
→ Abhängigkeit von Förderangeboten der öffentlichen Hand
- Abhängigkeit von der Breitbandversorgung.

### 3 Pfadabhängigkeiten und Agglomerationseffekte

„Der Erfolg der mittelständisch geprägten deutschen Industrie liegt in den Regionen begründet [...] es spricht viel für die Bedeutung von Pfadabhängigkeiten, d.h. lange zurückgreifende Entwicklungen mit strukturprägender Kraft“ (Hüther 2010, S. 8f., Landry 2008, S. 134-140). Wirtschaftshistoriker sehen die Industrialisierung aus heutiger Sicht nicht mehr als nationale Entwicklung, sondern als Vorgang regionaler Verdichtung und Differenzierung, insbesondere in Deutschland (Hüther 2010, S. 8f.). Diese Feststellung lässt sich auch auf die Entwicklung von Milieus, insbesondere von kreativ-kulturellen Milieus erweitern. Die historisch gewachsenen Strukturen finden bislang in der Wirtschafts- und Regionalförderung jedoch wenig Beachtung. Tatsächlich ist die Frage zu stellen, ob insbesondere von der „Kreativwirtschaft auch indirekt wirkende Impulse ausgehen, die in anderen Wirtschaftssektoren Innovationen und Anstoßeffekte induzieren – wirken Kunst und Kultur als Katalysatoren oder Fermente des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels?“ (von Einem 2011, S. 13). Analoge Überlegungen lassen für das Vorhandensein (oder Fehlen) von Hochschul- und Forschungsinstitutionen anstellen.

Infolge der Verdichtung von Haushalts- und Produktionsstandorten in einer Kommune entstehen externe Effekte des Konsums und der Produktion, die sich negativ oder positiv auf andere konsumierende oder produzierende Wirtschaftssektoren auswirken. In der Regionalökonomie werden diese externen Effekte auch als Agglomerationseffekte bezeichnet. Solche Effekte sind insbesondere im positiven Sinn höchst erwünscht, da sie dazu führen können, dass es zu Betriebs- und Unternehmenskonzentrationen innerhalb einer bestimmten Region kommt (Clusterbildung). Der Erforschung der positiven externen Effekte als Ursache für die vorhandene Raumstruktur im Untersuchungsgebiet sollte deshalb künftig mehr Aufmerksamkeit gewidmet werden, verbunden mit der Überlegung, ob und gegebenenfalls wie solche positiven externen Effekte mit wirtschaftsfördernden Maßnahmen in der zu untersuchenden Kommune ‚hergestellt‘ werden können und ob die Kultur- und Kreativwirtschaft damit verbunden werden kann (von Böventer 1979, Schöler 2005).

#### **4 Kreativwirtschaft und demografische Entwicklungen**

Die Berücksichtigung der Kultur- und Kreativwirtschaft bezieht sich in der Standort- und Regionalökonomie primär auf den rein ökonomischen Aspekt der Tätigkeit der marktwirtschaftlich orientierten Betriebe. Erweitert man diese Betrachtung unter der Berücksichtigung einzelner, besonderer Eigenschaften der Kultur- und Kreativwirtschaft lässt sich unter anderem auch ein Zusammenhang mit demographischen Entwicklungen und Veränderungen auf regionaler Ebene ableiten. Zu betonen ist dabei zunächst, dass es sich bei der Kultur- und Kreativwirtschaft in ihrer Summe um einen nicht unerheblichen Wirtschaftszweig, auch auf regionaler Ebene, handeln kann, obwohl er überwiegend von kleinen und mittelgroßen Betrieben gekennzeichnet ist.

Bei den folgenden Werten der deutschen Umsatzsteuerstatistik handelt es sich um die von den Unternehmen an die zuständigen Finanzämter gemeldeten Umsatzwerte im Rahmen der Umsatzsteuervoranmeldung für das Jahr 2010 (Statistische Ämter der Länder 2011, S. 4ff.). Der Berichtskreis erstreckt sich auf umsatzsteuerpflichtige Unternehmen nach § 2 Abs. 1 UstG, die im Jahr 2010 eine Umsatzsteuervoranmeldung abgegeben haben und deren steuerbarer Umsatz aus Lieferungen und Leistungen die Umsatzsteuerfreigrenze überstiegen. Jahreszahler, die keine Umsatzsteuervoranmeldung abgeben, werden daher nicht berücksichtigt, ebenso wie Klein-

Unternehmen mit Umsätzen bis 17.500 €/Jahr. Unternehmen mit mehreren Betrieben werden als Einheit mit dem gesamten Jahresumsatz von dem für den Sitz der Geschäftsleitung zuständigen Finanzamt erfasst (§ 2 Abs. 2 UstG). Bei den Umsatzdaten handelt es sich ausschließlich um Außenumsatzdaten der Unternehmen. Unternehmensinterne Umsätze mit anderen Unternehmensteilen werden somit nicht berücksichtigt. Die Basis für die Brancheneinteilung der Unternehmen bildet die Klassifikation der Wirtschaftszweige nach WZ2008.

Die wirtschaftliche Bedeutung der zur Kultur- und Kreativwirtschaft gerechneten Betriebe und Freien Berufe aus den elf Branchen bayernweit mit einem Umsatz von etwas mehr als 31 Mrd. € im Jahr 2010 ist bedeutsam (Wollenberg et al. 2012). Gemessen an der Zahl der Umsatzsteuerpflichtigen, macht der Anteil der Kultur- und Kreativwirtschaftsbetriebe bayernweit 8,1 % aus. Bezogen auf die Gesamtsumme der bayernweiten umsatzsteuerpflichtigen Lieferungen und Leistungen machen die Kultur- und Kreativbranchen 3,6 % aus. Der umsatzsteuerpflichtige Durchschnittsumsatz eines in Bayern ansässigen Unternehmens der Kultur- und Kreativwirtschaft betrug im Jahr 2010 653.160 €, oder bezogen auf die Einwohner einen Wert von 2.475 € Umsatz/Einwohner.

Regierungsbezirk	USt-pflichtige Unternehmen gesamt	USt-pflichtige Unternehmen Kultur- und Kreativwirtschaft	in %	Lieferungen/Leistungen gesamt [Tsd. €]	Lieferungen/Leistungen Kreativ- und Kulturwirtschaft [Tsd. €]	in %
Oberbayern	244.032	28.186	11,6	462.997.192	21.346.117	4,6
Niederbayern	52.070	2.163	4,2	50.388.314	790.070	1,6
Oberpfalz	41.226	2.237	5,4	59.621.119	832.290	1,4
Oberfranken	39.623	2.101	5,3	50.510.049	1.430.159	2,8
Mittelfranken	70.838	5.071	7,2	86.188.948	3.222.410	3,7
Unterfranken	52.810	3.140	6,0	70.165.301	1.006.026	1,4
Schwaben	78.386	4.605	5,9	91.293.163	2.400.001	2,6

Tabelle 1: Kultur- und Kreativwirtschaft auf bayerischer Bezirksebene

Quelle: Umsatzsteuerstatistik 2010 Statistische Ämter der Länder, Bayrisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung sowie eigene Berechnung

Im Vergleich zur Gesamtwirtschaft liegt der Anteil der Kultur- und Kreativwirtschaft an den Lieferungen und Leistungen auf Regierungsbezirksebene im Bereich zwischen 1,4 % und 4,6 %. Der umsatzstärkste Regierungsbezirk Oberbayern weist dabei den höchsten Anteil auf. Bei der Interpretation dieser Daten ist zu berücksichtigen, dass

die Kultur- und Kreativwirtschaft einen überdurchschnittlich hohen Anteil an lokaler und regionaler Wertschöpfung besitzt. Im Vergleich zu anderen Wirtschaftszweigen werden damit also deutlich geringere Import-Vorleistungen bezogen, so dass ein größerer Anteil der Wertschöpfung in der Region verbleibt.

Auf Landkreisebene lassen die statistischen Daten eine enge Verbindung zwischen dem Volumen der regionalen Kultur- und Kreativwirtschaft und dem Anteil der Hochqualifizierten an der regionalen Beschäftigung vermuten. Ausführlichere Angaben diesbezüglich befinden sich im Anhang.

Setzt man die Umsatzdaten pro Einwohner der Kultur- und Kreativwirtschaft aus der Umsatzsteuerstatistik in Relation zu der Bevölkerungsvorausberechnung für die einzelnen Landkreise des Bayerischen Landesamtes für Statistik und Datenverarbeitung, so lässt sich insbesondere für die Landkreise ein Anstieg der Bevölkerung feststellen, die über einen hohen Umsatzwert in der Kultur- und Kreativwirtschaft (KuK-Umsatz) pro Einwohner verfügen.

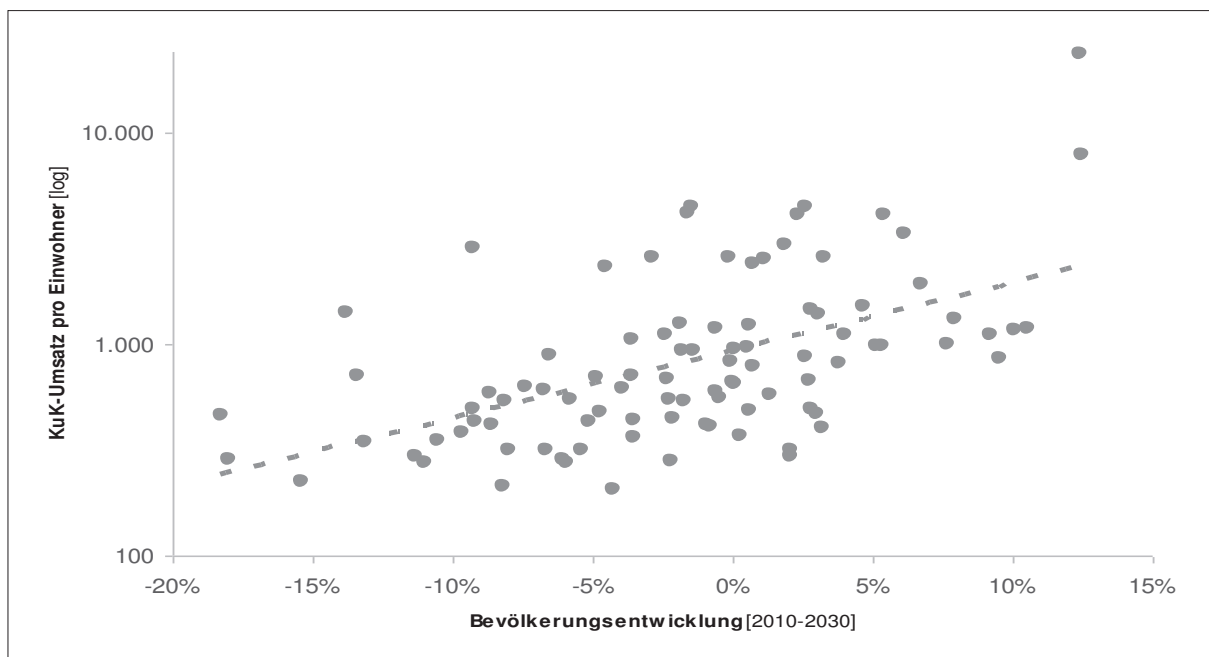


Abbildung 2: Umsatz pro Einwohner in Relation zur Bevölkerungsentwicklung auf Landkreisebene

Quelle: Eigene Abbildung

Besonders relevant scheint der Charakter der Kultur- und Kreativwirtschaft in Bezug auf die Veränderung der Altersstrukturen in den Landkreisen zu sein. Die Existenz eines überdurchschnittlichen Umsatzes pro Einwohner in der Kultur- und Kreativwirtschaft wirkt sich positiv auf die Attraktivität einer Region aus und es kann angenom-

men werden, dass hierdurch ein merklicher Beitrag zur Verhinderung der Abwanderung von (hoch-)qualifizierten und vornehmlich jungen Bevölkerungsschichten geleistet wird. Betrachtet man den Aspekt der Attraktivität mit einem langfristigen Horizont, so ist davon auszugehen, dass die Kultur- und Kreativwirtschaft auch in einem engen Zusammenhang mit der Zuwanderung von entsprechend gut ausgebildeten und jungen Bevölkerungsschichten steht.

Nicht zu vernachlässigen ist, dass das Potential der Kultur- und Kreativwirtschaft eng mit der voranschreitenden Urbanisierung verbunden ist. Ballungszentren bieten den typischen Ort für die Entstehung von kreativen Milieus und so wundert es nicht, dass vor allem die städtischen Gebiete von der Entwicklung der Kultur- und Kreativwirtschaft profitieren.

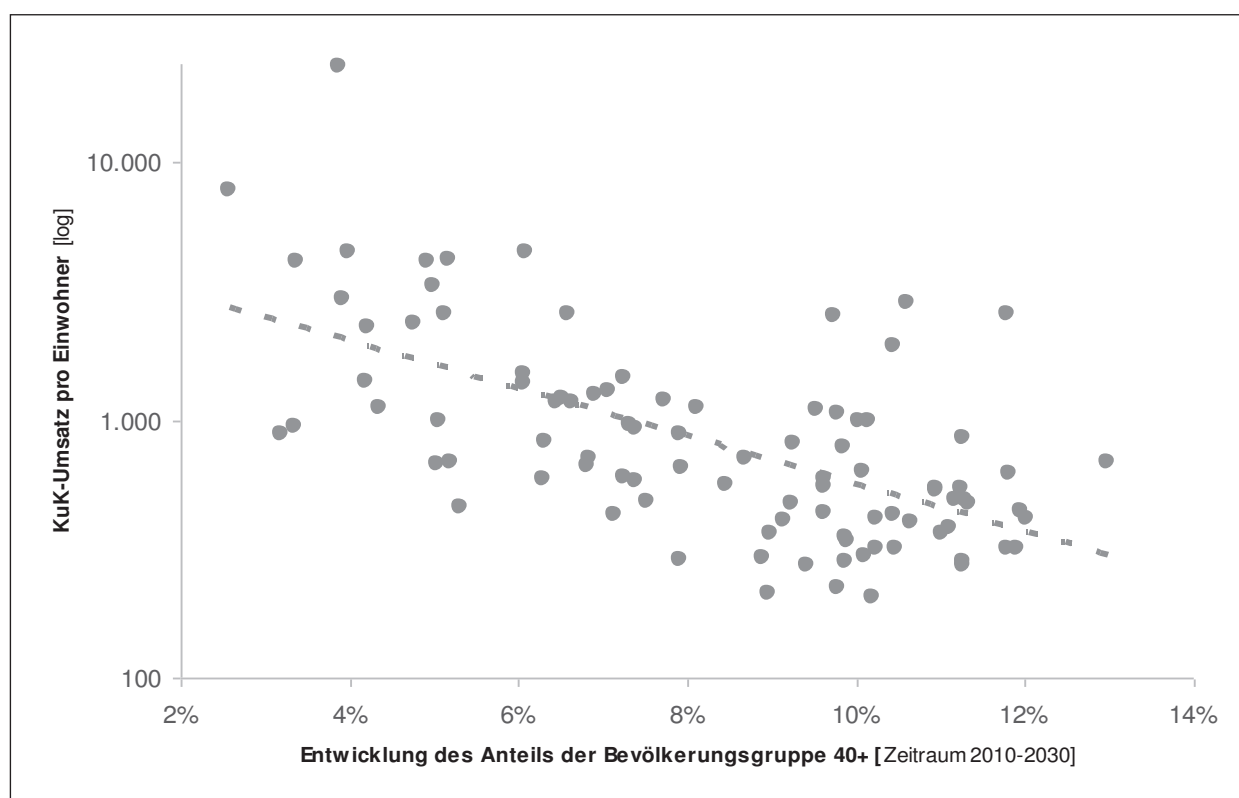


Abbildung 3: Umsatz pro Einwohner in Relation zur Entwicklung der Altersgruppe 40+

Quelle: Eigene Abbildung

Eine Zunahme des Anteils der Bevölkerung im Alter von 40 Jahren und mehr im Zeitraum 2010 bis 2030 ist auf Landkreisebene eng mit einer vergleichsweise unterdurchschnittlich ausgeprägten Kultur- und Kreativwirtschaft verbunden. Landkreisen, denen eine Veränderung der demographischen Struktur in der Weise prognostiziert wird, dass mit einem Rückgang des Anteils der jungen Bevölkerungsschichten bis zu

einem Alter von 39 Jahren zu rechnen ist, legt dieser Zusammenhang eine stärkere Ausrichtung auf die Förderung der Kultur- und Kreativwirtschaft nahe. Dies bedeutet, dass eine gezielte Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Entstehung und Entfaltung eines kreativen Milieus eine sinnvolle Politik für entsprechend betroffene Landkreise darstellen könnte, um dem regionalen demographischen Wandel aktiv entgegen zu wirken. Hierfür existieren zahlreiche Instrumente, die von einer bloßen Förderung durch das Einrichten von Informations- und Kontaktstellen bis hin zu einer Bereitstellung von Räumlichkeiten, Einrichten von Plattformen und Netzwerken oder speziellen Schulungsmaßnahmen reichen können. Eine besondere Grundlage kann dabei in den regionalen Pfadabhängigkeiten und der Nutzung von Agglomerationseffekten liegen. Vielfach bieten diese Pfadabhängigkeiten ein kreatives Potential für die Gestaltung von neuen Entwicklungen in der Kreativ- und Kulturwirtschaft auf regionaler Ebene.



## Literaturverzeichnis

- Baßeler, U.; Heinrich, J.; Utecht, B. (2010): Grundlagen und Probleme der Volkswirtschaft; 18. Auflage; Stuttgart
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2009): Vergleichsdaten 2006 der Bruttowertschöpfung in Deutschland im Branchenvergleich, abgedruckt in Wirtschaftswoche 2009
- Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012): Monitoringbericht zu ausgewählten wirtschaftlichen Eckdaten der Kultur- und Kreativwirtschaft 2010
- Die Bundesregierung (2008): Magazin für Wirtschaft und Finanzen; Nr. 54, 01/2008
- Dapp, T.F.; Ehmer, P. (2011): Kultur- und Kreativwirtschaft – Wachstumspotenziale in Teilbereichen, Deutsche Bank Research, Aktuelle Themen 508, Frankfurt/Main 2011
- Enquetekommission (2007): Schlussbericht der Enquete-Kommission „Kultur in Deutschland“; Enquetekommission des Deutschen Bundestages; Drucksache 16/7000; Berlin
- Frey, O. (2010): Ein neuer Stadttypus in der Wissensgesellschaft. Die amalgame Stadt der kreativen Milieus; in: H-Soz-u-Kult, Humboldt Universität Berlin
- Fromhold-Eisebith, M. (1995): Das kreative Milieu als Motor regionalwirtschaftlicher Entwicklung; in: Geographische Zeitschrift 83 (1995), S 30-47
- Fromhold-Eisebith, M. (1999): Das kreative Milieu – nur theoretisches Konzept oder Instrument der Regionalentwicklung?; in: Raumforschung und Raumordnung 2/3 1999
- Fürst, D. (2010): Worauf sich Regionalmanagement (RM) in den nächsten Jahren einstellen sollte; in: Hertel, G. H. (Hrsg.), Wissenschaftliche Zeitschrift des Europäischen Instituts für postgraduale Bildung an der Technischen Universität Dresden e.V. – EIPOS- 3 (2010), S. 52-64
- Fürstenfeldbrucker Tagblatt (2010): „Wirtschaftsstandort verbessern – FDP-Stadtrat will kreatives Milieu der Kreisstadt fördern; Stadt Fürstenfeldbruck 157 12.7.2010
- Geppert, J. (2007): Vortrag auf der 4. Jahrestagung Kulturwirtschaft; Mai 2007; Berlin
- Grüske, K.-D. (1994): Die Nobelpreisträger der ökonomischen Wissenschaft. 1989-1993; Band III; Düsseldorf
- Heilbronner Stimme (2010): Ausgabe vom 8. Mai 2010
- Hüther, M. (2010): Warum Deutschland anders ist als seine Partner; Handelsblatt Essay; in: Handelsblatt 60 (2010)

- Kreativwirtschaft Deutschland (2013): Begriff Kultur- und Kreativwirtschaft; <http://www.kreativwirtschaft-deutschland.de/Information/BegriffKulturundKreativwirtschaft/tabid/100/language/de-DE/Default.aspx> (8. April 2013)
- Kunzmann, K. R. (2003): Cultural Industries and Urban Economic Development; in: Art Today 135 (2003); S. 162-167
- Landry, C. (2008): The Creative City. A Toolkit for Urban Innovators; 2nd edition; London
- Läpple, D. (2004): Thesen zu einer Renaissance der Stadt in der Wissensgesellschaft; in: Gestring, N.; Glasauer, H.; Hannemann, C.; Petrowsky, W.; Pahlan, J. (Hrsg.): Jahrbuch StadtRegion 2003, Opladen 2004, S. 61-77
- Peters, J. (1999): Möglichkeiten zur Förderung kreativer Milieus in einer Kommune – gezeigt am Beispiel Erlangen, „Stadt der Medizin und Gesundheit“; Diplomarbeit Universität Bayreuth. Lehrstuhl Wirtschaftsgeographie und Regionalplanung; veröffentlicht in: Arbeitsmaterialien zur Raumordnung und Raumplanung; Heft 206; Bayreuth
- Recktenwald, H. C. (1989): Die Nobelpreisträger der ökonomischen Wissenschaft 1969-1988, Band II, Düsseldorf 1989, S. 782-815
- Rösch, A. (2000): Kreative Milieus als Faktoren der Regionalentwicklung; in: Raumforschung und Raumordnung; 2/3 2000, S. 161-172
- Schöler, K. (2005): Raumwirtschaftstheorie; München
- Schulte, A. (2009): Wiesbadener Kreative drängen ins Rampenlicht; in: Handelsblatt, 27.6.2009
- Schwarz, E. (2010): Kreativer Umgang mit leer stehenden Räumen; in: Lebendige Stadt; Journal 20 (Juni 2010); Hamburg
- Süddeutsche Zeitung (2010a): Ein Viertel für die Kreativen; in: Süddeutsche Zeitung Landkreis Fürstfeldbruck 154 (8.7.2010), S. 50
- Süddeutsche Zeitung (2010b): 10000 Quadratmeter für die Kunst; in: Süddeutsche Zeitung 152 (6.7.2010)
- Statistische Ämter der Länder, (2011): Umsatzsteuerstatistik – Voranmeldungen 1996 bis 2009; EVAS 73311. Metadaten für die On-Site-Nutzung; Stand 21.06.2011
- Storbeck, O. (2007): Ökonomische Kulturrevolution; in: Handelsblatt 19.2.2007
- von Böventer, E. (1979): Standortentscheidungen und Raumstruktur; Hannover
- von Einem, E. (2011): Wissen und Kreativität für Städte und Regionen; in: PlanerIn, Fachzeitschrift für Stadt-, Regional- und Landesplanung; 1/2011

- Wollenberg, K. (2010a): Standortanalyse mit Innen- und Außensicht. Zur Methode und volkswirtschaftlichen Sicht; in: OIKOS, Ökonomische und ökologische Schriften des Fachbereichs Wirtschaft der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde; 16 (2010), Heft 1; S. 4-21
- Wollenberg, K. (2010b): Ausgewählte Ergebnisse der Standortanalyse, in: OIKOS, Ökonomische und ökologische Schriften des Fachbereichs Wirtschaft der Hochschule für nachhaltige Entwicklung Eberswalde; 16 (2010), Heft 1; S. 22-45
- Wollenberg, K. (2010c): Indikatoren gestützte Standortanalysen und kreatives Milieu, in: EIPOS – Wissenschaftliche Zeitschrift des Europäischen Instituts für postgraduale Bildung an der Technischen Universität Dresden (3/2010); Dresden S. 82-108
- Wollenberg, K.; Weisensee, M.; Kirchgässler, B.; Huguet, T. (2012): Vergleichende Aspekte der Kultur- und Kreativwirtschaft in ausgewählten bayerischen Landkreisen; Hochschule München; München

## Anhang

Regierungsbezirk / Landkreis	Bevölkerung [31.12.2010]	Einwohner pro km <sup>2</sup> [2010]	SV-pfl. Beschäftigte am Arbeitsort [2010]	Anteil Hoch- qualifizierte am Arbeitsort [%]	Anteil Hoch- qualifizierte am Wohnort [%]	Anzahl Unternehmen Kultur- und Kreativwirtschaft	Umsatz Kultur- und Kreativ- wirtschaft** [€]	KuK-Umsatz pro Einwohner [€]	Kreativitätsk ennziffer
<b>Oberbayern</b>	<b>4.382.325</b>	<b>250</b>	<b>1.693.238</b>			<b>28.186</b>	<b>21.346.116.954</b>	<b>4.871</b>	<b>6,4</b>
Ingolstadt (Kfrf. St)	125.088	938	80.393	13,3	14,4	310	163.595.051	1.308	2,5
München, Landeshauptstadt	1.353.186	4.355	694.459	21,4	22,2	14.986	10.550.314.600	7.797	11,1
Rosenheim (Kfrf. St)	61.299	1.647	29.872	9,2	10,9	331	158.397.222	2.584	5,4
Allötting (Lkr)	107.711	189	40.793	7,8	8,3	222	128.576.909	1.194	2,1
Berchtesgadener Land (Lkr)	102.389	122	30.137	5,1	5,7	236	68.736.131	671	2,3
Bad Tölz-Wolfratshausen (Lkr)	121.801	110	31.503	7,1	10,6	624	136.102.739	1.117	5,1
Dachau (Lkr)	138.547	239	30.825	8,2	11,3	534	162.929.371	1.176	3,9
Ebersberg (Lkr)	129.199	285	31.609	8,8	15,5	707	152.814.503	1.183	5,5
Eichstätt (Lkr)	125.015	103	30.193	7,9	9,6	190	61.600.354	493	1,5
Erding (Lkr)	127.011	146	29.478	4,2	8,4	423	108.675.955	856	3,3
Freising (Lkr)	166.375	208	74.314	10,1	12,5	670	321.639.062	1.933	4,0
Fürstenfeldbruck (Lkr)	204.538	470	40.198	10,5	14,3	1.001	228.371.607	1.117	4,9
Garmisch-Partenkirchen (Lkr)	86.336	85	25.320	5,7	7,4	363	80.242.304	929	4,2
Landsberg am Lech (Lkr)	114.626	143	29.510	8,2	12,2	598	113.064.934	986	5,2
Miesbach (Lkr)	95.641	111	28.578	8,9	10,7	458	140.250.771	1.466	4,8
Mühldorf a. Inn (Lkr)	110.282	137	31.529	5,2	6,4	254	40.351.182	366	2,3
München (Lkr)	323.015	484	175.568	20,8	19,8	2.696	7.680.718.447	23.778	8,3
Neuburg-Schrobenhausen (Lkr)	91.397	124	27.268	6,4	6,1	140	27.183.398	297	1,5
Pfaffenhofen a.d. Ilm (Lkr)	117.371	154	31.736	10,7	9	348	116.084.358	989	3,0
Rosenheim (Lkr)	249.772	174	65.851	6	9,2	1.003	204.386.587	818	4,0
Starnberg (Lkr)	130.283	267	39.142	14,6	19,3	1.174	533.926.691	4.098	9,0
Traunstein (Lkr)	170.521	111	54.815	7,3	7,5	477	82.556.066	484	2,8
Weilheim-Schongau (Lkr)	130.922	135	40.147	8,8	9,5	441	85.598.712	654	3,4
<b>Niederbayern</b>	<b>1.189.384</b>	<b>115</b>	<b>389.141</b>			<b>2.163</b>	<b>790.069.683</b>	<b>664</b>	<b>1,8</b>
Landshut (Kfrf. St)	63.258	961	32.037	7,8	12,2	187	63.074.686	997	3,0
Passau (Kfrf. St)	50.594	727	33.074	10	13,6	183	211.113.020	4.173	3,6
Straubing (Kfrf. St)	44.450	658	25.669	13,6	6,9	98	61.593.426	1.386	2,2
Deggendorf (Lkr)	117.005	136	41.764	5,8	5,9	195	91.538.050	782	1,7
Freyung-Grafenau (Lkr)	79.293	81	19.830	3,9	4,2	98	25.165.485	317	1,2
Kelheim (Lkr)	113.147	106	32.204	5,2	6,2	186	35.878.147	317	1,6
Landshut (Lkr)	148.783	110	38.105	5,5	6,9	314	70.250.101	472	2,1
Passau (Lkr)	187.347	122	48.964	3,8	5	300	83.671.469	447	1,6
Regen (Lkr)	78.953	81	22.224	3,4	3,9	127	30.240.370	383	1,6
Rottal-Inn (Lkr)	117.952	92	33.285	4,2	4,4	222	51.452.648	436	1,9
Straubing-Bogen (Lkr)	97.591	81	19.642	3,4	5	130	40.500.090	415	1,3
Dingolfing-Landau (Lkr)	91.011	104	42.343	3,4	4,4	123	25.592.191	281	1,4

Abbildung A1: Kultur- und Kreativwirtschaft auf Regierungsbezirksebene

Quelle: Bayrisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung;  
Umsatzsteuerstatistik 2010; Bundesagentur für Arbeit

Regierungsbezirk / Landkreis	Bevölkerung [31.12.2010]	Einwohner pro km <sup>2</sup> [2010]	SV-pfl. Beschäftigte am Arbeitsort [2010]	Anteil Hoch- qualifizierte am Arbeitsort [%]	Anteil Hoch- qualifizierte am Wohnort [%]	Anzahl Unternehmen Kultur- und Kreativwirtschaft	Umsatz Kultur- und Kreativ- wirtschaft** [€]	KuK-Umsatz pro Einwohner [€]	Kreativitätsk ennziffer
<b>Oberpfalz</b>	<b>1.081.120</b>	<b>112</b>	<b>381.549</b>			<b>2.237</b>	<b>832.289.812</b>	<b>770</b>	<b>2,1</b>
Amberg (Kfrf. St)	43.755	873	22.881	8,5	7,8	102	26.476.455	605	2,3
Regensburg (Kfrf. St)	135.520	1.679	99.332	14,3	20,3	671	453.020.462	3.343	5,0
Weiden i.d.OPf. (Kfrf. St)	41.961	595	24.516	5	7,7	85	18.087.887	431	2,0
Amberg-Weizbach (Lkr)	105.180	84	24.037	4	5,1	152	33.459.824	318	1,4
Cham (Lkr)	128.322	85	43.401	3,8	4,1	168	36.473.081	284	1,3
Neumarkt i.d.OPf. (Lkr)	127.769	95	39.476	5,6	5,9	267	87.435.789	684	2,1
Neustadt a.d.Waldnaab (Lkr)	97.211	68	25.166	3,7	4,3	119	48.175.694	496	1,2
Regensburg (Lkr)	183.796	132	35.920	4,8	8,7	400	73.929.490	402	2,2
Schwandorf (Lkr)	142.804	97	46.153	3,5	4,5	170	29.605.140	207	1,2
Tirschenreuth (Lkr)	74.802	69	20.667	4,6	4,2	103	25.625.990	343	1,4
<b>Oberfranken</b>	<b>1.071.306</b>	<b>148</b>	<b>376.082</b>			<b>2.101</b>	<b>1.430.158.613</b>	<b>1.335</b>	<b>2,0</b>
Bamberg (Kfrf. St)	70.004	1.282	47.766	9,7	15,2	321	314.214.303	4.489	4,6
Bayreuth (Kfrf. St)	72.683	1.086	40.971	9,2	12,4	195	167.603.712	2.306	2,7
Coburg (Kfrf. St)	41.076	851	30.555	8,9	11	141	36.384.174	886	3,4
Hof (Kfrf. St)	46.286	798	22.731	5,5	7	95	65.064.693	1.406	2,1
Bamberg (Lkr)	144.211	123	30.080	4,1	5,7	230	369.420.142	2.562	1,6
Bayreuth (Lkr)	106.102	83	21.342	3,9	5,2	156	62.281.492	587	1,5
Coburg (Lkr)	88.193	149	25.775	3,2	5,2	121	25.920.575	294	1,4
Forchheim (Lkr)	112.985	176	23.978	7,5	9,8	236	62.359.359	552	2,1
Hof (Lkr)	100.234	112	31.974	5,4	5,1	136	28.742.698	287	1,4
Kronach (Lkr)	70.106	108	24.287	4,7	4,4	90	15.791.824	225	1,3
Kulmbach (Lkr)	74.491	113	24.901	4,8	5,3	146	52.638.339	707	2,0
Lichtenfels (Lkr)	68.087	131	25.625	3,9	4,1	109	194.321.582	2.854	1,6
Wunsiedel i.Fichtelgebirge (Lkr)	76.848	127	26.097	5	5	125	35.415.720	461	1,6
<b>Mittelfranken</b>	<b>1.711.566</b>	<b>236</b>	<b>665.019</b>			<b>5.071</b>	<b>3.222.409.542</b>	<b>1.883</b>	<b>3,0</b>
Ansbach (Kfrf. St)	40.253	403	24.257	6,4	7,3	92	50.470.224	1.254	2,3
Erlangen (Kfrf. St)	105.629	1.373	82.717	26,5	26,8	401	312.745.273	2.961	3,8
Fürth (Kfrf. St)	114.628	1.809	38.414	9,7	11,3	426	173.832.201	1.516	3,7
Nürnberg (Kfrf. St)	505.664	2.713	264.515	13	13,5	2.090	2.085.768.575	4.125	4,1
Schwabach (Kfrf. St)	38.879	952	13.068	5,7	9,6	105	47.570.180	1.224	2,7
Ansbach (Lkr)	179.925	91	51.477	3,1	4,6	281	98.574.816	548	1,6
Erlangen-Hochstadt (Lkr)	131.448	233	39.411	11,1	15,7	321	115.188.375	876	2,4
Fürth (Lkr)	114.810	373	20.786	4,6	10,1	293	76.448.667	666	2,6

Abbildung A2: Kultur- und Kreativwirtschaft auf Regierungsbezirksebene

Quelle: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung;  
Umsatzsteuerstatistik 2010; Bundesagentur für Arbeit

Regierungsbezirk / Landkreis	Bevölkerung [31.12.2010]	Einwohner pro km <sup>2</sup> [2010]	SV-pfl. Beschäftigte am Arbeitsort [2010]	Anteil Hoch- qualifizierte am Arbeitsort [%]	Anteil Hoch- qualifizierte am Wohnort [%]	Anzahl Unternehmen Kultur- und Kreativwirtschaft**	Umsatz Kultur- und Kreativ- wirtschaft** [€]	KuK-Umsatz pro Einwohner [€]	Kreativitätsk ennziffer
Nürnberger Land (Lkr)	166.260	208	45.714	6,7	9,7	483	117.800.193	709	2,9
Neustadt a.d.Aisch-Bad Windsheim (Lkr)	97.558	77	26.911	3,4	5,5	156	26.784.293	275	1,6
Roth (Lkr)	124.186	139	30.393	3,8	7,3	285	59.277.387	477	2,3
Weißenburg-Gunzenhausen (Lkr)	92.326	95	27.356	4,1	4,8	138	57.949.358	628	1,5
<b>Unterfranken</b>	<b>1.318.076</b>	<b>154</b>	<b>456.934</b>			<b>3.140</b>	<b>1.006.026.443</b>	<b>763</b>	<b>2,4</b>
Aschaffenburg (Kfrf.St)	68.678	1.099	43.819	7,7	10,9	289	176.747.566	2.574	4,2
Schweinfurt (Kfrf.St)	53.415	1.496	50.119	9,2	8,6	111	36.979.139	692	2,1
Würzburg (Kfrf.St)	133.799	1.527	77.533	11,6	17,7	600	318.647.622	2.382	4,5
Aschaffenburg (Lkr)	172.667	247	45.324	6,7	8,5	489	*	*	2,8
Bad Kissingen (Lkr)	104.301	92	30.229	4,2	5,3	162	36.606.183	351	1,6
Rhön-Grabfeld (Lkr)	82.916	81	27.940	6,2	5,9	111	22.782.861	275	1,3
Haßberge (Lkr)	85.010	89	23.455	4,2	4,2	128	35.350.810	416	1,5
Kitzingen (Lkr)	88.397	129	26.763	5,6	6	203	54.594.751	618	2,3
Miltenberg (Lkr)	128.341	179	36.223	4,3	5,6	251	69.115.542	539	2,0
Main-Spessart (Lkr)	127.761	97	42.335	8,3	6,2	222	54.823.371	429	1,7
Schweinfurt (Lkr)	113.003	134	20.615	3,7	6,5	134	23.917.112	212	1,2
Würzburg (Lkr)	159.788	165	32.579	5,8	8,5	440	176.461.486	1.104	2,8
<b>Schwaben</b>	<b>1.784.919</b>	<b>179</b>	<b>606.024</b>			<b>4.605</b>	<b>2.400.001.320</b>	<b>1.345</b>	<b>2,6</b>
Augsburg (Kfrf.St)	264.708	1.803	124.858	12	12,2	1.031	1.179.698.073	4.457	3,9
Kaufbeuren (Kfrf.St)	41.843	1.045	14.897	8	7,4	107	24.908.226	595	2,6
Kempten (Allgäu) (Kfrf.St)	62.060	981	33.492	7,7	7,8	192	59.119.252	953	3,1
Memmingen (Kfrf.St)	41.025	585	26.252	5,9	6,9	93	33.891.571	826	2,3
Aichach-Friedberg (Lkr)	127.955	164	29.416	4,4	8,9	422	324.236.466	2.534	3,3
Augsburg (Lkr)	240.068	224	57.475	5,2	8,8	609	133.963.977	558	2,5
Dillingen a.d.Donau (Lkr)	93.539	118	27.104	4,4	5,1	156	29.723.146	318	1,7
Günzburg (Lkr)	120.451	158	42.615	6,4	6,7	187	127.711.676	1.060	1,6
Neu-Ulm (Lkr)	165.461	321	53.100	7,3	9,3	350	96.213.457	581	2,1
Lindau (Bodensee) (Lkr)	79.769	247	26.034	9,5	9,2	245	76.709.006	962	3,1
Ostallgäu (Lkr)	133.881	96	38.488	5,3	6,4	321	54.830.925	410	2,4
Unterallgäu (Lkr)	135.366	110	40.010	5,5	6	273	72.967.648	539	2,0
Donau-Ries (Lkr)	128.867	101	51.087	6,3	6	190	47.050.009	365	1,5
Oberallgäu (Lkr)	149.926	98	41.196	5,3	6,8	429	138.977.888	927	2,9

Abbildung A 3: Kultur- und Kreativwirtschaft auf Regierungsbezirksebene

Quelle: Bayrisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung;  
Umsatzsteuerstatistik 2010; Bundesagentur für Arbeit

## **C. Fokus Personalmanagement**





# Talentmanagement in der Praxis: Ergebnisse eines Workshops

Kristin Butzer-Strothmann und Friedel Ahlers

## 1 Implikation des Demographischen Wandels: Systematisches Talentmanagement

Unternehmen stehen heute aufgrund der vielzitierten Umweltdynamik und -komplexität vor vielfältigen Herausforderungen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit nachhaltig abzusichern. Dabei stellt die Ressource Mitarbeiter einen wichtigen, aber auch kritischen Wettbewerbsfaktor dar. So gab bereits 2008 die Mehrheit der Unternehmen mit 2 bis 249 Mitarbeitern an, dass die Besetzung von Stellen schwierig geworden sei. Besonders die Rekrutierung von Hochqualifizierten bereite Probleme, so konnten hier viele offene Stellen in der Vergangenheit nur schwer oder gar nicht besetzt werden (vgl. Weitzel et. al. 2009, S. 12f.). Zudem sind Beschäftigte mit mittlerer Qualifikation zunehmend schwieriger zu rekrutieren; schon 2008 hatte die Hälfte der Betriebe Probleme bei der Besetzung von Stellen für Facharbeiter und Techniker. Inzwischen trifft diese Situation auch auf größere Unternehmen zu. Der hier im Fokus stehende demografische Wandel manifestiert diese Herausforderung. Darüber hinaus lässt sich neben dem demografischen Wandel insbesondere auch die zunehmende Internationalisierung sowie die voranschreitende Technologiesierung von Unternehmen und veränderten Werthaltungen der (potenziellen) Nachwuchskräfte (Generation Y) anführen. Damit einher gehen einerseits erhöhte Anforderungen der Betriebe an ihre Mitarbeiter, andererseits aber gestiegene Ansprüche der Talente an ihren (möglichen) Arbeitgeber. Der Rückgang z. B. an Bewerbungen für Ausbildungsplätze stellt gerade den Mittelstand vor besondere Herausforderungen. Punktuelle Maßnahmen zur Anwerbung junger Talente reichen nicht mehr aus, der Professionalisierungsgrad beim Ausbildungsmarketing als eine Komponente des Talentmanagement muss insgesamt steigen.

Eine (eben aber auch nur eine) Antwort darauf ist ein professionell durchgeführtes Talentmanagement in Unternehmen, welches eben nicht nur eine Antwort auf den demografischen Wandel, sondern eine Reaktion auf ein komplexes Geflecht virulenter und z. T. interdependenter Entwicklungen mit gewichtigen personalpolitischen Folgewirkungen darstellt. „Allerdings darf sich Talentmanagement nicht in Akklamationen erschöpfen“ (Jessi 2012, S. 10), sondern muss im Unternehmen normativ gelebt, strategisch verankert und operativ effizient umgesetzt werden, soll es seine Wirkkraft voll

entfalten. Die Etablierung eines systematischen Talentmanagements, verstanden als integratives Konzept zur Gewinnung, Entwicklung und Bindung besonders förderungswürdiger Mitarbeiter und ihrer Potenziale, ist dabei für Großunternehmen wie auch kleine und mittlere Unternehmen gleichermaßen von Bedeutung.

Aufgrund dieser hohen Relevanz der Themenstellung in Theorie und Praxis hat die Leibniz-FH dieses Thema im Rahmen des hochschulbezogenen Anspruchs einer angewandten Forschung aufgegriffen. Studierende des 6. Semesters im Bachelor-Abschlussjahrgang 2012 haben in Gruppen im Rahmen einer Seminararbeit dieses Thema mit seinen vielfältigen Aspekten aus einer verknüpften Theorie- und Praxisperspektive ausgeleuchtet. Ergebniszentrierter Kristallisationspunkt war ein Forschungsworkshop am 20.06.2012 mit dem Titel „Demografischer Wandel – Wettbewerb um Talente“, wo nach einführenden Vorträgen von Wissenschaftler- und Praktikerseite einzelne ausgewählte studentische Gruppen zentrale Ergebnisse ihrer Arbeiten vorgestellt haben. Diese Ergebnisse mit zusätzlichen Einordnungen sowie Interpretationen und ergänzenden Überlegungen stehen im Mittelpunkt dieses Beitrages.

## **2 Grundkonturen des Talentmanagements**

### **2.1 Abgrenzung Talent und Ziele des Talentmanagements**

Der Begriff Talent ist nahezu ubiquitär, da er in vielen unterschiedlichen Bedeutungskontexten wie z. B. im Sport etc. Verwendung findet. Dort ist er schon wesentlich länger „verortet“ als in der Betriebswirtschafts- und Personalwirtschaftslehre, die sich erst seit ca. einer Dekade diesen Terminus systematisch zu Eigen gemacht hat. Die Grundbedeutung, wonach Talente Träger mit hohem und vielversprechendem Fertigungs- bzw. Qualifikationspotenzial und insofern besonderen Begabungen für eine bestimmte organisationsrelevante Aufgabenstellung sind, wurde dabei adaptiert.

Neben der bestimmenden Potenzialorientierung, also der Nutzung anlagebedingt vorhandener und ausbaufähiger Potenziale in der Zukunft, zählen bei einer Begriffsfassung i. e. S. zu den oft weiter angeführten konstitutiven Begriffselementen die relative Knappheitsrelation (Talente sind rar) und die altersspezifische Einordnung in die frühen Berufsphasen. Die damit verbundene Abgrenzung ist aber nicht unproblematisch, sind damit doch unmittelbar bzw. zumindest mittelbar z. B. elitäre Aspekte bzw. die Ausgrenzung älterer Arbeitskräfte verbunden. Insofern hat sich daneben eine Begriffsfassung i. w.

S. herauskristallisiert, die Talente nicht an bestimmte Bildungs- und Alterslevels knüpft und die situationsspezifische Definition den Unternehmen überantwortet (vgl. z. B. Ritz/Sinelli 2011, S. 8 ff.). Zentraler Vorteil dieser weiteren Begriffsdefinition sind nicht einengende und situationsspezifisch variierbare Festlegungen, zentraler Nachteil der Verzicht auf klare Konturen zur Bestimmung des Terminus Talent. Im Folgenden sollen unter Talenten Mitarbeiter verstanden werden, die aufgrund der Adressierung ihrer spezifischen Begabungen und ihren (als Potenzial vorhandenen) Fähigkeiten fach- und führungs-zentrierte Schlüsselpositionen in Unternehmen besetzen (können).

Gegenüber der diffizilen Bestimmung des Terminus „Talent“ ist die Festlegung auf den Talentmanagement-Begriff nur ein Folgeproblem. Entsprechend der obigen Festlegung erscheint folgende Definition zielführend: „Talent Management bezeichnet jene Organisationskonzepte und -massnahmen, die sich gezielt mit der Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung von gegenwärtigen und zukünftigen Mitarbeitenden auseinandersetzen, die aufgrund ihrer vergleichsweise knappen, stark nachgefragten und für die Organisation zentralen Schlüsselkompetenzen als Talente bezeichnet werden“ (Ritz/Sinelli 2011, S. 10).

Die angeführte Definition umreißt mit den Schlüsselwörtern „Gewinnung, Erhaltung und Entwicklung“ phasenbezogen die triadische Zielsetzung des Talentmanagements. Übergeordnete Zielsetzung ist die Entwicklung von adäquaten Weichenstellungen zur personalseitigen Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, die insbesondere die Fach- und speziell Führungsnachwuchssicherung fokussieren. Je nach Unternehmenserfordernis und Detaillierungsgrad können dabei die konkreten Zielsetzungen andere Akzentgewichtungen bezogen auf die besonders fokussierten Zielgruppen erfahren. Beispielsweise kann für ein mittelständisches Industrieunternehmen der Fokus auf besonders begabte Fachkräfte mit Potenzial zur Besetzung von Spezialistenfunktionen liegen, während sich ein Global Player insbesondere auf Führungstalente mit internationaler Ausrichtung konzentriert.

## **2.2 Kernphasen des Talentmanagement:**

### **Gewinnung, Entwicklung und Bindung ambitionierter Mitarbeiter**

Wie schon aus der angeführten Definition von Talentmanagement hervor geht, sind die damit verbundenen Kernaufgaben die Gewinnung, Entwicklung und Bindung der als Talente eingestuften Mitarbeitergruppen. Nach der Befragung einer Studentengruppe erkannten Unternehmen dabei der Talentbindung und -entwicklung einen besonders hohen Stellenwert zu. Die den drei Phasen konkret zuzumessende Bedeutung ist

allerdings von der Einzelsituation des Unternehmens und seinem virulenten Handlungsbedarf abhängig. So können beispielsweise nach außen attraktiv erscheinende Unternehmen bei Inkonsistenzen zwischen positiver Außen- und negativer Innenwahrnehmung Bindungsprobleme bei ambitionierten Mitarbeitern haben. Umgekehrt können z. B. mittelständische Unternehmen mit soliden Entwicklungsprogrammen und relativ sicheren Arbeitsplätzen mit einem Außenwahrnehmungsproblem als attraktiver Arbeitgeber konfrontiert sein.

Die skizzierten Problemlagen deuten schon darauf hin, dass der Talentmanagementprozess als ganzheitliches bzw. integriertes Konzept zu betrachten ist, in dessen Rahmen gleichzeitig intensive und aufeinander abgestimmte Gewinnungs-, Entwicklungs- und Bindungsaktivitäten zu erfolgen haben. Defizite in einer Phase könnten den Erfolg des Gesamtkonzeptes gefährden. Dieser zentrale Grundgedanke ist schon dem Personalmarketing-Ansatz inhärent, wonach das interne Attraktivitätspotenzial (internes Personalmarketing) Voraussetzung für ein glaubwürdiges externes Personalmarketing ist. Allerdings ist der Durchdringungsgrad dieses theoretisch-konzeptionell formulierten ganzheitlichen Anspruches in der Unternehmenspraxis unterschiedlich einzuschätzen. Speziell mittelständische Unternehmen scheinen hier noch vor größeren Herausforderungen zu stehen.

Die mit den Begriffen Gewinnung, Entwicklung und Bindung mittelbar in Verbindung zu bringende zeitliche Abfolge von Aktivitäten ist auch nicht als trennscharf voneinander abzugrenzende Reihenfolge zu verstehen. Speziell Entwicklungs- und Bindungsaktivitäten zeigen sich häufig als paralleler Prozess, denn von Fördermaßnahmen gehen gleichzeitig Bindungswirkungen aus. Nachhaltige Erfolge in der Personalbindung nehmen gleichzeitig den Druck auf die Personalgewinnung. Insofern gibt es vielfältige Interdependenzen bei den primär aus analytischen Gründen abgegrenzten Phasen des ganzheitlichen Talentmanagementprozesses.

### **3 Zielgruppenspezifisches Talentmanagement: Ergebnisse von studentischen Unternehmensanalysen**

#### **3.1 Institutioneller Rahmen: Forschungsworkshop an der Leibniz-FH**

Die Leibniz-FH hat in ihrem Leitbild den Anspruch einer anwendungsnahen Forschung festgeschrieben, die ihrerseits wiederum Impulse für die Lehre gibt bzw. vice versa. Diesem Anspruch folgend wurde in Vertiefungsfach-Seminaren von Bachelor-Studierenden des 6. Semesters der Theorie- und Praxisstand zum Talentmanagement bezogen auf bestimmte Zielgruppen (Auszubildende, Fachkräfte und Hochschulabsolventen) differenziert nach Unternehmensgrößen (kleinere, mittlere und größere Betriebe) und Branchen (insbesondere Industrie, Handel, Finanzdienstleistungen und Touristik) aufgearbeitet. Neben der Analyse des theoretischen Diskussionsstandes bestand die Aufgabe der Arbeitsgruppen darin, für ein gewähltes Fallunternehmen auf Basis der Unternehmensanalyse, den Ergebnissen einer Referenzbefragung bei drei anderen Betrieben und der gezielten Nutzung von Literaturerkenntnissen Empfehlungen zur Optimierung ihres (zielgruppenspezifischen) Talentmanagements zu entwickeln.

Die Präsentation ausgewählter Ergebnisse erfolgte im Rahmen eines Forschungsworkshops an der Leibniz-FH am 20. Juni 2012, an dem auch viele Unternehmensvertreter teilgenommen haben. Umrahmt wurde die Ergebnisdarstellung durch zwei externe Vorträge von Wissenschaftler- und Praktikerseite zum Demografie- und Talentmanagement. Im Folgenden werden zentrale Ergebnisse der studentischen Arbeiten und der gemeinsamen Diskussion im Plenum aufgezeigt.

#### **3.2 Betriebsgrößen-, branchen- und zielgruppenspezifische Talentmanagement-Konzepte**

Das aus analytischen Gründen zugrunde liegende triadische Differenzierungsmuster nach Branche, Betriebsgröße und Zielgruppen kann grundsätzlich Unterschiede in der Praxisausprägung des Talentmanagement gut erfassen, wie auch die studentischen Studien gezeigt haben.

Die Branche ist insofern eine zentrale Determinante des Talentmanagement, als dass von ihr wichtige Einflüsse auf die von außen wahrgenommene Attraktivität als potenzieller Arbeitgeber ausgehen. Im Unterschied zu vielen Industriebetrieben sehen sich z. B. Handelsbetriebe vor die Herausforderung gestellt, von den Anspruchsgruppen vermeintlich wahrgenommene negative Imagefaktoren wie unattraktive Arbeitszeiten,

wenig Internationalität etc. wieder „ins rechte Licht zu rücken“. Dies gilt im Besonderen auch für viele Handwerksbereiche mit kleineren Betriebsstrukturen. Für diese ist die Talentgewinnung im Auszubildendenbereich schon heute zu einem akuten Problem geworden, was sich in Zukunft mit Blick auf die demographische Entwicklung noch markant verschärfen dürfte. Ein branchenbezogenes Ausbildungsmarketing stellt hier eine Antwort auf diese Entwicklung dar (siehe dazu den entsprechenden Beitrag in diesem Band).

Die Betriebsgröße hat den erhobenen Ergebnissen zufolge – wie erwartet – erheblichen Einfluss auf den Ausprägungs- und Professionalisierungsgrad des Talentmanagements. Die von den Studentengruppen analysierten großen Konzernunternehmen z. B. aus der Automobilzuliefererindustrie mit weltweitem Auftritt verfügen über weitgehend ausgefeilte Talentmanagement-Programme. Die Herausforderungen liegen dabei weniger im schon vorhandenen vielfältigen Entwicklungsangebot an sich als in der zielführenden Koordination der diversen Programmelemente, der bedarfs-, orts- und zeitgerechten Zurverfügungstellung des Angebots sowie der Sicherstellung der Programmeffizienz. Deutliche Unterschiede zeigen sich zu den untersuchten mittelständischen Unternehmen, die vielfach Talentmanagement erst punktuell betreiben und insofern vor der Herausforderung eines grundlegenden Programmaufbaus stehen. Allerdings sind kleinere und mittlere Unternehmen eine sehr heterogene Agglomerationsgröße mit daraus resultierenden ganz unterschiedlichen Anforderungen an das Talentmanagement. Für kleinere Unternehmen können gezielte situationsspezifische Einzelmaßnahmen wie z. B. die Finanzierung eines Meisterkurses für einen ambitionierten Mitarbeiter durchaus ausreichend sein, während für einen größeren Mittelständler mit internationaler Orientierung und qualifizierter Belegschaftsstruktur sich schon ein systematisches Talentmanagementprogramm als sinnvoll erweisen kann. Entscheidend ist damit der betriebsgrößen- und anforderungsgerechte Zuschnitt des Talentmanagements. Aus einer vermeintlichen Modeströmung heraus entwickelte überdimensionierte Talentmanagement-Programme sind damit genauso dysfunktional wie eine Ignoranz hinsichtlich der Notwendigkeit systematischer mitarbeiterbezogener Gewinnungs-, Entwicklungs- und Bindungsaktivitäten.

Die mit dem Talentmanagement anvisierten Zielgruppen sind für seine konkrete Ausgestaltung das entscheidende Kriterium. Die im Vorfeld vorgenommene Differenzierung nach Auszubildenden, Fachkräften und Hochschulabsolventen kann die zielgruppenbezogenen Praxisaktivitäten gut erfassen, wenn sie auch kein Ausschließlichkeitsanspruch erhebt und weiter ausdifferenziert werden könnte. Die aus den Studien hervorge-

gangenen Ergebnisse zu den zielgruppenspezifischen Talentmanagementaktivitäten werden im Folgenden dargestellt.

### **3.3 Zielgruppenbezogenes Talentmanagement in der Unternehmenspraxis**

#### **3.3.1 Auszubildende: Talentförderung von Anfang an**

Den demographischen Wandel „spüren“ viele Unternehmen schon heute unmittelbar im (sinkenden) Bewerberaufkommen für die angebotenen Ausbildungsplätze. Hier haben sich die Marktverhältnisse grundlegend verschoben bzw. werden dies noch tun: Während lange Zeit die Betriebe ohne großes Zutun aus einer Vielzahl an Bewerbungen die geeigneten Kandidaten auswählen konnten, herrscht heute in zumindest schon einigen Bereichen wie z. B. dem Handwerk ein akuter Mangel an Auszubildenden mit zunehmender Tendenz. Auch größere Unternehmen sind hier insofern betroffen, als dass die qualitativ hochwertige Besetzung der Ausbildungsstellen bei steigenden Anforderungen an die Auszubildenden nicht a priori mehr sichergestellt ist. Die studentischen Unternehmensanalysen zeigen, dass sich nahezu alle untersuchten Betriebe dieser Herausforderung durch ein aktives Ausbildungsmarketing stellen, wenn es betriebsgrößenbedingt auch deutliche Unterschiede in dem Ausprägungs- und Professionalisierungsgrad der einzelnen Konzepte gibt.

Die analysierten Großunternehmen verfügen durchweg über ein gut ausgebautes Ausbildungsmarketing. Die Gewinnung der Auszubildenden verlagert sich dabei mehr und mehr ins Netz. Dem Web 2.0 kommt daher eine besondere Bedeutung zu. Die Generation Y tauscht sich nicht mehr auf Wochenmärkten und Partys aus, sondern über Soziale Netzwerke. Insofern müssen die Unternehmen zuhören, was über sie gesagt wird und mitreden, wenn sie beeinflussen wollen, was besprochen wird. Hier werden auch die Bezugsgruppen der potenziellen Talente adressiert, die auf die Entscheidungen, welcher Arbeitgeber der „Richtige“ sein könnte und welcher nicht, starken Einfluss haben. Nicht zu vergessen sind allerdings auch die Eltern und Lehrer. In einer Studie wurde deutlich, dass Lehrer z. B. immer noch die Papierbewerbung den Schülern vorstellen und dabei die inzwischen immer mehr an Bedeutung gewinnende Online-Bewerbung außer Acht lassen. Ebenso darf der Einfluss der Eltern auf die Entscheidungsfindung nicht unterschätzt werden. Die attraktive und kurzweilige Darstellung der Ausbildungsgänge auf der Homepage ist daher mittlerweile ein absolutes Muss für größere Ausbildungsbetriebe. Sich hier von Wettbewerbern durch besondere gestalterische Elemente wie spezielle



Videos etc. abzuheben, stellt die eigentliche Herausforderung dar. Grund hierfür ist die zunehmende Erlebnisorientierung der Gesellschaft – vor allem der Generation Y: Von klein auf ist die nun auf den Arbeitsmarkt kommende Generation erlebnisaffin. Erlebnis-Zoo, Erlebnis- und Spaßbäder, Erlebnispark; da reiht sich die Erlebnis-Bewerbung, der Erlebnis-Arbeitsplatz nahtlos ein. Das hat auch Konsequenzen für die Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung von Talenten. In den empirischen Untersuchungen wurden verschiedene Beispiele gefunden; so z. B. ein Online-Rundgang durch die Arbeitswelt im Unternehmen, Blogs, in denen Auszubildende potenziellen Auszubildenden Frage und Antwort stehen. Allerdings hat dieser gestalterische Wettbewerb auch einige „Stilblüten“ im Sinne z. B. sehr fragwürdiger Ausbildungsvideos hervor gebracht, die eine eigene unbeabsichtigte Popularität erlangt haben. In den letzten Jahren haben viele Unternehmen ihre ausbildungsbezogene Präsenz auch auf soziale Netzwerke wie z. B. Facebook ausgedehnt, da hier gerade die Zielgruppe der Schüler besonders aktiv und präsent ist. Einzelne der analysierten Unternehmen haben die operative Gestaltung des Auftritts und die Feedback-Komponente zumindest zu Teilen ausgewählten Auszubildenden übertragen, um hier auch eine altersbezogene Nähe der kommunizierenden Personen sicher zu stellen.

Die untersuchten Unternehmen sind sich dabei bewusst, dass eine attraktive Ausbildung die Voraussetzung für eine positive Außenwahrnehmung ist und ein stark geschöntes werbliches Bild spätestens im Ausbildungsverlauf seinen dysfunktionalen Charakter offenbart. Entsprechend wird an der Attraktivität der Ausbildungskonzepte im Kontext der vorgegebenen Rahmenpläne gearbeitet. Beispiele für solche Attraktivitätsfaktoren sind Juniorfirmen oder die Möglichkeit zu einer Auslandsstation schon während der Ausbildung. So kann eine Talentförderung „von Anfang an“ betrieben werden, die sich tendenziell positiv auf die Personalbindung auswirkt.

In diesem Zusammenhang rücken bei den Unternehmen vermehrt duale Angebote in den Vordergrund. 2010 waren es noch 27.900 Unternehmen, die duale Studenten einstellten, nur ein Jahr später waren es mit 40.874 Firmen 46,5 Prozent mehr. Diese Tendenz setzt sich fort (vgl. O.V. 2013).

Kleinere und mittlere Unternehmen stehen hier betriebsgrößen- und ressourcenbedingt vor anderen Herausforderungen. Aufgrund ihres zumeist regionalen Einzugskreises sollten sie auch entsprechende Maßnahmen nutzen, z. B. die Teilnahme an einer im Einzugsgebiet veranstalteten Ausbildungsmesse von Schulen oder der IHK. Auszubildende im Betrieb könnten entsprechende Vorschläge für eine solche Betriebspräsentation



erarbeiten und umsetzen sowie dann selbst als Ansprechpartner zur Verfügung stehen, da sie erfahrungsgemäß von nahezu Gleichaltrigen eher angesprochen werden. Auch die Präsentation der Ausbildungsgänge auf der – insofern vorhandenen – Homepage ist mit begrenzten Ressourcen umsetzbar. In betrieblich eher klein strukturierten Bereichen wie im Handwerk ist eine Imagedarstellung auf Innungsebene vorteilhaft, um die Zukunftsfähigkeit der Ausbildung überbetrieblich effektiv an die Zielgruppe herantragen zu können (siehe Beitrag branchenorientiertes Ausbildungsmarketing in diesem Band).

Insgesamt zeigt sich, dass der Wettbewerb um qualifizierte und damit den steigenden Anforderungen gewachsene Auszubildende deutlich zugenommen hat und aufgrund des Bewerberrückgangs noch weiter zunehmen wird. Größere Unternehmen überbieten sich mittlerweile in mehr oder weniger geeigneten Ansprachekonzepten, um die Talente unter den Schülern für sich zu gewinnen. Die Abgrenzung zu anderen Unternehmen fällt aufgrund des inhärenten Egalisierungseffektes (Facebook-Auftritt ist mittlerweile bei Großunternehmen gängig etc.) schwer. Kleinere und mittlere Unternehmen müssen neue Wege beschreiten, um sich im verschärfenden Wettbewerb um gute Auszubildende behaupten zu können. Mit der Möglichkeit zur Kooperation wird einer dieser Wege noch aufgezeigt (vgl. Abschnitt 4.2).

### **3.3.2 Fachkräfte bzw. Young Professionals als Talentmanagement-Zielgruppe**

Vor dem Hintergrund des Postulats eines integrativen Talentmanagement-Konzeptes (vgl. Abschnitt 4.1) sollte sich nahtlos an die Ausbildung eine gezielte Förderung der dann ausgebildeten jungen Fachkräfte anschließen, um sie für anspruchsvolle Aufgaben vorzubereiten und sie insbesondere an den Betrieb zu binden. Interessanterweise steht die Zielgruppe der (jungen) Fachkräfte weniger im Fokus der Literaturdiskussion als die beiden anderen hier fokussierten Zielgruppen Auszubildende und Hochschulabsolventen. Die Relevanz dieser Zielgruppe ist aber in vielen Betrieben sehr hoch, da ausgebildete Fachkräfte oft das Rückgrat der Arbeits- und Qualifizierungsstruktur von Unternehmen bilden.

Die analysierten Unternehmen verfügen über gezielte Entwicklungs- und Förderprogramme ihrer Fachkräfte. Auch ohne einen akademischen Bildungsabschluss stehen ambitionierten Fachkräften unter Nutzung der internen Weiterbildungsprogramme und externer Angebote (z. B. der Weiterbildungsangebote der Kammern) verschiedene Entwicklungsperspektiven offen.

Allerdings stellen die befragten Unternehmen einen verstärkten Drang zu einem akademischen Abschluss seitens ambitionierter Fachkräfte fest. Diese Entwicklung wird durch unterschiedliche Faktoren beeinflusst, z. B. der Öffnung des Hochschulzugangs für Meister und Mitarbeiter mit mehrjähriger einschlägiger Berufserfahrung und der generellen Akademisierung der Gesellschaft mit inhärenter Impulswirkung für die einzelnen Beschäftigten. Das vermehrte und stark umworbene Angebot berufsbegleitender Bachelor-Studiengänge speziell von privaten Hochschulen lassen die ursprünglich zu treffende Alternativentscheidung Beruf oder Studium in einem anderen, jetzt vereinbaren Licht erscheinen. Viele der befragten Unternehmen unterstützen materiell (durch finanzielle Beteiligung) oder zumindest durch flexible Zeitdispositionen das berufsbegleitende Studium ihrer beschäftigten Fachkräfte, um sie zu halten. Allerdings kann diese Entwicklung des breiteren Erwerbs akademischer Bildungsabschlüsse neue Probleme speziell bei der Personalbindung verursachen (vgl. dazu Abschnitt 3.4).

Insgesamt zeigen die aus den Unternehmensanalysen gewonnenen Erkenntnisse, dass die klassische und weiterhin wichtige Fachkräfteausbildung speziell von ambitionierten Mitarbeitern vermehrt parallel durch eine akademische Ausbildung ergänzt wird. Dadurch erschließen sich die betrieblichen Talente von der formalen Ausbildung her neue Entwicklungs- und Karriereperspektiven. Darauf muss wiederum das Unternehmen passende Antworten im Sinne entsprechender Förder- und Stellenangebote geben, was bei einem engen Stellenkegel z. T. eine schwer zu realisierende Herausforderung darstellen kann.

### **3.3.3 Hochschulabsolventen: Systematische Entwicklungsprogramme**

Bezogen auf die gezielte Ansprache und Entwicklung von Hochschulabsolventen verfügen viele größere Unternehmen über mittlerweile jahrzehntelange Erfahrungen. Seit ca. Mitte der 80er Jahre betreiben viele Großunternehmen ein mehr oder weniger ausgefeiltes Personalmarketing für Hochschulabsolventen. Dies zeigt einmal mehr, dass Talentmanagement inhaltlich nicht etwas grundsätzlich Neues für Unternehmen darstellt. Die Talentmanagement-Diskussion hat vielmehr den Blickwinkel für die integrierte Gewinnung, Entwicklung und Bindung von Talenten geschärft, wobei auf bereits bestehende und bewährte Konzepte z. B. des Hochschulmarketings zurückgegriffen wird.

Bei der Anwerbung sind bei stark umworbene Zielgruppensegmenten die veränderten Ansprüche der sogenannten Generation Y in besonderer Weise zu berücksichtigen. Eine

Studentengruppe präsentierte in diesem Zusammenhang Ergebnisse einer Online-Befragung von 87 Studierenden der Wirtschafts- und Ingenieurwissenschaften zu den zentralen Kriterien der Arbeitgeberwahl. Vorne lag ein gutes Betriebsklima (25%) vor intensiven Weiterbildungsmöglichkeiten und einer hohen Arbeitsplatzsicherheit mit je 19% sowie guten Aufstiegschancen (16%).

Ob Employer Branding-Konzepte mit dem (schwer realisierbaren) Anspruch eines unverwechselbaren Arbeitgeberbildes hier eine nachhaltige Unterstützung liefern können, kann kontrovers beurteilt werden. Nahezu alle größeren Unternehmen bieten aufgrund ihrer Selbstauskunft herausfordernde Arbeitsaufgaben, attraktive Karriere- und Entwicklungsperspektiven, Optionen zur Work-Life-Balance etc. an. Also alles Faktoren, die tendenziell bei akademischen Bewerbern der Generation Y hoch im Kurs stehen. Die gleichstimmige Klaviatur an offerierten Anreizen zum Unternehmenseintritt könnte noch beliebig verlängert werden. Die Unternehmen stehen also vor der Herausforderung, sich als Arbeitgeber von Wettbewerbern abzugrenzen, um das Interesse umworbener Zielgruppen auf sich zu lenken.

Den studentischen Unternehmensanalysen lassen sich zumindest Ansatzpunkte für das intendierte Alleinstellungsmerkmal bezogen auf die Employer Brand entnehmen. So nutzt ein analysiertes Unternehmen der Automobilzulieferindustrie, dass im Gegensatz zu den bekannten Endproduzenten weniger durch die hergestellten Produkte in Erscheinung treten kann, den werblichen Großauftritt bei Fußball Europa- und Weltmeisterschaften auch zu Public-Viewing-Veranstaltungen an ausgewählten Hochschulen. Das Bekanntwerden und sich ins Gespräch bringen kann auf diese Weise erreicht werden, dem dann vertiefende Maßnahmen wie Erstgespräche folgen müssen.

Neben professionellen Ansprachekonzepten weisen viele der durch die Studenten befragten und analysierten Großunternehmen feingliedrige Entwicklungskonzepte auf. Das Spektrum an Maßnahmen ist hier sehr breit gefächert. So bietet z. B. ein analysiertes Kreditinstitut unterschiedliche Varianten an Traineeprogrammen mit differenzierter fachlicher Spezialisierung an. Ein weltweit agierender Automobilzulieferer hat einen Förderkreis für Mitarbeiter mit nachgewiesenem überdurchschnittlichen Entwicklungspotenzial implementiert und hält für sie Entwicklungsoptionen in der Führungs-, Fach- und Projektkarriere vor. Ein befragtes Industrieunternehmen hat einen berufsbegleitenden Master mit seinem Entwicklungsprogramm abgestimmt, um besonders ambitionierte Mitarbeiter zu binden. Diese Beispiele zeigen schon, dass das Aufzeigen von Entwicklungsperspektiven gleichzeitig Bindungscharakter hat und daher die im Talentmanage-

ment übliche Trennung zwischen Entwicklung und Bindung eher analytischen Charakter aufweist.

Auch in vielen mittelständischen Betrieben ist aufgrund erhöhter Arbeitsanforderungen und damit einhergehenden anspruchsvolleren Aufgabenstrukturen ein verstärkter Bedarf an Hochschulabsolventen festzustellen, wie auch die studentischen Studien gezeigt haben. Ein auf die Betriebsgröße und den Einzelbedarf zugeschnittenes Konzept könnte z. B. auf das Angebot von Praktika setzen, um Studierenden hautnah die attraktivitätsbegründenden Besonderheiten mittelständischer Betriebsstrukturen wie z. B. kurze Entscheidungswege und ein breiteres stellenbezogenes Aufgabenspektrum zu verdeutlichen. Im Ansprachebereich könnten Kooperationen genutzt werden (siehe Abschnitt 4.2).

Insgesamt zeigt sich bezogen auf die Anwerbung und Entwicklung der Zielgruppe Hochschulabsolventen eine langjährige Expertise speziell in größeren Unternehmen. Und dies weit vor dem Zeitpunkt, wo die Talentmanagementdiskussion richtig Fahrt aufgenommen hat. Viele kleine und mittlere Unternehmen dagegen stehen hier noch vor der Herausforderung einer professionellen Programmplatzierung unter Berücksichtigung ihrer größenbedingten Restriktionen.

### **3.4 Akute und latente Problemfelder und Herausforderungen des Talentmanagements**

Die kritische Interpretation der Unternehmensanalysen sensibilisiert auch für die Virulenz einiger Problemfelder des Talentmanagements, die sich schon akut zeigen bzw. in Zukunft an Relevanz gewinnen werden. Dabei sollen im Folgenden weniger akute Probleme von Einzelmaßnahmen thematisiert werden als betriebs- und branchenübergreifende Problemfelder.

Die Talentmanagementdiskussion zeigt einen Wettlauf von Unternehmen um die Gewinnung, Entwicklung und Bindung besonders stark umworbener Zielgruppen und -personen auf. Dieser Wettlauf hat aus Unternehmenssicht einen ambivalenten Charakter, gerade was die Aktivitätenabfolge im Rahmen des Talentmanagement angeht. Unternehmen müssen tendenziell zur Bindung ambitionierter Mitarbeiter ihnen zusätzliche Entwicklungsangebote in- und externer Prägung (z. B. Masterstudiengänge) ermöglichen, womit sie gleichzeitig ihr am externen Arbeitsmarkt verwertbares Know-how erhöhen. Also würde – abgesehen von Fällen mit sehr spezialisiertem Wissen – die Entwicklung nicht immer kompatibel zur Bindung stehen, vielmehr ist auch eine gegensätzliche Wirkung zu

verplausibilisieren. Im Extremfall würde unbeabsichtigt das Unternehmen durch die angebotenen Entwicklungsmaßnahmen zugleich die Fluktuationswahrscheinlichkeit des Mitarbeiters erhöhen. Unternehmen könnten auch derart in die „Entwicklungsfalle“ tappen, dass sie ihre Mitarbeiter für höhere Positionen ausbilden, ohne im Nachfragefall entsprechende Stellen vorzuhalten, was die Fluktuationsgefahr tendenziell erhöht. Nachhaltig greifende Lösungen zur Antizipation dieser Ambivalenzen sind nur schwer zu generieren.

Vor besonderen Herausforderungen stehen die Unternehmen auch bei der Austarierung des virulenten Spannungsfeldes zwischen dem von den sehr umworbenen Zielgruppen und -personen an das Unternehmen heran getragenen Individualisierungsanspruch einerseits und dem aus Effizienzgründen naheliegenden Programm-Standardisierungsanspruch andererseits. Eine Antwort darauf könnten praxisbewährte breitgefächerte Entwicklungsprogramme mit der Option zur individuell zugeschnittenen Komponentenwahl sein.

Elitäre Implikationen negativer Prägung könnten z. B. bei einer sehr eng umgrenzten Adressatengruppe des Talentmanagement entstehen, wobei diese besonders gefördert wird, während das allgemeine Niveau der Personalentwicklung auf einem geringen Level verharrt. Vielmehr sollte eine breitgefächerte Talentförderung auf hohem Niveau stattfinden, wobei dies dann eine besondere Förderung von High Potentials nicht ausschließt, sondern als gezielte Ergänzung begreift.

Talentmanagement hat nur dann die intendierten Wirkungen, wenn es nicht nur als Konzept vorliegt, sondern durch die Führungskräfte in allen Unternehmensbereichen seine Umsetzung findet. Dieses sollte nicht vorschnell angenommen werden, da manche Führungskräfte mikropolitischen Interessenlagen folgend leistungsfähige Mitarbeiter „horten“ könnten mit bewusster Nicht-Benennung für betriebliche Förderungsprogramme.

Die ökonomische Legitimation des Talentmanagements, vereinfacht symbolisiert durch eine Kosten-Nutzen-Gegenüberstellung, ist ein diffiziles Problem. Valide Ergebnisse sind nur im Ausnahmefall zu erwarten. Daran ändern im Prinzip in praxisnahen Veröffentlichungen zum Talentmanagement angebotene Kennzahlenkataloge zur Quantifizierung von Kosten-Nutzen-Relationen nichts. Der damit verbundene Anspruch „Anhand solcher Kennzahlen lässt sich der Erfolg eines Talent-Management-Systems sinnvoll messen“ (Enaux/Heinrich 2011, S. 76) ist unter pragmatischen Gesichtspunkten zu verstehen, würde aber eine genauen theoretischen Durchdringung nicht standhalten. Auch Enaux und Heinrich (2001, S. 76) relativieren ihre obige Aussage durch die Feststellung, dass

eindeutige Wirkeffekte aufgrund der Vielzahl von Einflussfaktoren auf Kennzahlen und damit inhärenten Abgrenzungs- und Zurechnungsproblemen nur schwer zu belegen seien. Insofern ist Talentmanagement immer ein Stück Vorinvestition in die Unternehmenszukunft, ohne genau den damit verbundenen Nutzen isolieren und damit eindeutig bestimmen zu können.

#### **4 Ausgewählte Gestaltungsimplicationen: Nachhaltiges Talentmanagement als Element einer demografiefesten Personalpolitik**

##### **4.1 Integratives und nachhaltiges Konzept versus punktueller Einzelaktionen**

Die Talentmanagementdiskussion hat bezogen auf die genutzten Maßnahmen wenig Neues zu bieten, was die Unternehmen nicht schon angewendet hätten. Allerdings ist eine reine Maßnahmenfokussierung nicht geeignet, Talentmanagement treffend zu charakterisieren. „Eine Ansammlung gewachsener HR-Tools ist noch kein Talentmanagement“ (Draht 2012, S. 32). Entscheidend sind die damit verbundenen konzeptionellen Ansprüche, speziell der integrative bzw. ganzheitliche Konzeptgedanke. Dieses manifestiert sich intrasystemisch insbesondere in der schlüssigen Abfolge von Gewinnungs-, Entwicklungs- und Bindungsaktivitäten, intersystemisch in der Abstimmung mit der übergeordneten Organisationsentwicklung mit strategischer Akzentsetzung. So stellt auch Gräßler (2012, S. 152) fest: „Talentmanagement verbindet Personal- und Organisationsentwicklung zu einem ganzheitlichen Ansatz.“ Die Talentmanagement-Strategie ist damit integrierter Bestandteil der Unternehmensstrategie und trägt somit personalseitig entscheidend zur Sicherung der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit bei.

Dieser ganzheitliche bzw. integrative Vorsatz trägt – zumindest vom Anspruch her – eine gewisse Weitsicht bzw. Nachhaltigkeit in das Talentmanagement hinein in bewusster Abgrenzung zu unverbundenen und damit punktuellen Einzelaktionen, die aufgrund einer ad hoc Bedarfslage kurzfristig initiiert wurden. Und hier besteht noch markanter Handlungsbedarf, wie Ritz/Sinelli (2011, S. 11) ernüchternd feststellen: „Oftmals fehlt ein ganzheitlicher und nachhaltiger Talent Management Ansatz.“ Auch im Workshop wurde auf Basis der Erfahrungsaufnahme bei Unternehmen ein nicht ausreichendes Verständnis für den ganzheitlichen Talentmanagementansatz in der Praxis konstatiert.

Ein Talentmanagement nachhaltig zu etablieren und insbesondere den damit verbundenen Geist der Mitarbeiterförderung zu leben, ist keinesfalls nur Sache der Personalabteilung. Vielmehr sind in erster Linie die Führungskräfte vor Ort als Talentmanager gefragt.



„Sie sind letztlich dafür verantwortlich, talentierte Mitarbeiter zu erkennen und zu fördern. Denn sie vor allem kennen ihre Beschäftigten. Sie können deren Leistung und Potenziale einschätzen und in der täglichen Zusammenarbeit aktiv daran arbeiten, sie zu fördern und zu entwickeln“ (Rohrschneider/Lohmer 2012, S. 156). Letztlich sind über die Schlüsselstellung der Führungskräfte als Talenterkenner und -förderer ihrer Mitarbeiter alle Bereiche des Unternehmens involviert. Talentmanagement ist damit eine bereichsübergreifende Aufgabe. Dem Human Resource Department kommt zwar die Impuls-, Konzeptions- und Koordinationsaufgabe zu, die eigentliche Umsetzung geschieht aber in den einzelnen Unternehmensbereichen. Die Gewinnung und Mobilisierung der Führungskräfte für das Talentmanagement ist damit unabdingbar. Denn sie „müssen Talententwicklung als Kernaufgabe begreifen und einen signifikanten Anteil ihrer Zeit in die Entwicklung von Potenzialträgern investieren“ (Horcic/Stempfle 2012, S. 75). Aufgrund der für viele Führungskräfte ohnehin schon starken zeitlichen Beanspruchung ist diese Forderung in der Praxis sicherlich nicht leicht umzusetzen. Auch die Führungskräfte entgegen ihrer naheliegenden eigenen Bereichsinteressen dazu zu bringen, Talente im übergeordneten Unternehmensinteresse „gehen zu lassen“, sollte im Fokus stehen (vgl. Pellert/Cendon 2012, S. 34). Gelingt die Mobilisierung der Führungskräfte als aktiver Akteur im Talentmanagement nicht, kann die Wirkung zentral geplanter Talentmanagement-Konzepte schnell verpuffen, wenn sie an der entscheidenden Nahtstelle zwischen Führungskraft und Mitarbeiter nicht greifen.

#### **4.2 Beschreitung neuer Wege beim Talentmanagement: Kooperation als Option für kleinere und mittlere Unternehmen**

Die Ausführungen haben an verschiedenen Stellen schon verdeutlicht, dass kleinere und mittlere Unternehmen vor besonderen Herausforderungen beim Talentmanagement aufgrund der begrenzten Ressourcen stehen. Ein unreflektiertes „Mithalten“ mit großen Unternehmen bei der Breite und Professionalität der Talentmanagement-Maßnahmen erscheint daher nicht zielführend. Vielmehr sind eigene, der Betriebsgröße angemessene Wege des Talentmanagement zu beschreiten, die nach Möglichkeit einen innovativen Charakter in sich tragen und insofern auch eine hohe Wirkung entfalten können. Wenn bestimmte Ressourcengrößen nicht zur Disposition gestellt werden können wie bei der Teilnahme an Messen, könnte eine Kooperation mit anderen mittelständischen Unternehmen als innovativer Weg beim Talentmanagement neue Optionen eröffnen.

Als konkretes Beispiel für eine derartige Kooperation wurde von einer studentischen Gruppe die Initiative Zukunft Inc. e. V. analysiert. Dabei handelt sich um eine Kooperation von acht Unternehmen (von ca. 150 bis über 2000 Mitarbeitern) aus der Region Hannover mit jeweiligem Marktführerstatus und einzelnen überbetrieblichen Verbänden (vgl. Zukunft INC 2013 [www.zukunftinc.de](http://www.zukunftinc.de)). Es werden insbesondere drei Zielsetzungen angestrebt: 1. Gemeinsames überregionales Personalmarketing; 2. Anlassbezogene Ressourcenbündelung und 3. Wissensbündelung am Standort Hannover und Standortmarketing. Über die jetzt schon realisierten Kooperationspotenziale in Form der gemeinsamen Organisation und Finanzierung von Messeauftritten und einer Website mit Jobbörse hinaus bietet eine solche Initiative auch weiterführende Möglichkeiten wie z. B. netzwerkübergreifende Hospitationen für Talente oder gemeinsame Führungskräftebildungen etc. Weitere Initiativen mit regionalem Bezug wie z. B. die Kooperations-Initiative Maschinenbau (KIM) Region Braunschweig sind belegt und können als Vorbilder für weitere Gründungen dienen.

Das Zukunftspotenzial derartiger Kooperationen stellt als ein zentrales Ergebnis eine Studie (Umfrage bei 700 deutschen Mittelständlern) von ERNST & YOUNG in Kooperation mit der ESCP Europe zum Talent Management im Mittelstand heraus: „Die Studie zeigt, dass Mittelständler strategische Netzwerke und Unternehmenskooperationen noch viel zu wenig nutzen, um die Herausforderungen des demografischen Wandels im Personalbereich gemeinsam zu meistern. Dabei liegen die Vorteile von Netzwerken auf der Hand; Mittelständler können durch die enge Zusammenarbeit und den Austausch mit anderen enorm profitieren. Neben Synergie- und Skaleneffekten kann der Erfahrungsaustausch weitere Impulse zur Bekämpfung des Fachkräftemangels liefern“ (ERNST & YOUNG in Kooperation mit ESCP Europe (2011), S. 40). Diese nachdrückliche Empfehlung zur Kooperation mittelständischer Unternehmen beim Talentmanagement hat tendenziell umso größere Realisierungschancen, wenn die kooperierenden Unternehmen weder marktlich im direkten Wettbewerb stehen noch sie genau die gleichen Zielgruppen mit gleichem Profil anvisieren. Bezogen auf die letzte Prämisse wird es aber nahezu zwangsläufig zu Überschneidungen z. B. bei Auszubildenden und Hochschulabsolventen kommen, die es weitgehend netzwerkneutral auszutarieren gilt.



### **4.3 Kein Ausschließlichkeitsanspruch junger Mitarbeiter: Talententwicklung auch bei etablierten Erfahrungsträgern**

Talentmanagement wird in den meisten Theorie- und Praxisbeiträgen ausschließlich mit jüngeren Zielgruppen in Verbindung gebracht, also personenbezogen gedeutet und auf junge Nachwuchskräfte begrenzt. Zugleich werden damit mittelbar bzw. unmittelbar etablierte und damit ältere Erfahrungsträger im Unternehmen ausgegrenzt. Kritisch dazu bemerkt Becker (2011, S. 39): „Das ökonomische Potenzial der Älteren bleibt in erheblichem Maße ungenutzt. Dies betrifft auch das Talent Management, das sich nach der Devise *Talente = Young Professionals* richtet. Junge Talente sind als exklusive und von der Personalwirtschaft hofierte Gruppen etabliert. Die Fähigkeiten der Älteren werden häufig nicht genutzt und die älteren Mitarbeitenden sind sich ihrer Talente und Vorzüge auch selbst nicht bewusst.“

Eine sachzentrierte Betrachtung von Talent im Sinne von besonderer Begabung eröffnet die Option zu einer altersübergreifenden Perspektive. Denn ein solches Talent ist vom Grundsatz her nicht altersbegrenzt und damit auch kein Vor- und Anrecht nur der jungen Generation von Beschäftigten in Unternehmen. Entsprechend können und werden Talente der unterschiedlichsten Art auch bei älteren Erfahrungsträgern vorhanden sein, die es im Interesse der optimalen Leistungsausschöpfung im Unternehmen gezielt zu adressieren und zu nutzen gilt. Untermauert wird die Relevanz dieser Forderung durch die demografiebedingt konstant alternden Belegschaften mit der Konsequenz, dass der aktive Einbezug älterer Beschäftigter mit ihren Erfahrungen und Ideen zukünftig zur Normalität denn zur Ausnahme zählen wird.

Dazu beitragen als Zeichen der Wertschätzung, aber auch der konkreten Performance Adressierung und Ausschöpfung, können Aging Karrieren. Sie sind mit das Resultat einer systematischen Talententwicklung auch in fortgeschrittenen Berufsphasen und demonstrieren den Unternehmenswillen nach innen und außen, dass auch älteren Mitarbeitern bei entsprechender Performance das Entwicklungsspektrum in Gänze offensteht (vgl. näher zu Aging Karrieren den gleichnamigen Beitrag in diesem Band).

## 5 Talentmanagement quo vadis?

Der Veröffentlichungs-„Hype“ zum Talentmanagement hat sich mittlerweile wieder gelegt. Das Thema hat sich in den letzten Jahren etabliert in Theorie und speziell in der Praxis und ist damit weitab einer kurzfristigen und vergänglichen Modeströmung.

Nach der ersten konzeptionellen Arbeit, die in vielen größeren Unternehmen insbesondere in dem neuen Arrangement vorhandener Gewinnungs-, Entwicklungs- und Bindungskonzepte unter dem Label „Talentmanagement“ bestand, kann in den nächsten Jahren der konzeptionelle Feinschliff mit gezielter Setzung neuer Impulse vorgenommen werden. Dazu kann z. B. eine weiter ausdifferenzierte Zielgruppenansprache bzw. die verstärkte Ansprache neuer Zielgruppen wie Migranten zählen, wo gerade auch für mittelständische Unternehmen Handlungsbedarf und -chance zugleich liegt (vgl. Festing u. a. (2012), S. 13). Die vorhandenen Grundkonzepte zur Talentförderung könnten stärker flexibilitäts- und individualorientiert im Sinne vieler optionaler Elemente im Rahmen eines Baukastensystems mit unterschiedlichen Varianten ausgerichtet werden. So könnte den tendenziell zunehmenden individuellen Ansprüchen der besonders umworbenen Zielgruppen bzw. Zielpersonen im Kontext der Unternehmensbelange Rechnung getragen werden. Auch die Implementierung einheitlicher Prozessstandards des Talent Managements in internationalen Konzernstrukturen unter Berücksichtigung landeskultureller und -struktureller Besonderheiten ist für global agierende Großunternehmen von hoher Relevanz (vgl. dazu für das Beispiel der Otto Group näher Eck/Widmaier 2012).

Demgegenüber müssen sich viele kleinere und mittlere Unternehmen im weiten Feld des Talentmanagements zunächst noch grundlegend positionieren. Dabei sollten auch eher als ungewöhnlich einstuftbare Wege wie die Kooperation mit anderen Mittelständlern beim Talentmanagement ins Kalkül gezogen werden, da sie viel Potenzial besitzen.

Unabhängig von der Unternehmensgröße liegt aufgrund alternder Belegschaften in der Zukunft eine wichtige Herausforderung darin, auch die Talente älterer Mitarbeiter – soweit noch nicht geschehen – zu adressieren und für das Unternehmen nutzbar zu machen. Solche Talente können sich auch erst im Beschäftigungsverlauf heraus bilden und sollten systematisch erfasst und genutzt werden, um das Leistungsvermögen aller Mitarbeitergruppen abzurufen.

Das hier skizzierte Talentmanagement ist eine, aber eben nur eine, Antwort, wie eine demografiefeste und dabei nachhaltige sowie zukunftsfähige Personalpolitik aussehen könnte. Entsprechend bleibt die betriebliche Personalpolitik gefordert, sich aktiv Zukunftsherausforderungen wie z. B. der demografischen Entwicklung anzunehmen und

entsprechende nachhaltige Lösungen zur Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen zu generieren und zu implementieren.

## Literaturverzeichnis

- Becker, M. (2011): Optimistisch altern! Empirische Befunde und personalwirtschaftliche Handlungsempfehlungen für ein demographiefestes Talent Management; in: Ritz, A./Thom, N. (Hrsg.), Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, 2. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 39-56
- Draht, G. (2012): Zur Rolle der HR-Funktion im Talentmanagement; in: Personalführung, 45. Jg., 2012, H. 4, S. 28-34
- Eck, F./Widmaier, S. (2012): Talent Management im internationalen Kontext; in: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.), Trendbuch Personalentwicklung 2012, Köln 2012, S. 68-74
- Enaux, C./Heinrich, F. (2011): Strategisches Talent-Management: Talente systematisch finden, entwickeln und binden, Freiburg/Berlin/München 2011
- ERNST & YOUNG in Kooperation mit ESCP Europe (2011): Agenda Mittelstand: Talent Management im Mittelstand – mit innovativen Strategien gegen den Fachkräftemangel, <http://www....>
- Festing, M./Schäfer, L./Maßmann, M./Englisch, P. (2012): Aufrüsten im „War for Talent“; in: Personalmagazin, 13. Jg., 2012, H. 2, S. 12-15
- Gräßler, R. (2012): Talentmanagement; in: Arbeit und Arbeitsrecht, 67. Jg., 2012, H. 3, S. 152-155
- Horcic, R./Stempfle, J. (2012): Nachhaltiges Talent Management; in: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.), Trendbuch Personalentwicklung 2012, Köln 2012, S. 75-83
- Jessl, R. (2012): Talentoffensive 2012; in: Personalmagazin, 13. Jg., 2012, H. 2, S. 10
- O.V. (2013): Die Entwicklung des dualen Studiums, <http://www.duales-studium.de/allgemein/entwicklung-des-dualen-studiums>
- Pellert, A./Cendon, E. (2012): Talente und Kompetenz im Gleichgewicht; in: Personalwirtschaft, 39. Jg., 2012, H. 5, S. 33-35
- Ritz, A./Sinelli, P. (2011): Talent Management – Überblick und konzeptionelle Grundlagen; in: Ritz, A./Thom, N. (Hrsg.), Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, 2. Aufl., Wiesbaden 2011, S. 3-23
- Rohrschneider, U./Lohmer, M.-C. (2012): Führungskräfte als Talentmanager; in: Arbeit und Arbeitsrecht, 67. Jg., 2012, H. 3, S. 156-159
- Weitzel, T./König, W./Eckardt, A., Stetten, A. von/Laumer, S. (2009): Recruiting Trends im Mittelstand, Frankfurt/Main 2009
- Zukunft INC (2013): Karrierestart beim Marktführer; [www.zukunftinc.de](http://www.zukunftinc.de)

# Branchenorientiertes Ausbildungsmarketing

Friedel Ahlers und Kristin Butzer-Strothmann

## 1 Ausgangssituation: Demografischer Wandel mit rückläufigen Bewerberzahlen für Ausbildungsplätze

Der vielzitierte demografische Wandel macht sich schon heute für viele Unternehmen in einem z. T. markanten Rückgang der Bewerberzahlen für Ausbildungsplätze bemerkbar. Dies sind allerdings erst die „Vorboten“ einer sich abzeichnenden weitaus kritischeren Entwicklung, da sich ein kontinuierlicher Rückgang der Schulabsolventen mit den damit verbundenen Besetzungsschwierigkeiten von Ausbildungsstellen abzeichnet. Dies zumindest dann, wenn ein in etwa gleichbleibendes Ausbildungsniveau in der deutschen Wirtschaft angenommen wird.

Insofern wird sich der von vielen Unternehmen bislang zwar wahrgenommene, aber noch nicht aktiv verarbeitete demografische Wandel an der Nahtstelle von Schule zu Ausbildungsbetrieb bald besonders intensiv bemerkbar machen: Berge von Bewerbungen für Ausbildungsplätze ohne großes Zutun der Betriebe gehören der Vergangenheit an, vielmehr sind sie jetzt gefordert, ihre Ausbildung und damit ihre Ausbildungsplätze aktiv zu vermarkten. Hinzu kommt ein besonderer Engpass in wachstumsstarken Branchen, wie z. B. Erneuerbare Energien, Umwelttechnik oder auch Logistik. Auch wenn viele Betriebe noch nicht akut über ein Mangel an Bewerbern klagen, so ist der Bewerberrückgang im Ausbildungsbereich mittlerweile Realität (vgl. z. B. die Ergebnisse der Ausbildungsumfrage 2012 der IHK Nord Westfalen 2012, S. 3).

Größere Unternehmen haben dies seit einigen Jahren erkannt und betreiben ein mehr oder weniger professionelles Personalmarketing für Auszubildende, um aus der noch vorhandenen ausreichenden Anzahl sich den Zugriff auf die qualifikatorisch wie motivational vielversprechendsten Schulabgänger zu sichern. Dies geht indirekt auf Kosten der vielen kleineren Betriebe mit hoher Ausbildungsquote z. B. im Handwerk, die schon heute über einen Mangel an qualifikatorisch wie motivational geeigneten Auszubildenden klagen. Insofern müssen gerade die kleineren Handwerksbetriebe neue Wege beschreiten, um im zunehmenden Wettbewerb um gute Auszubildende mithalten zu

können. Dieses erfordert neben einer strategisch entwickelten Konzeption zur Talentfindung und -bindung zum Beispiel auch eine Anpassung der Ausbildungskonzepte an zunehmend heterogene Lerngruppen. Aufgrund der einzelbetrieblich begrenzten Ressourcen ist daher ein vielversprechender Weg in einem branchenbezogenen Ausbildungsmarketing zu sehen, welches sich dann lokal bzw. regional für einzelne Betriebe auszahlt.

## **2 Betriebliches professionelles Personalmarketing für Auszubildende: Domäne von Großunternehmen**

Im Zuge des verstärkt aufkommenden Personalmarketings für Hochschulabsolventen in den 80er Jahren hat sich aufgrund der demografiebedingt abzeichnenden Knappheitssituation mit einigem zeitlichen Abstand zu Beginn des 21. Jahrhunderts auch ein zielgruppenspezifisches Auszubildendenmarketing herausgebildet. Als erster auf diesen Zug sind Großunternehmen aufgesprungen, wobei dafür zunächst weniger eine quantitative Knappheit an Bewerbern ausschlaggebend war. Vielmehr wollten diese Betriebe sich den (Erst-)Zugriff auf qualitativ hochwertige Bewerber um Ausbildungsplätze sichern, der im Gefolge der durch die PISA-Studien aufgedeckten Mängel im deutschen Bildungswesen gefährdet erschien. Sie wollten sich insofern als Employer of Choice am meist lokal bzw. regional dimensionierten Ausbildungsmarkt platzieren. Entsprechende Ressourcen wurden im Rahmen des Personalmarketing-Budgets dafür bereit gestellt.

Das Spektrum an Aktivitäten eines Auszubildendenmarketings ist dabei breit gefächert. Es reicht von schon langjährig praktizierten Maßnahmen wie dem Angebot von Schülerpraktika, über die Präsenz auf Ausbildungsmessen, der attraktiven Darstellung der Ausbildungsangebote auf der Homepage bis hin zur aktuell in den Vordergrund gerückten Nutzung der sozialen Medien wie Facebook. Durch die mittlerweile jahrelange Erfahrung mit ihrem Auszubildenden-Marketing haben einzelne Großunternehmen einen hohen Grad an Professionalität erreicht, was die gezielte Ansprache von Schülern, aber auch der sie beeinflussenden Personengruppen wie z. B. Eltern und Lehrern angeht. Sie sichern sich damit den wichtigen Erstzugriff auf besonders ambitionierte Schüler, die im Umkehrschluss für andere Betriebe und hier insbesondere kleinere Unternehmen nicht mehr erreichbar sind.

Der Wettbewerb der Unternehmen um gute Auszubildende wird aufgrund der skizzierten demografischen Entwicklung weiter an Fahrt aufnehmen. In einer Studie der Leibniz-FH wurden von den befragten Studierenden als Wunscharbeitgeber fast durchgängig

bekannte Großunternehmen genannt (vgl. Auge et. al. 2012, S. 137). Die kleineren Handwerksbetriebe, die durch ihre lokale bzw. regionale Bekanntheit und existierenden sozialen Netzwerke lange Zeit in den letzten Jahrzehnten einen beständigen Zufluss an Bewerbungen um Ausbildungsplätze verzeichnen konnten, werden diese Entwicklung als Erste mit zu spüren bekommen bzw. dieses ist schon eingetreten. Ihnen macht insbesondere ein nicht weg zu diskutierendes Imageproblem des Handwerks als Arbeitgeber zu schaffen. Nach einer Forsa-Umfrage „... wurzelt das Klischee des sozial unattraktiven, altmodischen Handwerks immer noch tief, insbesondere bei den Jugendlichen“ (Koenen/Bucksteeg 2011, S. 3). Und dies trotz einer gezielten Werbekampagne für das Handwerk (Claim: „Die Super-Köner“), also einer branchenübergreifenden Imagepräsentation, die zwar die Situation verbessert, aber nicht grundlegend verändert hat. Speziell das Thema „Karriere“ brachten die befragten Jugendlichen nur bedingt mit dem Handwerk in Verbindung (vgl. o. V. 2012a). Hier besteht weiterer Handlungs- im Sinne von gezieltem Aufklärungsbedarf für das Handwerk, um sich als attraktiver Arbeitgeber im Wettbewerb mit Großunternehmen mit ihren Möglichkeiten wie z. B. internationale Präsenz behaupten zu können.

### **3 Grundkonturen eines branchenorientierten Ausbildungsmarketing**

#### **3.1 Grundzusammenhang: Branchen- und Unternehmensimage**

Gerade kleinere Betriebe ohne große Möglichkeiten der Außendarstellung wie im traditionellen Handwerk sind bei der Ausbildungswahl von Jugendlichen stark vom übergeordneten Branchenimage abhängig, worunter komprimiert „die Gesamtheit aller Vorstellungen und Einstellungen zu einer bestimmten Wirtschaftsbranche“ (Essig et al. 2003, S. 33) verstanden wird. Differenzierter definieren Burmann/Schaefer (2005, S. 17): „Das Branchenimage ist ein in der Psyche relevanter externer Zielgruppen fest verankertes, verdichtetes, wertendes Vorstellungsbild einer Gruppe von Unternehmen, die aus Sicht eines Individuums dieselben Kundengruppen mit denselben Technologien zur Erfüllung derselben Kundenfunktionen bedienen.“ Es handelt sich damit um die Fremdwahrnehmung des betrachtenden Individuums, die je nach Informationslage mehr oder weniger deutlich von der Eigenwahrnehmung der Branchenvertreter abweichen kann. Gerade eine größere Diskrepanz könnte hier den Impuls für imageförderliche Werbekampagnen geben.



Die Bedeutung des generellen Branchenimages gegenüber dem konkreteren Unternehmensimage nimmt tendenziell zu, je geringer beim Bezugsobjekt der Informationsstand ist: „Besonders bei weniger bekannten Unternehmen kommt es häufig vor, dass das Branchenimage das Unternehmensimage dominiert. ... Beim Fehlen eines speziellen Image aufgrund unvollständiger Information greift das Individuum auf Vorstellungsbilder der nächst höheren Abstraktionsebene zurück. Je weniger gefestigt ein Unternehmensimage ist, desto eher wird das Individuum seine Vorstellung vom Branchenimage auf das Unternehmensimage übertragen“ (Herrmann et al. 2005, S. 8).

Das Branchenimage ist eine schwer beeinflussbare Agglomerationsgröße, die von tief verwurzelten sozialen Einflussgrößen wie auch von der aktuellen Medienberichterstattung geprägt wird und maßgeblich die „soziale Erwünschtheit“ von Ausbildungsberufen beeinflusst. Insofern ein entsprechendes Branchenbild durch offensichtliche Informationsdefizite beim jugendlichen Betrachter geprägt ist, was aus verschiedenen Gründen eher die Regel als die Ausnahme darstellt, ist hier Gestaltungsmöglichkeit wie Handlungsbedarf zugleich gegeben. Ein Handwerksbetrieb ist allerdings nicht in der Lage ausschlaggebenden Einfluss auf das Branchenimage zu nehmen. Hier ist das gemeinsame Vorgehen aller Branchenbeteiligten gefragt. Traditionelle Branchen z. B. im Handwerk sind hier aufgerufen, ihr Ausbildungsspektrum gegenüber vermeintlich „hipperen Modeberufen“ als gleichwertig zu präsentieren und zu platzieren. Davon würde dann mittelbar das Image der einzelnen Betriebe profitieren, wobei diese dann auch dem propagierten Branchenimage entsprechen müssen, um Enttäuschungen bei den Auszubildenden zu vermeiden.

Die Notwendigkeit zu einer aktiven Imagearbeit gerade auf Branchenebene zur Profilierung einer Employer Brand ist mittlerweile in Theorie und Praxis unstrittig. Es wird „... als notwendig erachtet, die Profilierung neuer und verbesserter Branchenimages sowohl durch unternehmensspezifische Aktivitäten als auch über Aktivitäten von Branchenverbänden verstärkt zu verfolgen“ (Kirchgeorg 2005, S. 3). Aufgrund der „Wirtschaftsmacht Handwerk“ sind gerade hier besondere Akzente zur Zukunftssicherung zu setzen.

### **3.2 Adressaten: Kleine und mittlere Handwerksbetriebe mit hoher Ausbildungsfrequenz**

Systematisches Ausbildungsmarketing zu betreiben ist zuallererst auch eine Ressourcenfrage. Wobei neben Geldmitteln insbesondere an die Ressource Zeit gedacht wird, denn die Vorbereitung und Durchführung von Aktivitäten wie Schul- und Messebesuche ist



zeitaufwändig. Kleinere Betriebe stoßen hier schnell an Grenzen, denn sie können eben nicht wie Großbetriebe Personal nur dafür abstellen. Die Möglichkeiten für ein professionelles Ausbildungsmarketing sind damit für kleine Handwerksbetriebe per se begrenzt.

Diese Ausgangssituation, viele kleine Einzelbetriebe mit relativ homogener branchenbezogener Außenwahrnehmung und gemeinsamen Anliegen, war der Impuls für eine Gemeinschaftswerbung, wie sie z. B. langjährig aus dem Agrarbereich bekannt ist. Der Handwerksbereich in Deutschland bringt aufgrund seiner bewährten Kammer- und Innungsstruktur mit Präsenz auf Bundes-, Landes- und Regionalebene gute Voraussetzungen für gemeinschaftliche Aktivitäten mit. Diese Strukturen werden seit langem auch für Ausbildungsbelange genutzt, z. B. in Form von Berufswettbewerben auf Landes- und Bundesebene. Der institutionelle Rahmen für ein branchenbezogenes Ausbildungsmarketing ist damit gegeben und wird mittlerweile durch Handwerkskammern, Handwerker-Innungen und Kreishandwerkerschaften genutzt, wie z. B. bayrische Handwerkskammern mit ihren Aktivitäten belegen (vgl. Arbeitsgemeinschaft der bayrischen Handwerkskammern 2007, S. 11).

Der Branchenbezug ist damit durch die Innungsstrukturen vordefiniert wie z. B. Bäcker- und Tischlerhandwerk. Ein daran anknüpfendes branchenorientiertes Ausbildungsmarketing ist den Adressaten kleine und mittlere Handwerksbetriebe deswegen schlüssig nahezubringen, da sie aufgrund der oft lokal bzw. regional begrenzten Nachfrage nach Ausbildungsplätzen durch die nur begrenzt mobilen Auszubildenden in spe nur bedingt in Konkurrenz mit anderen Betrieben stehen. Wenn z. B. ein Schüler den Ausbildungsberuf Bäcker anstrebt, wird er sich voraussichtlich zunächst lokal bzw. regional orientieren und seinen Ausbildungsbetrieb suchen.

### **3.3 Ziele: Darstellung der Vielfalt und Attraktivität der Ausbildungsberufe im Branchenkontext**

In Zeiten hoher Transparenz und Verfügbarkeit an Informationen durch das Internet und anderer Medien ist eine Positionierung im Umfeld der Vielfalt unumgänglich, was auch für Ausbildungsfragen gilt. Die heute nahezu durchweg Internet affinen Schüler können durch wenige Mausklicks sich schnell Informationen über Ausbildungsberufe etc. verfügbar machen. Präsenz auch in den neuen Medien zu zeigen ist damit von zentraler Bedeutung.

Das branchenorientierte Ausbildungsmarketing zielt im Kern darauf ab, die Vielfalt und Attraktivität der von der jeweiligen Branche bzw. Innung angebotenen Ausbildungsberufe herauszustellen. Bezogen auf die Vielfalt ist die Unkenntnis vieler Jugendlicher über die

breite Palette an Ausbildungsberufen der Grund für die Auflegung entsprechender Informationsbroschüren. Ein Beispiel dafür ist der ins Netz eingestellte Foliensatz „Elementare Vielfalt: Deine Ausbildung in der Chemie-Branche“ der Chemie Arbeitgeber (vgl. Haasnoot o. J.).

Trotz der Medienvielfalt und der damit verbundenen Informationsfülle ist es erstaunlich, dass viele tradierte Vorstellungen über bestimmte Ausbildungsberufe speziell im Handwerk noch bei den Schülern präsent sind und ihre Berufswahl beeinflussen. Dies trägt dazu bei, dass das Image bestimmter Ausbildungen im Handwerk mit vermeintlichen „Modeberufen“ mit Dienstleistungs- und Informationstechnologie-Ausrichtung nicht mithalten kann. So sehen sich einzelne Handwerksbereiche wie z. B. Fleischer und Bäcker latent mit Imageproblemen konfrontiert, was tendenziell auch für andere Branchen wie z. B. dem Facility Management gilt (vgl. Oberth 2009, S. 4 f.). Die damit verbundene soziale (Nicht-) Erwünschtheit bestimmter Ausbildungsrichtungen, genährt durch den Freundeskreis und besorgte Eltern mit z. T. selbst überholten Vorstellungen, sind mit ausschlaggebend für die Wahl des Ausbildungsberufes. Hier Informationsdefizite zu beseitigen und dabei gleichzeitig Perspektiven aufzuzeigen, das ist mit wenn nicht die zentrale Aufgabe des branchenorientierten Ausbildungsmarketings. Z. B. arbeiten KFZ-Elektroniker heute weit mehr mit Elektronik als dem traditionellen Schraubenschlüssel und der Auszubildende im Fleischerhandwerk muss weit mehr beherrschen als den sicheren Umgang mit dem Seziermesser. Diese Analyse macht das weite Feld des branchenorientierten Ausbildungsmarketings deutlich. Zielgruppe der Marketingansprache sind nicht nur die Jugendlichen selbst, sondern ihre gesamte Bezugsgruppe. Bei dieser ist über die weit verbreitetenberufsbezogenen Informationsdefizite hinaus das Branchenimage allgemein zu stärken, in dem z. B. die Zukunftsfähigkeit einer Branche durch gezielte Kampagnen transparent hervorgehoben wird. Mit der generellen Imagekampagne des Handwerks („Das Handwerk: Die Wirtschaftsmacht. Von nebenan“ und die „Superkönner“) konnten erste Erfolge erzielt werden, die aber sicherlich weiter gehen und mit neuen Akzenten angereichert werden müssen, um nachhaltig positiv zu wirken.

Die Notwendigkeit zur Imagedarstellung mit dem Ziel der Nachwuchssicherung geht aber heute weit in den Dienstleistungsbereich ein, ist also kein alleiniges Problem des Handwerks. Hier schlägt sich z. B. die Convenience-Entwicklung zur Steigerung der Kundenzufriedenheit zum Teil negativ auf die Mitarbeiterzufriedenheit und somit langfristig auf das Branchenimage nieder. Beispielhaft kann hier die Deregulierung der Geschäftsöffnungszeiten und die damit verbundene Flexibilisierung der Arbeitszeiten benannt werden.

Mit dieser Problematik befasst sich u.a. auch der „10-Punkte-Maßnahmenplan zur Fach- und Arbeitskräftesicherung“ des Deutschen Hotel- und Gaststättenverbandes e. V. DEHOGA (vgl. DEHOGA 2011), der die Attraktivität der Branche in einem positiven Licht präsentiert. In eine gleiche Richtung zielen z. B. Bemühungen der Pflegebranche, um ein attraktives bzw. zumindest attraktiveres Branchen- und Berufsimago als bisher schon bei Jugendlichen zu schaffen. Gegenüber punktuellen Einzelaktionen werden hier explizit konzertierte Maßnahmen auf mehreren Ebenen und Kanälen bei langfristiger Ausrichtung empfohlen (vgl. dazu näher z. B. Reuschenbach o. J.).

Eine gelungene branchenbezogene Präsentation der angebotenen Ausbildungsberufe im Netz, auf Ausbildungsmessen etc. kann insgesamt grundlegende Aufklärungsarbeit leisten, die dann mittelbar jedem einzelnen Betrieb der Branche in Form eines größeren Bewerberinteresses zugute kommt. Faktoren eines „gelungenen“ Auftritts sind z. B. eine schüleradäquate Ansprache unter Nutzung von konkreten Beispielen und Videos sowie das Aufzeigen von attraktiven Perspektiven im Berufsbild. Gerade die Recruiting-Online-Videos spielen in diesem Zusammenhang eine immer größere Rolle, wenn auch im Wettstreit um die zukünftigen Auszubildenden Plattitüden nicht immer außen vor bleiben und damit das Niveau mancher Auftritte kritisch hinterfragt werden kann. Eine authentische Präsentation des Ausbildungsberufes wird dabei als wichtiger Erfolgsfaktor der Videos erachtet (vgl. Zugehör 2011, S. 4). Verbände werden dabei i. d. R. auf die Expertise professioneller Anbieter solcher Azubi-Recruiting-Videos zurück greifen.

## **4 Beispiele für ein branchenbezogenes Personalmarketing für Auszubildende**

### **4.1 Institutionelle Initiative: Programm „JOBSTARTER“ mit regionaler Ausrichtung**

Aufgrund des vielfältig begründbaren gesellschaftlichen Interesses an der Besetzung von Ausbildungsplätzen engagieren sich öffentlich getragene Institutionen auf Landes- und Bundesebene in unterschiedlicher Form für das Ausbildungsmarketing. Dazu zählen neben dem zuständigen Bundesministerium für Bildung und Forschung und der zuständigen Programmstelle JOBSTARTER beim Bundesinstitut für Berufsbildung z. B. das Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) mit Sitz in Nürnberg. Diese Institutionen haben in Kooperation ein Programm namens „JOBSTARTER“ aufgelegt, das unterschiedliche Projekte zur Ausbildungsstrukturentwicklung mit dem Ziel der Stärkung regionaler

und betrieblicher Ausbildungskompetenz beinhaltet (vgl. dazu näher Bundesinstitut für Berufsbildung 2009).

Im Rahmen dieses richtungsweisenden Programms geht es auch darum Branchenverbände dabei zu unterstützen, „ihre Serviceleistungen im Bereich Ausbildung für Mitgliedsunternehmen zu verbessern“ (Adler 2009, S. 2). Insofern ist es den Branchenverbänden möglich, ihre Kampagnen durch kostenlose Expertise begleiten zu lassen, was den Professionalitätsgrad erhöht. Die regionale Perspektive mit konkreten Projekten im Rahmen des JOBSTARTER-Programms eröffnet auch den Blick dafür, dass ein Personalmarketing immer auch zu einem Teil Standortmarketing ist. Insofern ist die Attraktivität bzw. Lebensqualität der jeweiligen Region, in der die Arbeitsstätte liegt, ein nicht zu unterschätzender Faktor speziell bei der späteren Bindung ausgebildeter Auszubildender. Zugleich lenkt dieses den Blick auf die Vorteilhaftigkeit regionaler Netzwerke, in der die regionale Politik und Unternehmen zusammenarbeiten, um ihre Region auch unter Beschäftigungsgesichtspunkten zu vermarkten.

## **4.2 Praxisbeispiele für ein innungsgetragenes Ausbildungsmarketing**

Neben einzelnen öffentlich getragenen Initiativen sind bezogen auf das Handwerk die Innungen die zentralen „Player“ des branchenorientierten Ausbildungsmarketings.

### **4.2.1 Bäcker-Innung: „Back dir deine Zukunft“ und „Mehr als nur Brot“**

Ein gutes Beispiel für ein branchenbezogenes Ausbildungsmarketing bietet die deutsche Bäcker-Innung mit der Internetseite „<http://www.back-dir-deine-zukunft.de>“. Die bundesweite Präsentation des Bäckerhandwerks weist die Besucher in einer schülernahen und optisch ansprechenden Ansprache auf Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten als Bäcker/in bzw. Bäckereifachverkäufer/in hin. Aktuelle Rubriken mit Terminen und Gewinnspielen, aber auch Möglichkeiten zur Sammlung von Auslandserfahrungen sowie Hinweise zu Mietpreisen in Großstädten runden das Präsentations-Profil (Stand 2012) ab. Für Lehrer wird eigenes Material für den Unterricht angeboten. Zudem wird in der Ausbildungsplatzbörse auf freie Ausbildungsplätze aufgeschlüsselt nach Regionen hingewiesen.

Insgesamt ist die Ausbildungsmarketing-Präsentation des deutschen Bäckerhandwerks durch ein Aufzeigen von Perspektiven für angehende Auszubildende geprägt, um ihnen über die späteren Entwicklungswege die Attraktivität der beiden angebotenen Ausbil-

dungsberufe zu verdeutlichen. Gleichzeitig werden konkrete Hilfen bei der Ausbildungsplatzsuche durch die Ausbildungsplatzbörse geboten und Optionen zum aktiven Handeln wie Gewinnspiele ermöglicht.

Regional führen die dezentral zuständigen Innungsorganisationen wie z. B. die Bäcker-Innung Hannover das Ausbildungsmarketing weiter, z. B. bei der Präsenz auf Ausbildungsmessen und mit einer regionalen Stellen-Ausbildungsplatzbörse.

#### **4.2.2 Tischler-Innung: „Wir suchen Talente“**

Die österreichische „Bundesinnung der Tischler und holzgestaltenden Gewerbe“ hat eine „Werbekampagne Folder 2012“ als Gemeinschaftswerbung mit besonderem Fokus auf die Zielgruppe ausbildungsfähige Jugendliche gestartet. Hintergrund ist die grundlegende Erkenntnis: „Bedingt durch die demographische Entwicklung wird es in den nächsten Jahren zu einem starken Wettbewerb zwischen den Branchen, aber auch zwischen Wirtschaft und weiterführenden Schulen um ausbildungsfähige Jugendliche kommen“ (O. V. 2012b, S. 3). Der Flyer „Wir suchen Talente“ zeigt konkrete Einblicke in den Berufsalltag eines Tischler-Auszubildenden eines Tischlereibetriebs aus Vorarlberg. Eine enge Verknüpfung mit Facebook ist eingerichtet. Ein besonderes Ziel liegt darin, weibliche Jugendliche für den Tischlerberuf zu begeistern. Für konkret Interessierte sind die Adressen der Lehrlingsbeauftragten hinterlegt.

Besonders gelungen an dieser branchenbezogenen Ausbildungsmarketing-Präsentation ist der konkrete Bezug zum Ausbildungsberuf durch den exemplarischen Einblick in den Berufsalltag eines Auszubildenden zum Tischler. Die Jugendliche ansprechende „hautnahe Erlebbarkeit“ des Ausbildungsalltags ist so gewährleistet.

## **5 Konzept eines ebenenvernetzten branchenbezogenen Ausbildungsmarketing**

### **5.1 Verzahntes Konzept auf Bundes-, Landes-, Regional- und Lokalebene**

„Bundesweites Auftreten im Netz durch allgemeingültige Brancheninformationen zu den Ausbildungsplätzen, die regionale Präsenz auf z. B. Ausbildungsmessen und die lokale Ansprache und konkrete Gewinnung der Bewerber“ – alles sollte Hand in Hand gehen, damit ein erfolgreiches branchenbezogenes Ausbildungsmarketing realisiert werden kann, das sich in der qualitativ hochwertigen Besetzung der Ausbildungsplätze widerspiegelt. Insofern ist ein „Schulterschluss“ im Sinne einer konzertierten Aktion zwischen den einzelnen Unternehmen und ihren Verbänden im Bereich Ausbildungsmarketing anzustreben (vgl. dazu auch Gertz 2011, S. 13), soweit das nicht schon Realität ist.

Ein zentrales Element sind gezielte Imagekampagnen auf unterschiedlichen Ebenen: Speziell für das Handwerk insgesamt und einzelne Bereiche sollten die z. T. noch diffusen und überholten Vorstellungen bei Jugendlichen, die auf eine geringe Modernität und Innovationskraft hinauslaufen, wieder ins „rechte Licht“ gerückt werden. Diesen Schub müssten dann die Branchen aufnehmen und gezielt für sich nutzen. Entsprechend ist die anwenderfreundliche Weiterleitung der interessierten Jugendlichen von Ebene zu Ebene bis hin zur konkreten Bewerbungsmöglichkeit von zentraler Bedeutung. Die Netz-Auftritte mit entsprechenden Verlinkungen bieten hier gute Umsetzungschancen. Dieses setzt aber eine friktionslose Zusammenarbeit der Innungsebenen der einzelnen Handwerkssektoren voraus, die z. B. bestimmte Termine wie für Ausbildungsmessen zuliefern müssen. Auf der anderen Seite sollten auch Erfahrungen von der Basis, also z. B. bei Ausbildungsmessen, wieder Eingang in die vorteilhafte Präsentation der Branche als Anbieter von Ausbildungsplätzen finden. Insofern ist ein gegenseitiger Informations- und Kommunikationsprozess hierfür von hoher Bedeutung.

### **5.2 Branchenbezogene Zukunftsfähigkeit als zentrale Determinante der Ausbildungsattraktivität**

Die Schlüsselfrage des branchenbezogenen Ausbildungsmarketings lautet: Wie stelle ich die Branche generell und die von ihr angebotenen Ausbildungsplätze speziell als attraktiv für die umworbene Zielgruppe der Schulabgänger dar? Attraktiv steht hier insbesondere für die Zukunftsorientierung bzw. -fähigkeit einer Branche, die nach verschiedenen Studien ein wichtiger Faktor der Arbeitgeberwahl ist (vgl. zusammenfassend Burmann/Schaefer



2005). Die Untersuchungen zeigen „... deutlich die Bedeutung der Branche für die Wahl eines Arbeitgebers, sei es im Hinblick auf die Zukunftsfähigkeit einer Branche oder im Hinblick auf die generelle Branchenattraktivität“ (Burmam/Schaefer 2005, S. 24). Das generell positiv besetzte Wort „Zukunft“ ist daher nicht von ungefähr ein wenn nicht das Schlüsselwort für branchenbezogene Ausbildungskampagnen, wie viele Praxisbeispiele zeigen (vgl. dazu in diesem Abschnitt angeführte Beispiele). Allerdings ist aus wissenschaftlicher Perspektive die Operationalisierung dieses Wortes in belastbare Items (z. B. Wachstums- und Ertragsaussichten) eine Herausforderung. Außerdem greifen hier insbesondere vielfach selektive Wahrnehmungen und vage Vermutungen der Betrachter, so dass eine große Bandbreite subjektiv geprägter Einstufungen zu erwarten ist.

Diese Überlegungen weisen schon darauf hin, dass es eine generell gültige Attraktivität nicht geben können, da Attraktivität immer im Auge des Betrachters liegt und damit subjektiv und stark vom jeweiligen Informationsstand her geprägt ist. Das Branchenimage ist dabei ein „Frühfilter“ in dem Sinne, dass es im frühen Stadium für die Frage relevant ist, ob sich überhaupt für das Berufsfeld beworben wird oder nicht. Das Unternehmensimage wird also zu (großen) Teilen vom Branchenimage determiniert. Entsprechend muss der Stellhebel für die Darstellung der Ausbildungsattraktivität schon hier ansetzen, um im Pool der möglichen Ausbildungsbetriebe für Schüler zu bleiben.

Es liegt mittlerweile eine Reihe von Studien vor, die ein recht verlässliches Bild davon zeichnen, was Jugendliche von ihrem Traumberuf bzw. -arbeitgeber erwarten. Immer wieder werden Faktoren wie interessante Aufgabeninhalte, gute Weiterbildungs- und Karrieremöglichkeiten etc. genannt (vgl. O.V. 2012c), die in enger Verbindung mit dem Branchenimage stehen. Diese Aspekte greift z. B. die hier vorgestellte bundesweite Netzseite der Bäcker-Innung geschickt auf und bedient damit zielgruppengerecht die interessierten Jugendlichen.

Die Transport- und Logistik-Branche stellt ihr gemeinsames Ausbildungsmarketing unter dem Motto: „Hallo, Zukunft“. Dieses Wording trifft den Ton der Zielgruppe. Das „Hallo“ steht für eine unkomplizierte Ansprache und der Begriff „Zukunft“ kann mit einer ganzen Reihe von positiven Assoziationen gerade für Berufsanfänger in Verbindung gebracht werden. Der österreichische Baustoffhandel hat ebenfalls den Zukunftsbegriff in den Mittelpunkt einer Werbekampagne gestellt („Der Weg in die Zukunft“), nachdem aus einer Befragung hervorging, dass die Attraktivität des Lehrbereichs Baustoffhandel von Jugendlichen zurückhaltend (vielfach „eher unattraktiv“) eingeschätzt wurde (vgl. Österreichisches Baustoff Ausbildungszentrum u. a. o. J, S. 11). Die Liste lässt sich z. B.

mit dem Handwerk Sanitär Heizung Klima „Volles Rohr Zukunft“ und weiteren Branchen beliebig fortsetzen.

Die Ausbildungsattraktivität wird damit maßgeblich von der wahrgenommenen Attraktivität der gesamten Branche und den mit ihnen verbundenen Zukunftsaussichten bestimmt. Ein Imagekonzept einer gesamten Branche wie z. B. für Entsorgungsdienstleistungsunternehmen oder Gerüstbauer hat auch eine mittelbare akquisitorische Wirkung. Im Gegenzug werfen unvorteilhafte Meldungen zu einem Wirtschaftszweig auch die Nachwuchsbemühungen wieder zurück. So musste sich nach der Finanzkrise das Branchenimage von Banken erst wieder stabilisieren.

## **6 Problemfelder und Grenzen: Ausbildungsrealität versus Wunschbild**

Das branchenbezogene Ausbildungsmarketing erfährt seinen „Lackmustest“ durch die Realität der Ausbildung in den Branchenbetrieben. Und hier sind Enttäuschungen nicht ausgeschlossen, zumal wenn unrealistische Erwartungen von Seiten der Jugendlichen mit in die Ausbildung hinein gebracht werden, die im negativen Falle durch ein zu stark profilierungszentriertes Ausbildungsmarketing geschürt worden sein können. Insofern ist Authentizität eine wichtige Vorgabe für das branchenorientierte Auszubildendenmarketing. Erschwert wird das generell bei einer Branchenwerbung durch die z. T. unterschiedlichen Ausgangsbedingungen der angeschlossenen Betriebe. So haben mittelgroße Betriebe i. d. R. professionellere Ausbildungsstrukturen als Kleinbetriebe mit z. B. jährlich einem Auszubildenden. Überbetriebliche Angebote z. B. durch die Kammern können diese größenbedingten Unterschiede nur bedingt auffangen. Auf der anderen Seite können gerade Kleinbetriebe besondere Vorzüge wie z. B. einen Familienanschluss bieten, was bei größeren Betrieben so nicht mehr der Fall ist. Insofern stößt eine branchenbezogene Gemeinschaftswerbung für Auszubildende aufgrund der Notwendigkeit zur Allgemeingültigkeit hier an Grenzen einer betriebsspezifischen Vorteilsvermittlung, die von den Betrieben selbst geleistet werden muss.

Werbung durch Netzauftritte und Hochglanzbroschüren ist auch nur die eine Seite der Medaille. Eine qualitativ hochwertige Ausbildung spricht für sich selbst und avanciert insbesondere in Form einer Mund-zu-Mund-Werbung zu einem kostenlosen Werbeargument mit nachhaltiger Wirkung (das Gegenteil genauso). Insofern liegt die zentrale Stellschraube für kleinere Handwerksbetriebe im Angebot einer qualifizierten Ausbildung mit z. B. guten Perspektiven nach Ausbildungsende, die perspektivisch allerdings auch in



der Selbstständigkeit des ehemaligen Auszubildenden nach einer Meisterausbildung liegen kann. Brancheninteressen und Einzelinteressen des Betriebes brauchen daher nicht immer konform zu laufen.

## **7 Fazit und Ausblick**

Das branchenbezogene Ausbildungsmarketing wird aufgrund der zunehmend in den Vordergrund rückenden demografischen Entwicklungen mit einem geringeren Bewerberaufkommen für Ausbildungsplätze an Bedeutung gewinnen. Es ist für besonders ausbildungsrelevante Bereiche wie das deutsche Handwerk mit einer Vielzahl von kleineren und mittleren Unternehmen von hoher Relevanz, um die Attraktivität der Branche und damit verbunden der Ausbildungsberufe herauszustellen. Die Träger dieser speziellen Form der Gemeinschaftswerbung liegen mit den bewährten Innungsstrukturen im Handwerk vor. Besonders erfolgversprechend ist das branchenbezogene Ausbildungsmarketing, wenn eine enge Verzahnung des bundesweiten Auftritts über landesweite und regionale Initiativen bis hin zum Ausbildungsbetrieb vor Ort stattfindet, womit der interessierte Jugendliche also bis zu einem Ausbildungsbetrieb in seiner Nähe „durchgereicht“ wird.

## Literaturverzeichnis

- Adler, S. (2009): Branchenorientiertes Ausbildungsmarketing am Beispiel der Transportlogistik; in: InfoForum: Aktuelles aus dem Forschungsinstitut Betriebliche Bildung, 4/2009, S. 2
- Arbeitsgemeinschaft der bayrischen Handwerkskammern (2007): Lehrlinge finden – Fachkräfte binden, München 2007
- Auge, K./Hausmann, A./Herzog, A-L./Sauer, K./ Schmedding, A./Telnow, N. (2012): Best of Talent – Eine empirische Untersuchung im Rahmen eines Forschungsprojektes der Leibniz-Fachhochschule Hannover, Hannover 2012
- Bundesinstitut für Berufsbildung (2009): JOBSTARTER – Regionale Impulse für Ausbildung, Bonn 2009
- Burmann, C./Schaefer, K. (2005): Das Branchenimage als Determinante der Unternehmensmarkenprofilierung, Universität Bremen, Fachbereich Wirtschaftswissenschaft, Arbeitspapier Nr. 17, Bremen 2005
- DEHOGA (2011): Fit für die Zukunft; 10-Punkte-Maßnahmenplan zur Fach- und Arbeitskräftesicherung, Berlin 2011
- Essig, C./Soulas de Russel, D./Semanakova, M. (2003): Das Image von Produkten, Sternenfels 2003
- Gertz, W. (2011): Nachwuchswerbung zwischen Hoffen und Bangen; in: Personalwirtschaft, 38. Jg., 2011, H. 5, S. 12-14
- Haasnoot, J. (o. J.): Elementare Vielfalt: Deine Ausbildung in der Chemie-Branche; [www.elementare-vielfalt.de](http://www.elementare-vielfalt.de)
- Herrmann, N./Kraneis, M./Rennhak, C. (2005): Humankapital als Wettbewerbsfaktor – Wie wählen High Potentials ihre Arbeitgeber? Munich Business School Working Paper, München 2005
- IHK Nord Westfalen (2012): Motivation ist wichtiger als Noten: Ergebnisse der IHK-Ausbildungsumfrage 2012, Münster 2012
- Kirchgeorg, M. (2005): Summary zur Podiumsdiskussion „Corporate Branding und Employer Branding“, Frankfurt 2005
- Koenen/Bucksteeg (2011): Ergebnisse forsa-Trendmessung 2011, Berlin 2011; <http://www.hwk-freiburg.de/...>
- Oberth, C. (2009): Branchenmarketing überwindet Ausbildungshemmnisse; in: Jobstarter Regional, 1/2009, S. 4-8

- Österreichisches Baustoff Ausbildungszentrum u. a. (o. J.): Der Weg in die Zukunft: Imagekampagne und Weiterbildungsinitiative, o. O. o. J.
- O. V. (2012a): Forsa: Jugendliche sehen Handwerk positiv; in: <http://deutsche-handwerkszeitung.de...>
- O. V. (2012b): Werbekampagne Folder 2012; in: Tischlerinnungs- und Holz News Juni 2012, S. 2-3; <http://portal.wko.at/wk/format>
- O.V. (2012c): IG Metall Studie Junge Generation 2012; <http://www.igmetall.de/cps>
- Reuschenbach, B. (o. J.): Image der Pflege und Betreuung – Was wir von anderen Branchen lernen können, Heidelberg o. J.
- Zugehör, R. (2011): Interview; in: O. V.: Erfolgreiches Azubi-Recruiting und Ausbildungsmarketing, S. 1-11; <http://www.ausbildungsmarketing.com>



# **Aging – Karrieren: Demografiebedingter Paradigmenwechsel im Karriereverständnis**

Friedel Ahlers und Norbert Gülke

## **1 Ausgangssituation: Karrieren älterer Mitarbeiter als neudemografiebedingte Herausforderung**

Alter und Karriere: irgendwie erscheinen diese Begriffe beim ersten Hinsehen wie Antipoden. Die erste vermeintliche Assoziation legt oft eine Verbindung von jung und Karriere nahe. Aging-Karrieren, also die Karriere älterer Mitarbeiter in der arrivierten Phase ihrer Erwerbstätigkeit, rückten bislang nicht in den Vordergrund, wenn sie überhaupt zur Debatte standen.

Hier wird sich per se aber eine Änderung bzw. ein Umdenken ergeben (müssen). Denn der demografische Wandel stellt Unternehmen vor vielfältige Herausforderungen. Eine davon ist, das Faktum der längeren Erwerbstätigkeit der Mitarbeiter und damit alternder Belegschaften nicht nur passiv zur Kenntnis zu nehmen, sondern dies aktiv zu begleiten. Dies macht auch vor der Karriereplanung nicht halt, die bezogen auf die Altersgruppe 50plus bislang viele „weiße Flecke“ aufweist. Durch die lange Zeit gängigen Frühpensionierungen unterhalb der 60-Jahr-Marke mag dies durchaus halbwegs plausibel gewesen sein. Mit der deutlichen Zunahme der Arbeitskräftegeneration über 50 wird sich dieses doch ändern müssen: Die Vorbereitung auf den Ruhestand wird erst wesentlich später beginnen, womit die motivationale Ansprache der Aging Workforce auch über lebensphasengerechte Entwicklungs- und Karriereperspektiven immer mehr in den Fokus rückt. Insofern wird es für Unternehmen immer wichtiger werden, „... auch den älteren Mitarbeitern eine realistische berufliche Perspektive zu bieten: Denn wer heute 40 Jahre alt ist, wird in der Regel noch lange nicht aus dem Erwerbsleben ausscheiden, sondern noch 25 Jahre oder länger berufstätig sein“ (Benz 2010, S. 191). Unternehmen sind in Zukunft mehr denn je auf den aktiven Beitrag ihrer älteren Wissens- und Erfahrungsträger angewiesen und müssen entsprechende personalpolitische Weichenstellungen vornehmen.

Die Karriere, verstanden als Stellenabfolge im Unternehmen ohne zwangsläufig eingebauten Aufstiegsmechanismus, bietet hier einen wichtigen Stellhebel. Ältere Arbeitskräfte gerade in gehobenen Fach- und Führungsfunktionen können von dem

virulenten Flexibilitätserfordernis nicht mehr ausgenommen werden: Vermeintlich angestammte Positionen bis zum Ruhestand werden aufgrund unterschiedlicher Changeprozesse wie z. B. Restrukturierungen und Fusionen vermehrt zur Disposition gestellt werden. Das Angebot von „Ruhepositionen“ als Kompensation wird aus Effizienzgründen weit weniger möglich bzw. von den betroffenen Führungskräften selbst weit weniger gewollt sein. Das Stellengefüge wird sich insofern neu sortieren müssen mit der Konsequenz, dass Karriere zumindest teilweise „neu gedacht“ werden muss: Hierfür stehen Stichwörter wie horizontale Karrieren, Wissens- und Erfahrungskarriere, aber auch Downward Movement mit einem bewussten Verzicht auf ausgeübte hierarchiegeprägte Entscheidungsvollmachten und einer neuen erfahrungs- und werteorientierten Einordnung.

## **2 Traditionelle Karrieremodelle und tradiertes Karriereverständnis in Unternehmen**

Die Ausprägungsformen von Karrieresystemen in Unternehmen sind immer ein Spiegelbild betrieblicher Belange im gesellschaftlichen Kontext, also historisch gewachsen und begründbar. Entsprechend vorsichtig sollten oft relativ vorschnell verwandte Begriffe wie z. B. „überholt“ bzw. „tradiert“ im Kontext mit Karriere genutzt werden. Insofern wird der Begriff traditionell hier „wertneutral“ verwandt mit Anklang der Berechtigung von unterschiedlich ausgeprägten Karrieresystemen in bestimmten Um- und Inwelt-Konstellationen von Unternehmen. Selbst der Begriff „tradiert“ ist nicht ausschließlich negativ zu interpretieren, gewinnt dann aber an Problematik, wenn an überholten Karrieremustern trotz eines markanten und augenscheinlichen Veränderungsbedarfs festgehalten wird.

Die Karriereforschung hat den Entwicklungen Rechnung tragend verschiedene Entwicklungsstadien durchlaufen mit immer wieder neuen Akzentsetzungen. Im Kern wird heute ein triadisches Karrieresystem mit Führungs-, Fach- und Projektlaufbahn diskutiert, um der Abflachung von Hierarchien und der damit verbundenen Kompensation von weniger Führungsstellen Rechnung zu tragen. Wichtige „Nebenschauplätze“ der Diskussion sind veränderte Karriere- und Werteorientierungen der Nachfolgekandidaten, Karriereanker-Konzepte etc. Noch eher „exotischen“ Status haben weiterführende Überlegungen wie „Wertzuwachs-Karrieren“ oder auch das schon länger bekannte „Downward Movement“, das aufgrund der vermeintlich inhärenten Problematik des Ansehensverlustes mit einem gewissen Tabuschleier zumindest in der Praxis belegt ist.

„Getrieben“ durch die demografische Entwicklung, aber auch durch die zunehmenden Flexibilitätserfordernisse werden die noch exotischen Vordenker-Überlegungen zu veränderten Karriereverläufen aber an Boden gewinnen. Die praxisgeprägten und bei einer gewissen Zeit der Bewährung als traditionell zu bezeichnenden „Karrieresysteme“ werden dadurch nicht obsolet, aber eine wichtige Ergänzung erfahren. Das Karrieregeschehen im Unternehmen wird insgesamt vielfältiger und „bunter“, wofür beispielhaft der Begriff „Patchwork-Karrieren“ steht. Zugleich wird damit die wissenschaftlich hervorgebrachte „Komplexitätshypothese der Karriereforschung“ positiv validiert (vgl. dazu näher Strunk/Mayrhofer/Schiffinger 2004).

Da Karrieren und damit verbundene Ränge Abgrenzungsmuster in den Köpfen der Unternehmensmitglieder und darüber hinaus Gesellschaft darstellen, ist hier auch der zentrale Stellhebel für Veränderungen zu sehen: Das gesellschaftlich-kulturell verankerte und betrieblich konkret ausgeformte Karriereverständnis muss sich ändern. Tradierte rein hierarchiezentrierte Denkmuster können die Karriereverläufe heute und erst recht in der Zukunft nicht mehr hinreichend erfassen. Das Entwicklungswegenetz neben den klassischen aufwärtsorientierten Hierarchiewegen wird breiter gesponnen werden (müssen), um den neuen Anforderungen zu entsprechen. So kann auch dem „Sektorkorken-Syndrom“, der längeren Verweildauer in Führungspositionen aufgrund des steigenden Renteneintrittsalters (vgl. o. V. 2007) und den damit zwangsläufig geringerem Chancenpotenzial für jüngere Leistungsträger, zumindest partiell vorgebeugt werden.

### **3 Lebensphasenorientiertes Karrieresystem: Karrieren der dritten Generation**

#### **3.1 Grundstruktur des lebensphasenorientierten Karrieresystems**

Unter demografischen Gesichtspunkten ist der lebenszyklusorientierte Blickwinkel auf Karriereverläufe besonders interessant. Vereinfacht werden dabei drei Karrierephasen unterschieden (vgl. Berthel/Becker 2010, S. 465 mit Bezug auf Schein):

- Frühe Karrierephase (15-35)
- Mittlere Karrierephase (35-50)
- Späte Karrierephase (50-65).

Im Mittelpunkt der Überlegungen in Theorie und Praxis stehen eindeutig die ersten beiden Karrierephasen von Erwerbstätigen: In der „frühen Karrierephase“ fallen betrieblich die Berufs- bzw. Absolventenausbildung sowie die erste Karrierestationsphase im Betrieb. In

der „mittleren Karrierephase“ geht es dann um eine fachzentrierte Etablierungskarriere mit dem Ergebnis der Erreichung höherer Fach- und Führungspositionen. Beide Phasen sind durch ein hohes Maß an flankierenden Personalentwicklungsmaßnahmen gekennzeichnet. Zur Ausgestaltung der „späteren Karrierephase“ quasi der „dritten Generation“ liegen weit weniger konzeptionelle Überlegungen vor. Darunter werden oft Entwicklungsschritte per se wie die Übernahme einer Führungsposition aus einer Stellvertreterposition heraus subsumiert, die eher als Selbstverständlichkeit hin- und wahrgenommen wird.

Das darin anklingende Senioritätsverständnis mit eingebauter Beförderungssystematik im lebenszyklusorientierten Karrieresystem ist aber gerade kritisch zu hinterfragen. Die Beförderung weitgehend nach dem Kriterium „Dienstalter“ ist ein Relikt mechanistisch funktionierender Organisationssysteme 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. Allerdings verharren einzelne Organisationen und Unternehmen bis heute im Rahmen ihrer Karriereplanung auf dem skizzierten und dabei kritisch hinterfragten bürokratisch-automatistischen Beförderungsmechanismus. Eine veränderte Vorgehensweise in Richtung der beschriebenen Neuorientierung kann in traditionell agierenden Unternehmen insofern nur über eine grundlegende Änderung der Personalphilosophie erfolgen, die das normative Wertegerüst tangiert.

Nach der IGS-Studie von 2008 ist die explizite Fortführung der Karriereplanung als Wunsch zumindest bei einem Teil der 50plus-Beschäftigten präsent (vgl. Schmitz 2008, S. 140), wobei Stichwörter wie Beratungsfunktionen und Expertenstatus die präferierte Positionierungs- und Karriererichtung angeben.

### **3.2 Karriere 50plus: Lifelong Employability**

Zu dem hier als „Karrieren der dritten Generation“ titulierten karrierezentrierten Abschnitt im Erwerbsleben ab 50plus liegen – wie bereits erwähnt – trotz einer verstärkten Forderungskanon bislang kaum belastbare konzeptionelle Überlegungen geschweige denn ausgereifte praktische Beispiele jenseits des Experimentierstatus vor. So resümiert auch die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: „Diesen neuen Entwicklungsmuster sind oft weniger eindeutig beschreibbar und es gibt noch wenige Vorzeigekarrieren dieser Art“ (Bundesverband der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) 2003, S. 20). Dieser rudimentäre Entwicklungsstand kann sicherlich zu Teilen mit der



lange Zeit vorherrschenden Vorruhestandswelle erklärt werden, die Beschäftigungsverhältnisse bis zum regulären Renteneintrittsalter eher zur Ausnahme als zur Regel werden ließ. In der späten Erwerbsphase greifende Entwicklungs- und Karrierekonzepte waren insofern aus der fehlenden Notwendigkeit heraus kein großes Thema. Nachdem aufgrund demografischer, aber auch gesetzlicher Veränderungen die Zahl der Erwerbstätigen 50plus und darüber hinaus auch 60plus deutlich zunehmen wird, besteht hier aber ein Handlungsbedarf.

Die literarisch zu erfassenden Rudimente zur Karriere 50plus liefern zumindest ansatzweise Vorstellungen und stecken erste Konturen ab: Neben die weiter existierenden obligatorischen Karrierestränge im Führungs- und evtl. Fach- und Projektkontext, die kompetenten und erfahrenen älteren Kräfte offen stehen, treten vermehrt horizontale Karrieremuster, wissens- und erfahrungszentrierte Funktionsübernahmen im Sinne von Know-how-Karrieren und auch hierarchieaverse Neupositionierungen im In- und Umfeld des Unternehmens. Diese neuen Karrieremuster haben neben der Berücksichtigung flexibler und kostengetriebener betrieblicher Belange den Vorteil, dass den individuellen Fähigkeiten und Interessen der älteren Mitarbeiter besser Rechnung getragen werden kann als in einem eher starren Karrieresystem traditioneller Coleur (vgl. Bundesverband der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) 2003, S. 20). Auch wird es innerhalb des Erwerbszeitraums ab 50plus durch das langfristig anzunehmende weiter steigende Renteneintrittsalter in Richtung 70 Jahren zu Subdifferenzierungen kommen, die z. B. eine Beratungstätigkeit erst für den letzten Abschnitt der Erwerbstätigkeit von 65-70 vorsehen würden. Zudem nimmt die individuelle Prägung der Karrieren der dritten Generation zu, denn: „Menschen werden mit dem Alter nicht gleicher, sondern unterschiedlicher“ (Kres 2006, S. 25).

Karrierechancen im fortgeschrittenen Alter setzen natürlich die erforderlichen Kompetenzen beim Kandidaten voraus, wobei die im Erwerbsverlauf gesammelten Erfahrungen hier einen entscheidenden Pluspunkt bilden können. Dennoch ist die Erhaltung bzw. Stärkung der Employability durch z. B. die gezielte Wahrnehmung von Weiterbildungschancen eine *Conditio sine qua non*, damit ältere Beschäftigte kompetenzorientiert Karrierechancen für sich reklamieren können. Entsprechend ist die Beschäftigungsfähigkeit nicht nur eine Bringschuld des Unternehmens, sondern auch eine Holschuld des älteren Mitarbeiters, der damit zugleich mittelbar Aufstiegsambitionen signalisieren kann.

Die akzentuierte Qualifikationsdimension älterer Beschäftigter ist aber nur eine und in vielen Fällen auch nicht die ausschlaggebende Determinante der propagierten Lifelong

Employability. Vielfach erscheint die notwendige Veränderungsoffenheit der älteren Fach- bzw. Führungskräfte als das entscheidendere Kriterium, um in neue Positionen hineinwachsen zu können und die dafür notwendige Qualifizierung nur als nachrangige Folgeaktivität. Bekundungen seitens der (älteren) Führungskräfte, eine solche Veränderungsoffenheit mitzubringen, sind dabei nicht zwangsläufig gleichzusetzen mit einer real existenten Änderungsbereitschaft im geforderten Ausmaß. Entsprechend sollten Unternehmen hier überlegen, einen eignungsdiagnostisch hinterlegten Selektions- und Reflexionsmechanismus im Interesse beider Seiten (Unternehmen und Mitarbeiter) einzubauen, um Dysfunktionalitäten und Friktionen zu vermeiden.

## **4 Neuere Denkmuster in der Karriereforschung und -praxis und ihre Relevanz für Workforce Aging-Karrieren**

### **4.1 Patchwork- und Know-how-Karrieren**

Unbehelligt von vielen Unsicherheitsfaktoren, die auch die Vorhersage zukunftsfähiger Karrieresysteme erschweren, ist eins nahezu sicher: Die Vielfalt im Karrieresystem gerade in der Peripherie neben dem Kern der Führungs- und unternehmensabhängig den Fach- und Projektkarrieren wird zunehmen. Getrieben wird dies auch durch veränderte Beschäftigungsmuster in Form von z. B. einem vermehrten Arbeitgeberwechsel als Karrieresprungbrett. Dieses Phänomen von kürzeren Karriereschritten in unterschiedlichen betrieblichen Kontexten hat zur Wortprägung „Patchwork-Karriere“ geführt (vgl. z. B. Holzer 2004, S. 14). Sie weist insofern eine nutzenpotenzialorientierte Affinität für ältere Mitarbeiter auf, als dass Beschäftigte mit einer Patchwork-Erwerbsbiographie tendenziell mental wie kompetenzbezogen sich leichter neue Einsatzgebiete erschließen (können) und damit für das Unternehmen flexibler einsetzbar sind (vgl. Holzer 2004, S. 16).

Eine wissens- und erfahrungszentrierte Karriere auf horizontaler Ebene stellt Fuchs in den Mittelpunkt seiner Überlegungen vor dem Hintergrund der Maxime: „Karriere sollte künftig heißen: wertvoller werden. Und nicht: aufsteigen“ (Fuchs 1998, S. 83). Der erste Teil dieser Vorstellung von Fuchs stellt verwendbares Know-how als Karrieremaßstab heraus. Das „Nicht-Aufsteigen“ hätte durch das Wort „allein“ ergänzt werden können, also das der hierarchische Aufstieg angesichts der anzunehmenden weiteren Existenz traditioneller Führungskarrieren durchaus im Blickfeld verbleibt. Wobei gerade starren traditionellen Führungskarrieren die Gefahr inhärent ist, das sie qua Existenz neue zukunftsweisende Karrieremuster behindern bzw. ganz ausschließen. Denn sie repräsentieren gerade die

Entscheidungsträger, die über die karrierebezogene Aufbruchstimmung im Unternehmen zu entscheiden haben. Bei vorliegenden tradierten Wertvorstellungen mit mäßiger Änderungsbereitschaft, begrenzter Affinität zu neuen Medien, einem ausgeprägten Absicherungshang hinsichtlich Status, Einkommen etc. erscheinen Zweifel angebracht, ob entsprechende Impulse von einer derart konservativ aufgestellten Führungsriege in Unternehmen zu erwarten sind. Es gilt der Grundsatz: Markante Veränderungen beginnen in der Spitze des Unternehmens oder eben auch nicht.

Eine in Zukunft intendierte auf Know-how basierende „Vermögensentwicklung“ im Sinne einer Kompetenzentwicklung nach den Überlegungen von Fuchs ist unmittelbar mit einem hochprofessionellen Personalentwicklungssystem verknüpft. Die Überlegungen laufen auf eine „lebenslange Karriere ohne Stellenkegel“ (Fuchs 1998, S. 86) hinaus, wobei die Obsoleszenz traditioneller Karrierewege (Stellenkegel) hier nicht geteilt wird. Dennoch weist die Fokussierung auf die Zunahme von wertvollem und verwertbarem Know-how gerade mit Bezug auf ältere Mitarbeiter viele Perspektiven auf und korrespondiert zielführend mit dem zeitlosen Verständnis von Karriere als subjektiv empfundene und/oder objektiv gegebene Bedeutungszunahme einer Person im betrieblichen Handlungs- und Entscheidungskontext (vgl. Becker 2005, S. 390). Allerdings ist der Operationalisierungs- und Konkretisierungsgrad und damit die weitreichende Praxisbewährung der Vorstellungen von Fuchs zur Know-how-Karriere über die Beratungsbranche hinaus noch zu klären.

Eine realisierbare Variante einer solchen zunächst hierarchieaversen Know-how-Karriere mit Erkenntniszuwachs bieten Projekte. Gegenüber der etablierten Vorstellung von Projektkarrieren könnte hier ein Erfahrungszuwachs zunächst auf lateraler Ebene ohne zwangsläufig hierarchische Effekte erfolgen, indem unterschiedliche Projektthemen bearbeitet werden. Die typischen hierarchiezentrierten Symbole wie Einkommenszuwachs und Statusinsignien wie Unterstützungskräfte etc. treten hier hinter dem aufgabenbezogenen Erkenntnis- und Erfahrungszuwachs zurück. Zentrale Voraussetzung dafür sind Mitarbeiter, die die Bedeutung eines derartigen hierarchieunabhängigen Erfahrungszuwachses erkannt haben und entsprechend intrinsisch motiviert sind.

Patchwork- und Know-how-Karrieren bilden zwei Seiten einer Medaille ab, die von einem vereinten Mitarbeiter- und Unternehmensinteresse getragen wird: Die Beschäftigungs- und Lernfähigkeit des Mitarbeiters über das gesamte Erwerbsleben zu erhalten (Lifelong Employability). Dies begünstigt auch das karrierebezogene Verwendungsspektrum der (älteren) Mitarbeiter, die sich so nicht in eine „Spezialisierungsfalle“ hinein manövrieren (vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Prognos AG 2008, S.

46), sondern verwendungsfähig bei veränderten Anforderungen bleiben. Insgesamt ist ein schlüssiges berufslaufbahnbezogenes Konzept für die Mitarbeiter mit gezielter Flankierung durch die Personalentwicklung zu entwickeln, wo sich Spezialisierungs- und Generalisierungsphasen (auch in verschiedenen Unternehmen) sinnvoll abwechseln und sich dabei synergetisch ergänzen.

## 4.2 Downward Movement

Mit den Überlegungen zum Downward Movement, dem Wechsel eines Arbeitnehmers auf eine Position mit geringerer Kompetenz und Verantwortung (vgl. Brehm 1999, S. 141), wird die landläufig mit dem Karrierebegriff verbundene Aufstiegsvorstellung „angegriffen“: Es wird explizit die Möglichkeit eines Zurückschreitens im hierarchischen Führungssystem diskutiert, was allerdings bisher nur schwer in die vorherrschende Denkwelt gängiger Aufstiegsvorstellungen einzupassen scheint. Dabei gibt der Begriff Karriere, emotionsbefreit als Stellenabfolge interpretiert, durchaus dieses Reaktionsmuster her. Auch im betriebswirtschaftlichen Gedankenkanon sind Rücknahmemuster unterschiedlicher Couleur z. B. im Rahmen von Konsolidierungsstrategien durchaus populär. Aber eben nicht bei der Karriere, wo dieses Thema oftmals noch anders gelöst (Kompensations-Posten bzw. Austritt im gegenseitigen Einvernehmen), lautlos behandelt bzw. tabuisiert wird. Damit das Downward Movement sein Nutzenpotenzial für ältere Erwerbstätige entfalten kann, muss es zunächst einmal aus diesem Tabuisierungsstadium herausgeholt werden.

Ein solches Nutzenpotenzial kann sich z. B. im New Placement einer älteren Führungskraft zeigen, die eigen initiiert bzw. mit deren Einverständnis eine neue Aufgabe im Unternehmen übernimmt, die formell-hierarchisch unterhalb der ehemaligen Position anzusiedeln ist. Um damit leicht verbundenen Gerüchten des „Abschiebens“ etc. zuvor zu kommen, kann ein offener kommunikativer Umgang mit der Situation von Seiten des Unternehmens und des betroffenen Beschäftigten hilfreich sein. Plausibel und einsichtig sind z. B. gesundheitliche Gründe oder auch ein intendierter Zuwachs an Lebensqualität durch größere disponible Zeitkontingente. So formuliert richtungsweisend Kres: „In einem offenen Karriereverständnis gilt ein Umstieg nicht als Rückschritt und Statusverlust, sondern schafft Lebensqualität“ (Kres 2006, S. 25). Dennoch ist das latent damit verbundene Problem des wie auch immer gearteten Ansehensverlustes zumindest aus dem Blickwinkel noch vorherrschender traditioneller beruflicher Wertemuster nicht wegzudiskutieren. Denn immer noch (zu) viele Führungskräfte interpretieren den Karriereschritt nach oben vorrangig als „Machtzuwachs“, den sie oft als solchen zwar nicht

explizit offen zur Schau stellen, aber nach einiger Zeit doch internalisiert haben und zumindest mittelbar ihren Handlungen zugrunde legen. Entsprechend ist für sie Downward Movement ein nicht oder nur äußerst schwer hinnehmbarer „Machtverlust“. Nachhaltige Änderungen dieser Wertestrukturen mit Einfluss auf das Karrieresystem lassen sich nicht bzw. nicht nur durch punktuelle bzw. individuelle Maßnahmen erreichen. Vielmehr ist dazu ein grundsätzliches Umdenken in dieser Frage auf Gesamtunternehmensebene mit kultureller Verankerung erforderlich.

### **4.3 “Karriere nach der Karriere”: Senior Experts**

Starre Unternehmens- und Beschäftigungsgrenzen gehören zunehmend in einer vernetzten Gesellschaft der Vergangenheit an. Das formelle Ende einer Beschäftigung durch den Eintritt in den Ruhestand braucht nicht gleichbedeutend mit dem Kappen aller Beziehungsnetzwerke zu sein. Im Interesse des Unternehmens können spezielle Wissensträger als Berater dem Betrieb verbunden bleiben, also ihre persönliche Karriere im Sinne von Wertschätzung und Erfahrungsweitergabe unter anderen Vorzeichen („Karriere nach der Karriere“) fortsetzen.

Formell höhere Renteneintrittsalter spiegeln nur die eine Seite der Medaille wider, die als zweite Seite durch flexible Handlungsmuster in der Praxis ersetzt bzw. ergänzt werden. Der Austrittszeitraum kann z. B. durch Ansparguthaben auf Lebens-arbeitszeitkonten, individuelle Vereinbarungen etc. verkürzt werden. Beratertätigkeiten stellen dann eine Möglichkeit dar, sich das Know-how ausgewählter Ruheständler weiter zu sichern. Individuelle Lösungen zum Austrittsalter bzw. zu Folgebeschäftigungen werden an Bedeutung gewinnen.

Große Unternehmen wie die Otto Group und Bosch haben eigene Tochtergesellschaften gegründet, wo sie die Beratungs- und Erfahrungskompetenz interessierter Ruheständler als „Senior Experts“ bündeln und bei Bedarf abrufen können. Ein Vorreiter ist die Bosch Management Support GmbH, die schon 1999 gegründet wurde. Der Geschäftsauftrag lautet: „Vermittlung von Expertenwissen auf befristete Zeit durch pensionierte Bosch-Mitarbeiter („Senior Experts“)" (Odendahl 2011, S. 4). Seit der Gründung gibt es tendenziell einen kontinuierlichen Aufwärtstrend bei den relevanten Eckdaten (Aufträge, Einsatztage, Expertenanzahl) (vgl. Odendahl 2011, S. 15).

Der Beraterstatus nach dem offiziellen Ausscheiden (Senior-Berater) ist sicherlich nicht im herkömmlichen Sinne eine Karriereverlängerung, kann aber als „Karriere unter neuen

Vorzeichen“ gedeutet werden. Es liegt damit nach dem skizzierten lebensphasenorientierten Karrieresystem eine „Karriere der vierten Generation“ mit enger Affinität zum neuen Karriereverständnis des Wertzuwachses außerhalb hierarchisch und Institutionen gebundener Deutungsmuster vor.

## **5 Konzept zur Realisierung einer Aging-Karriere**

### **5.1 Konzeptrahmen: Integratives Aging Workforce-Management**

Überlegungen zu Aging-Karrieren können nur dann Nachhaltigkeit für sich beanspruchen, wenn sie sinnvoll in den übergeordneten Kontext eines gesamthaften Aging Workforce-Konzeptes eingebunden sind. So ermöglichen bzw. begünstigen erst eine betriebliche Gesundheitsförderung, weitreichende Weiterbildungskonzepte, flexible Arbeitszeitmodelle etc. Aging-Karrieren in größerem Ausmaß. Das systemische Zusammenwirken dieser beispielhaft angeführten Konzeptelemente ist dabei ein zentraler Erfolgsfaktor.

Erste Ansatzpunkte dazu lassen sich in der Praxis finden. So formuliert z. B. der Versicherer ASSTEL als Zielsetzung bzw. Vision: „Schaffung eines integrierten Systems, welches die Lebensphasen eines Menschen in innovativen Karrierepfaden und im Vergütungssystem widerspiegelt“ (Gäßler/Gröger/Pöpping 2007, S. 3). Auch die Bundesagentur für Arbeit setzt konzeptionell auf die Einbindung des demografiesensiblen Personalmanagements in ein integriertes Gesamtkonzept unter besonderer Fokussierung von Diversity Management und betriebliches Gesundheitsmanagement (vgl. Behrens 2012).

Die neu in die Diskussion eingeführten Patchwork-Karrieren lassen sich nur realisieren, wenn sich im Unternehmen auch neue Arbeits- und Führungsformen etablieren (vgl. Schorer 2009, S. 21). Wiederum wird dadurch die Notwendigkeit eines Gesamtkonzeptes statt punktueller Schritte deutlich.

### **5.2 Konzeptelemente: Know-how – Vergütung – Karriere**

Ein wichtiges Konzeptelement des Aging Workforce-Management und zugleich eine zentrale Voraussetzung für entsprechende Karrieren ist eine hohe Weiterbildungsaffinität bei den älteren Zielgruppen aufrecht zu erhalten. Diese Forderung ist allerdings in der Praxis bei weitem nicht leicht umzusetzen. Denn umso länger ein Mitarbeiter gleiche Aufgaben über einen längeren Zeitraum ausgeführt hat, umso schwieriger gestaltet es sich



im Regelfall, ihn an neue Aufgaben heran zu führen. Insofern sollte das Unternehmen durch z. B. Job Rotation oder variierende Projektaufgaben dem vielzitierten „Einrosten“ von Mitarbeitern vorbeugen, womit sie gleichzeitig „weiterbildungsoffener“ bleiben.

Das Amortisationsargument von Weiterbildungsinvestitionen, was oft vermeintlich gegen eine kostenintensive Weiterbildung älterer Erwerbstätiger vorgebracht wird, kann gerade durch eine fortgesetzte Karriere entkräftet werden. Zumal auch ältere Arbeitnehmer tendenziell weniger fluktuationsgeneigt sind als ambitionierte jüngere Mitarbeiter als oft bevorzugte Adressaten von Weiterbildungsmaßnahmen.

Um Aging Workforce-Karrieren populärer zu machen, ist auch das Vergütungssystem an den neuen Anforderungen auszurichten. Speziell gilt es ausgeprägte senioritätsorientierte Entlohnungssysteme, die das Dienstalter als zentralen Maßstab heranziehen, zu hinterfragen. Neue Perspektiven können hier laterale Denkmuster eröffnen, wo die Vergütung an einem nachgewiesenen Werte- und Wertschöpfungszuwachs für das Unternehmen gekoppelt wird, also (zumindest zu Teilen) ergebnisorientiert erfolgt. Auch besonderes Engagement in Richtung eines betrieblich nützlichen Know-how-Zuwachses wie auch des praktizierten Erfahrungstransfers könnten gesondert honoriert werden. Einbahnstraßen nach oben bei der Vergütung nur nach dem Dienstalter würden damit der Vergangenheit angehören. Ein Einkommenszuwachs muss sich demnach „erarbeitet“ werden, wobei im umgekehrten Fall auch eine (moderate) Einkommensabsenkung bei eigen verschuldetem Leistungsabfall auch bei (ehemals) verdienten Mitarbeitern kein Tabu sein dürfte.

Nicht ohne Hintergedanken wird in Literatur und Praxis explizit von einem lebensphasenorientierten Vergütungs- und Karrieresystem gesprochen, um die enge Verknüpfung beider Elemente und damit ihren integrativen Abstimmungsbedarf zu verdeutlichen. So sollte im Rahmen eines Downward Movement auch eine Anpassung der Vergütung nach unten möglich sein und entsprechend akzeptiert werden, soweit dem nicht tarifrechtliche und einzelbetriebliche Regelungen entgegenstehen. Insofern zeigt die zunehmende Entkoppelung von Vergütungssystemen und Senioritätsprinzip einen wichtigen Ansatzpunkt auf, um den Demografie bedingten Herausforderungen personalpolitisch zu entsprechen (vgl. auch Bündel/Gerhards 2009, S. 158).

Derartige Aging-Karrieren und die damit evtl. verbundenen Verschiebungen im Anreizsystem korrespondieren durchaus mit den generell festgestellten Veränderungen in der Werteakzeptanz über das Arbeitsleben hinweg. Danach verlieren im Alter tendenziell beispielsweise Kriterien wie die Höhe des Entgelts und berufliche Herausforderungen an

Bedeutung, wobei zugleich Motive wie das Geben von Hilfeleistungen und Handlungsspielraum an Bedeutung gewinnen (vgl. Plassmeier 2011, S. 74). Allerdings liegt in der Pauschalität dieser Tendenzen zugleich ihre Begrenzung mit der Ausblendung individueller Präferenzstrukturen. Zu bedenken ist z. B., dass langjährige Führungskräfte in oberen Etagen tendenziell an ihren Machtinsignien hängen und hier Veränderungen nur schwer durchzusetzen sein dürften.

### **5.3 Karrieremuster: Koexistenz der Vielfalt**

Ein Muster im Sinne eines einheitlichen Karrierestrangs wird es immer weniger geben. Vielmehr wird Vielfalt entsprechend der Komplexitätshypothese der Karriereforschung zur Karriererealität in Betrieben. Dieses speist sich insbesondere aus zwei Begründungslagen: Die Betriebe selbst sind an einer Karrierevielfalt aufgrund der damit verbundenen erhöhten Verwendungsoptionen interessiert, um flexibel auf marktliche Anforderungen auch im Insystem mit anpassungsfähigen Personalstrukturen reagieren zu können. Von Beschäftigtenseite begünstigt diese Entwicklung das schon beschriebene Flecken-Muster im Sinne einer Patchwork-Karriere, die Vielfalt und Individualität zum neuen bzw. zusätzlichen Maßstab macht und die strikte Trennung von Beruf und Privatleben zugunsten „verwobener“ Muster aufgibt (vgl. Schorer 2009, S. 21).

In Kapitel 4 wurden zentrale neue Karrieremuster bereits beschrieben. Die einzelnen Wege sind dabei nicht für sich isoliert bzw. als Konkurrenz zu betrachten. Vielmehr geht es um die Koexistenz bzw. darüber hinaus über das synergetische Zusammenwirken der einzelnen Karrierestränge im Unternehmen. Ein integratives Gesamtkonzept der Primärkarrieren (Führungs-, Fach- und Projektkarrieren) und Sekundärkarrieren (Know-how-Karriere; Patchwork-Karriere) in Form eines sich überlagernden und für intra- und intersystemische Wechsel offenen Karrieresystems weist den Weg (wobei die gewählten Bezeichnungen Primär- und Sekundärkarrieren den gegenwärtigen Etablierungsgrad widerspiegeln und explizit nicht als Wertungen zu verstehen sind). Die damit verbundenen höheren Transaktionskosten durch individualisierte Abstimmungs- und Handlungsmuster dürften durch die erwartbaren Nutzenpotenziale der flexiblen Verwendungsfähigkeit sowie der Aufrechterhaltung der Motivation bei älteren Mitarbeitern etc. bei weitem kompensiert werden *Konzeptvoraussetzung: Akzeptanz und Leben eines neuen Karriereverständnisses.*



#### **5.4 Konzeptvoraussetzung: Akzeptanz und Leben eines neuen Karriereverständnisses**

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: Karriere heißt demnach nicht nur Aufstieg, sondern eine positionsbezogene Veränderung in alle Richtungen (z. B. auch auf lateraler Ebene) einschließlich einer konsenszentrierten Rücknahme inklusive der damit verbundenen evtl. verringerten Anreize. Ein Ansehensverlust welcher Schattierung auch immer sollte damit nicht verbunden sein. Dabei ist es wichtig, allerdings nicht hinreichend, dass dies „... bei den betroffenen Mitarbeitern als positive Veränderung und nicht als Abwertung oder Ausgrenzung wahrgenommen wird“ (Benz 2010, S. 190). Denn auch im Betrieb insgesamt und darüber hinaus in der Gesellschaft müssen diese Schritte vermehrt Akzeptanz finden, damit die betroffenen älteren Mitarbeiter nicht indirekt unter Rechtfertigungsdruck geraten.

Erste „zarte Pflänzchen“ mit der Bedeutungszunahme von Work-Life-Balance, einer familienorientierten Personalpolitik und der betrieblichen Gesundheitsförderung etc. könnten den Boden für eine solche Entwicklung bereiten. Einzelne Betriebe und ihre Kultur sind damit allein aber überfordert, da es dazu gesellschaftlicher Impulse und insbesondere eines nachhaltigen Wertewandels in Richtung eines veränderten Karriereverständnisses bedarf, die wiederum ihren Niederschlag im Sozialsystem Betrieb finden.

Das „Leben“ einer neuen Karrierekultur über Altersgrenzen hinweg meint immer auch ein „Vorleben“ durch Meinungsbildner im Unternehmen. Gerade auch das höhere Management sollte sich diesen Gedanken nicht verschließen, wenn hier auch größere psychologische Barrieren zu vermuten sind. Insgesamt schwingen bei dem skizzierten neuen Karriereverständnis noch ein Großteil „Zukunftsmusik“ mit. Denn gesellschaftliche und betriebliche Realität ist, dass „... bei den Betroffenen zum Teil noch erhebliche Widerstände gegenüber einem flexiblen und umfassenden Verständnis von Karriere bestehen“ (Brönnimann, T./Hämmerle, M. 2010, S. 123).

### **6 Problemfelder und Grenzen: Mental Change als diffizile Herausforderung**

Aging-Karrieren stellen eine Antipode zu der lange Zeit praktizierten „Verjüngungskur“ von Unternehmen mit in großem Umfang praktizierten und von vielen Arbeitnehmern auch favorisierten Frühverrentungen dar. Insofern ist hier ein Umdenken sowohl in Betrieben als auch bei den Arbeitnehmern und darüber hinaus der Gesellschaft insgesamt erforderlich,

das aufgrund der originären Dimension auch als „Paradigmawechsel“ eingestuft werden kann. Dieses Umdenken im Sinne des Neudeutens von Karriere wird zwar vermehrt postuliert, ist aber in den Köpfen der Menschen bislang kaum verankert (vgl. Kres 2006, S. 25). Insofern wird sicherlich nicht von heute auf morgen dieses neue Karriereverständnis Einzug in die Betriebe halten. Gerade ein solcher Mental Change kann auch nur bedingt von Betrieben „eingesteuert“ werden.

Pauschale Angebote in Richtung Karrieren älterer Mitarbeiter werden zu kurz greifen. Nicht alle älteren Mitarbeiter sind karriereambitioniert, viele von ihnen streben nach wie vor ein frühzeitiges Ausscheiden aus einem belastenden Arbeitsalltag an und nutzen konsequent dafür Angebote wie Lebensarbeitszeitkonten etc. Entsprechend rücken mehr individuelle Erwerbsbiographien in den Vordergrund. Diese müssen entsprechend durch flexible Karriereangebote – weiterhin auch unter Berücksichtigung möglicher frühzeitiger Austrittspfade – ihre betriebliche Spiegelung finden.

## **7 Fazit und Ausblick**

Die Überlegungen zu Aging-Karrieren stehen erst noch ganz am Anfang. Belastbare langjährige Beispiele liegen dazu bislang kaum vor. Dennoch ist die Zukunftsrelevanz dieses Themas im Gefolge der sich abzeichnenden demografischen Veränderungen mit einer Alterung der Belegschaft unbestritten.

Karrieren ab 50plus stellen die Unternehmen vor neue Herausforderungen, bieten ihnen aber auch neue Chancen. Sie lassen sich allein mit den gängigen Karrieresystemen nicht bewerkstelligen. Neue Wege und damit Karrierepfade sind zusätzlich zu beschreiten, die sich nicht primär hierarchisch definieren, sondern wissens- und erfahrungszentriert begründet sind. Insgesamt wird damit das Karriere- und Entwicklungssystem vielfältiger und ist nicht mehr nur vorwiegend jüngeren und mittleren Alters-Zielgruppen in Betrieben vorbehalten. Alter und Karriere definieren sich beide partiell neu und schlagen somit ein neues Kapitel im betrieblichen Karrierebuch auf, was allerdings erst in einigen Jahren wenn nicht Jahrzehnten zur Normalität werden wird. Dazu benötigt es speziell eines neuen Karriereverständnisses im gesellschaftlichen und betrieblichen Kontext.

## Literaturverzeichnis

- Becker, M. (2005): Personalentwicklung, 4. Aufl., Stuttgart 2005
- Behrens, B. (2012): Lebensphasenorientierte Personalpolitik als ein erfolgreicher Baustein im demografischen Wandel, dbb forum Berlin, Foliensatz, Berlin 2012, S. 1-8
- Benz, M. (2010): Personalmanagement in Zeiten des Demographischen Wandels, Dissertation an der Universität zu Bonn, Bonn 2010
- Berthel, J./Becker, F. G. (2010): Personal-Management, 9. Aufl., Stuttgart 2010
- Brehm, M. (1999): Downward Movement. Verminderte Kompetenz und Verantwortung in verhaltenswissenschaftlicher Perspektive; in: Zeitschrift für Personalforschung, 13. Jg., 1999, H. 2, S. 139-161
- Brönimann, 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
- Büdel, O./Gerhards, S. (2009): Lebenszyklusorientiertes Talent Management; in: Jäger, W. / Lukasczyk, A. (Hrsg.), Talent Management, Köln 2009, S. 151-159
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend/Prognos AG (2008): Studie: Erfahrung rechnet sich: Aus Kompetenzen Älterer Erfolgsgrundlagen schaffen, Berlin 2008
- Bundesverband der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) (2003): Ältere Mitarbeiter im Betrieb: Ein Leitfaden für Unternehmer, Berlin 2003
- Fuchs, J. (1998): Die neue Art der Karriere im schlanken Unternehmen; in: Harvard Business manager, 20. Jg., 1998, Nr. 4, S. 83-91
- Gäßler, A./Gröger, J./Pöpping, S. (2007): Lebensphasenorientiertes Karriere- und Vergütungssystem; in: perso-net.de: Das Personalkompodium im Netz, RKW-Kompetenzzentrum, Eschborn 2007, S. 1-9
- Holzer, M. (2004): Die Patchwork-Karriere und andere neue Karrieremodelle als Antwort auf den veränderten betrieblichen Kontext, Proseminararbeit an der Universität Bern, Bern 2004
- Kres, M. (2006): Ältere Arbeitnehmende: Vom Japan lernen; in: Die Volkswirtschaft, 79. Jg., 2006, H. 4, S. 24-25
- Odendahl, A. (2011): „Wissen einfangen und nutzen, bevor es verloren geht“ – Eine Antwort am Beispiel der Bosch Management Support GmbH (BMS), Vortragsfolien, Vortrag zum 1. Wirtschaftswissenschaftlichen Forum Essen am 30.09.2011, Essen 2011
- O. V. (2007): Demografischer Wandel und Personalmanagement, [www.weka-personal.ch](http://www.weka-personal.ch)

- Plassmeier, S. C. (2011): Mitarbeiterbindung in Zeiten des demografischen Wandels: Altersabhängige Entstehungsbedingungen von affektivem organisationalem Commitment, Dissertation an der Leuphana Universität Lüneburg, Lüneburg 2011
- Schmitz, M. (2008): Erhaltung und Bindung: Wege zur zukunftsfähigen Organisation; in: Althausen, U./Schmitz, M./Venema, C. (Hrsg.), Demografie – Engpass Personal, Köln 2008, S. 91-176
- Schorer, L. (2009): Fach-, Projekt-, Patchwork-Karriere – Alternativen für Leistungsträger; in: HR Today, 8. Jg., 2009, H. 6, S. 20-21
- Strunk, G./Mayrhofer, W./Schiffinger, M. (2004): Neue Karrieren, komplexere Karrieren? Arbeitspapier an der Wirtschaftsuniversität Wien, Wien 2004

# Demografischer Wandel 'at the top': Strategische Nachfolgeregelung im Unternehmensmanagement

Ralf Kühl

## 1 Kurzeinführung: Demografischer Wandel im Kontext unternehmensseitiger Managementpositionen

Die Diskussion zum demografischen Wandel beschränkt sich seit längerem nicht mehr auf Themen, welche die Gesamtbevölkerung betreffen, wie die sich verändernde Lebenserwartung, die abnehmenden Geburtenraten und die Überalterung der Gesellschaft mit ihren zu erwartenden dramatischen Auswirkungen auf das gesetzliche Rentensystem in Deutschland und seine finanzielle Belastbarkeit.

Vielmehr wird zunehmend auch der Fachkräftemangel thematisiert, der Unternehmen aller Größen und Branchen vor die immense Herausforderung stellt, umsetzbare Lösungen für eine souveräne Nachfolgeregelung innerhalb der eigenen Organisation zu entwickeln. Auch wenn sich bislang wissenschaftstheoretische und praxisorientierte Betrachtungen primär auf Maßnahmen in Hierarchieebenen der nicht leitenden Arbeitnehmer und Fachkräfte fokussierten, beschäftigen sich die Unternehmen zunehmend auch mit einer systematisch organisierten, strategischen Nachfolgeregelung in den Führungsetagen (Jäger, 2009).

Doch wie kann eine strategisch ausgerichtete, solide ermittelte personelle Nachfolgeregelung innerhalb der Top-Management-Ebenen erfolgen? Welche Einflussgrößen, Präferenzen, Prämissen und Perspektiven braucht es, um eine gezielte Personalnachfolgeregelung zu realisieren? Welche Erwartungen hegen Nachfolger für Positionen im Top-Management, um sich grundsätzlich für eine verantwortungsvolle Tätigkeit in leitender Funktion zu entscheiden? (Thom / Zaugg, 2009). Welche zukünftige Managerrolle wird erwartet; welcher Führungsstil dabei favorisiert? Welche Führungsinstrumente erscheinen umsetzungsgerecht, und wie kann Führungsqualität im Zusammenhang mit Unternehmensleistungen gemessen werden? (Deller et. al., 2009).

Dieser Fachbeitrag soll erste Erklärungsansätze liefern, um eine angemessene Bewusstseinsklärung bei Unternehmensverantwortlichen – primär im Umfeld der qualifizierten Managemententwicklung – zu erreichen. Dabei ist zweifelsfrei davon auszugehen, dass es sich bei der Thematik der strategischen Nachfolgeplanung und -regelung im Unternehmensmanagement keineswegs nur um ein reines Phänomen in

Deutschland handelt, sondern gleichwohl branchenübergreifend auch außereuropäisch in Wirtschaftsregionen vorzufinden ist (Scullion / Collings, 2011).

In einer aktuellen Studie macht das Statistische Bundesamt in Deutschland auf die Bevölkerungsentwicklungstendenz bis zum Jahr 2050 aufmerksam und versucht damit, die Unternehmen für eine Auseinandersetzung mit dem unterschätzten Thema der Nachfolgeregelung zu sensibilisieren. Folgende altersspezifische Abstufungen und Beschäftigungsquotenverteilung sind hierbei erwähnenswert:

Altersspanne	Anteilsveränderungen an Gesamtbeschäftigten
bis 20 Jahre	- 36%
20 – 34 Jahre	- 24%
35 – 49 Jahre	- 31%
50 – 64 Jahre	- 3%

Abbildung 1: Altersstrukturveränderungen bei abhängig beschäftigten Mitarbeitern

(Zeitraum: 2009 bis 2050; Eigene Darstellung in Anlehnung an Statistisches Bundesamt, 2009)

Bei dieser Erhebung ist eine Verlängerung der Lebensarbeitszeit über das 65. Lebensjahr hinaus, wie sie in Deutschland wirtschaftspolitisch beschlossen wurde, noch nicht berücksichtigt. Den Anteil jüngerer Mitarbeiter/Innen in Unternehmen wird dies aber in jedem Fall weiter senken.

Aktuelle Personalentwicklungsthemen betonen derzeit strategische Mitarbeiterbeschaffungsprozesse und die Entwicklungsbegleitung nicht leitender Angestellter und Führungskräfte innerhalb der organisatorischen Managementhierarchien. Begriffe wie Talent Management, Mitarbeiter/Innen als High Potentials oder gar der Kampf um hochkarätige Potentialträger/Innen (War for Talents) sorgen dabei für eine gewisse Dramatik (Winkler, 2009 und Ritz / Thom, 2011).

Tatsächlich liegen in Unternehmen aber bereits eine Vielzahl wesentlicher Fragestellungen vor, die sich mit kurzfristig pragmatischen Lösungsansätzen auseinandersetzen hinsichtlich:

- Umgang mit altersgerechter Arbeitsorganisation,
- Fachwissen und Qualifizierung,
- Wissensbildung und Wissenssicherung.

## **2 Empirische Erhebungen zu Personalrekrutierung: Anwendungsprüfung auf (Top)-Management-Ebenen**

Empirische Untersuchungsansätze zu diesem Detailthema deuten darauf hin, dass nicht per se mit zunehmendem Alter und längerer Betriebszugehörigkeit die Leistungs- und Lernbereitschaft abnimmt. Vielmehr bestimmen eine arbeitgeberseitige offene Qualifikationskultur im Rahmen der Personalentwicklungsarbeit, das Nachfragevolumen seitens weiterbildungsorientierter Mitarbeiter/Innen sowie darauf individuell ausgerichtete Qualifikationsmaßnahmen maßgeblich die tatsächliche Qualität der Lern- und Anpassungsfähigkeit auch älterer Mitarbeiter/Innen.

Eine Untersuchung der Technischen Universität Cottbus aus dem Jahr 2007 analysierte die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Innovationsfähigkeit von kleinen und mittelständischen Unternehmen (Wachtler /Franzke /Balcke, 1997). Wissenschaftliche Erhebungen hierzu führten zu der Erkenntnis, dass kein signifikanter Zusammenhang zwischen dem Anteil älterer Arbeitnehmer/innen in Unternehmen und dem innovationsbasierten Output eines Unternehmens vorliegt. Jedoch zeigte sich, dass überdurchschnittlich innovative Branchen und Wirtschaftszweige dazu neigen, auch überdurchschnittlich viel in Weiterbildung ihres Personals zu investieren.

Akuter Handlungsbedarf zeichnet sich verstärkt im Umfeld der KMU ab und repräsentiert hierbei die zentralen Problemfelder:

- Familiäre Nachfolgeplanung,
- der Fachkräftemangel im deutschen Mittelstand sowie
- die Rolle und Relevanz von Führungskräften im mittleren Managementsegment.

Ergänzt wird die thematische Behandlung durch die zukunftsgerichtete Frage, welche Erwartungen und konkreten Anforderungen Nachwuchsführungskräfte selbst an ihre Position im Unternehmen sowie an deren organisatorische Rahmenbedingungen stellen.

Die Friedrich-Schiller-Universität Jena (2009) widmete sich der Fragestellung nach einer systematisch organisierten und vorbereiteten Nachfolgeregelung in inhabergeführten Familienunternehmen. Dabei fallen nachfolgeorientierte Erwartungen aus Sicht der übertragenden älteren Unternehmergegeneration auf die übernehmende jüngere Generation unterschiedlich aus: Die übergebende Generation führt im Wesentlichen eine Vorteilsgeneration bezogen auf das wirtschaftlich finanzielle Wertschöpfungspotential des bestehenden Unternehmens mit etablierten Kunden-/Lieferantenstrukturen. Die übernehm-

ende Generation verspricht sich indes von einer unter hoher Zeitbelastung geleisteten selbstständigen Tätigkeit

- einen hohen Grad an Selbstbestimmung,
- die Möglichkeit der individuellen Ideenverwirklichung sowie
- die einmalige Gelegenheit zur Fortführung familiärer Traditionen.

Eine Fokussierung auf die Hierarchieebene des mittleren Managements und deren charakteristische Merkmale und Herausforderungen realisierte die Prognos AG im Auftrag der Dr. Jürgen Meyer Stiftung (2011). Im Ergebnis ließ sich feststellen, dass wesentliche Aufgaben und Funktionen des mittleren Managements die unternehmensinterne und -externe Informationsverteilung sowie ausgewählte Aspekte der bereichsbezogenen Personalführung im Rahmen vorliegender, unternehmensstrategischer Grundprinzipien umfassen. Operativ gefordert werden Führungskräfte dieser Hierarchieebene durch eine erhöhte Arbeitsbelastung sowie eine direkte Verantwortlichkeit für nicht konforme Entscheidungen innerhalb der zugeordneten Geschäftsbereiche. In der Summe handelt es sich um operative Umstände, die wenig attraktiv auf Nachfolger wirken und in der strategischen Nachfolgeplanung ein Hindernis darstellen können. Neben unvollkommener operativer Umstände zeigt sich auch ein verstärkter Qualifikationsbedarf beim mittleren Management hinsichtlich Personalführungskompetenzen im Umfeld unternehmensseitiger Veränderungsprozesse sowie im Soft Skills Umfeld wie etwa Kommunikations- und Konfliktfähigkeit (Prognos AG, 2011).

Die Zielgruppe der Führungskräfte ist ebenfalls zentraler Untersuchungsgegenstand einer MBA-Studie (SWOP, 2010). Hier wurden konkrete Erwartungen zukünftiger Führungskräfte untersucht und daraus ein Orientierungszielbild für Führungskräfte rekrutierende Unternehmen geformt. Dieses Zielbild soll helfen, die konkrete Bedürfnissituation potenzieller Kandidaten am Arbeitsmarkt zu erfassen und unternehmensspezifische Arbeitsvertragsinhalte darauf auszurichten. Das Trendbarometer Executive Education der MBA-Studie verdeutlicht, dass potenzielle Nachwuchsführungskräfte vermehrt arbeitgeberseitige Zugeständnisse hinsichtlich

- unternehmensseitiger soziale Verantwortung (74%),
- konkret belegbarer ethischer und nachhaltiger Perspektiven (67%) sowie
- eine verständliche Unternehmenskultur (64%) einfordern.



Im Rahmen des international ausgerichteten Global Leadership Forecast 2011 (Boatman / Wellins, 2011) wurden in 74 Ländern 2.600 Unternehmen, 1.897 HumanResource Manager sowie über 12.000 Führungskräfte zu Zukunftsperspektiven der Führungskräfteentwicklung befragt. Als Resümee – bezogen auf den Betrachtungszeitraum von 2008 bis 2011 – lässt sich länderübergreifend konstatieren:

<b>Kritische Aufgabenbereiche im Managementumfeld</b>	<b>Anteil aller Nennungen</b>
Professionelle Begleitung und Umsetzung unternehmensseitig initiiertes Veränderungsprozesse	46%
Organisationsveränderungsprozesse	38%
Bereichs- / funktionsbezogene Talentidentifikation und -entwicklung	36%
Qualifizierte Fortentwicklung kreativer und innovativer Geschäftsprozesse	35%
Operationalisierung verabschiedeter Unternehmensstrategien	29%
Personalentwicklungsmaßnahmen für bereichszugehörige Mitarbeiter	28%

Abbildung 2: Kritische Aufgabenbereiche im Managementumfeld

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Boatman / Wellins, 2011)

Abhilfe für diese Defizite versprechen sich Führungskräfte von der Verbesserung der eigenen Leistung durch passgenaue Workshops und Seminare, die eine individuelle Förderung erlauben (81% aller Nennungen), sowie von der Verbesserung der eigenen Entscheidungskompetenz durch mehrfache praktische Erprobung in konkreten Konfliktsituationen.

Als Zwischenfazit lässt sich festhalten, dass die inhaltliche Auseinandersetzung mit ausgewählten Facetten des demografischen Wandels die betroffenen Unternehmen vor die Herausforderung stellt, belastbare, verlässliche personelle Nachfolgeregelungen innerhalb identifizierter, wertschöpfungsrelevanter Geschäftsbereiche auf Ebene von Aufgaben- und Funktionsträgern sicherzustellen.

Es gilt als unstrittig, dass ein hoher Bedarf an strategischer Nachfolgeplanung besteht. Eine Untersuchung der Beratungsgesellschaft Mercer (2009) konstatiert, dass rund 95% der befragten Human-Ressource-Manager mit Personalauswahl und –einstellungskompetenz Verbesserungspotenzial im Rahmen der Personalnachfolge sehen. Konkret werden

dabei innovative Personalidentifikationsmethoden (41%) sowie leistungsfähigere Prozesse mit hohem Mehrwert und hoher Wiederverwertbarkeit im Human-Ressource-Umfeld (25%) benannt. Geäußert haben sich im Rahmen der Befragung zu individuell geplanten Umsetzungsstrategien im Talent-Management 106 ausgewählte Unternehmen aus Deutschland, Österreich sowie der deutschsprachigen Schweiz (Mercer, 2009).

Veränderungen gibt es auch bei der Leistungserreichung von Führungskräften im Top-Management-Umfeld: Nicht mehr nur klassische, betriebswirtschaftliche Kennziffern wie Umsatz, Gewinn oder Deckungsbeiträge gelten als Kriterien einer vollständigen Leistungsbewertung. Es fließen auch neue Gesichtspunkte in die Gesamtbetrachtung ein. Die Managementfähigkeit kann beispielsweise anhand einer Bezugsgröße der im Unternehmen erfolgreich gebundenen Leistungsträger in Schlüsselfunktionen gemessen werden. Bewertbar wären dabei Kriterien wie konkrete Vertragsverlängerungen, gemeinsam mit der Unternehmensleitung realisierte oder unmittelbar durch diese beauftragte geschäftskritische Spitzenprojekte, am Führungsstil ausgerichtete Komponenten des Gesamtvergütungssystems, Aktivitäten zur dauerhaften Bindung (Retention) wichtiger, leistungsstarker Mitarbeiter sowie die Fähigkeit, für neue Geschäftsfelder im Unternehmen wertvolle und fachlich / überfachlich hoch qualifizierte potenzielle Mitarbeiter/Innen am freien Arbeitsmarkt zu gewinnen (Mercer, 2009 und Hewitt Associates, 2007).

### **3 Risiken bei der strategischen Nachfolgeregelung**

Unternehmerische Kernaufgaben sind nach einem Wertschöpfungsansatz in Primär- und Sekundäraktivitäten zu differenzieren. Dabei wird die Personalrekrutierung und -implementierung eindeutig als Sekundäraktivität gewertet, um die Leistungsbereitschaft innerhalb der Organisation herzustellen (Porter, 2010). Welche grundsätzlichen Risiken bestehen folglich für Unternehmen, die sich nicht ausreichend mit dem Thema der professionellen Unternehmensnachfolgeregelung auseinandersetzen?

Risikoposition	Ausprägungsform
Demografische Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ungleichgewicht zwischen aktiv beschäftigten und nicht mehr im Arbeitsleben befindlichen Arbeitskräften mit einem hohen Grad an Spezialwissen und Schlüsselkompetenzen</li> <li>▪ Beschäftigungsrisiko: Modelle aktiver und passiver Altersteilzeit sowie Lebensarbeitszeitkonten deuten auf Bereitschaft der Arbeitnehmer hin, Berufskarrierelaufbahnen frühzeitiger zu beenden.</li> </ul>
Anforderungen der neuen Führungskräftegeneration an Unternehmen als Arbeitgeber	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vollständiges Grundverständnis zum Werte- und Normenverständnis sowie Auffassung zu ethisch vertretbarer Unternehmensstrategie</li> <li>▪ Konkrete Anforderungsmessung hinsichtlich der Kriterien: Bedeutung einer Work-Life-Balance Situation, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, orts- und zeitunabhängige Arbeitszeitmodelle sowie Umgang mit Personalverantwortung (Entscheidungskompetenz versus Delegation).</li> </ul>
Verständnis von und Umgang mit Unternehmensethik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fehlende unternehmensseitige Bekenntnisse oder fehlende formale Rahmenbedingungen in Form von Corporate-Governance-Regelwerken mit Sanktionsfunktionen führen unter Umständen zu unverbindlichen Entscheidungssituationen.</li> </ul>
Interdependenz der Individualentscheidungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Messbare Auswirkungen getroffener Individualentscheidungen (Mitarbeiter / Teams) auf andere Funktionsbereichen des Unternehmens und deren Leistungsergebnisse.</li> </ul>

Grad an Spezialwissen und dessen Einzigartigkeit bei wesentlichen Wissensträgern im Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hohes Risiko dauerhaften (Spezial-) Wissensverlustes; zeitliche und finanzielle Unsicherheiten hinsichtlich einer adäquaten Personalersatzrekrutierung am Arbeitsmarkt.</li> </ul>
---	---

Abbildung 3: Risikopositionen (mittel- / langfristig) bei strategischen Nachfolgeregelungen im Unternehmen

(Eigene Darstellung in Anlehnung an Kunz, 2004)

#### 4 Kernthesen und Handlungsempfehlungen

Die inhaltliche Auseinandersetzung mit wesentlichen, praxisrelevanten Einflussgrößen im Rahmen der strategischen Nachfolgeregelung im Managementbereich führt zu ausgewählten Kernthesen und ersten Handlungsempfehlungen. Während die formulierten Thesen dazu aufrufen, vertiefte Betrachtungs- und Bewertungsansätze zu erheben, um die Relevanz des Themas der Nachfolgeplanung zu betonen, gelten die Empfehlungen als tatsächlich konkrete Anknüpfungspunkte für Unternehmen, organisationsintern Voraussetzungen zu prüfen und diese zu schaffen, um Handlungsfähigkeit sicherzustellen.

Drei Kernthesen zur strategischen Nachfolgeplanung sind hier positioniert:

- Strategische Nachfolgeregelungen dienen dazu, im Unternehmen vorhandene Risikopositionen mittel- bis langfristig aufzulösen, die geschäftskritisch bis erhöht existenzgefährdend einwirken können.
- Frühzeitig im Rahmen einer Planungsphase muss die strategische Nachfolgeregelung Führungskräften ein Mindestmaß an Gestaltungsspielraum einräumen, um durch Flexibilität verschiedenen Persönlichkeiten im Managementumfeld adäquate fachliche und überfachliche Umsetzungsmöglichkeiten einzuräumen.
- Erfolgreich umgesetzte Nachfolgeregelungen im Top Management der Unternehmen berücksichtigen zunehmend Fähigkeiten und Fertigkeiten im Soft-Skill-Bereich.

Als unternehmensorientierte Handlungsempfehlungen leiten sich folgende Ansätze ab:

- Eine wesentliche Vorarbeit zur professionellen strategischen Nachfolgeregelung besteht aus der Identifikation und Konkretisierung wertbestimmen-

der Aufgabenbereiche im Managementumfeld, die eine nachweislich belegbare, hohe strategische Relevanz für das Unternehmen aufweisen.

- Umfangreiche Denk- und Verhaltensweisen potenzieller Nachfolger im Managementumfeld müssen frühzeitig möglichst vollständig erfasst und verstanden werden; unternehmensseitig sind hierfür angemessene arbeitsvertragliche und organisatorische Rahmenbedingungen zu konfigurieren, die zu einer grundlegenden Akzeptanz und Identifikation mit dem Arbeitgeber führen.
- Unternehmensorientierte Risikopositionen mit Bezug zur strategischen Nachfolgeregelung sind tendenziell eher dynamisch als statisch ausgerichtet. Dieses impliziert die Notwendigkeit eines regelmäßig kritisch reflektierten Regelzyklus, um auf interne Risikosituationen und externe Umwelteinflüsse angemessen reagieren zu können.

## **5 Resümee und Ausblick**

Eine professionell betriebene strategische Nachfolgeplanung kann aufgrund einer komplexen Unternehmensstruktur mitunter schwierig durchführbar sein. Um diese Thematik dennoch zukunftsicher zu beherrschen und noch im Stadium der Planung verschiedenartige Umsetzungschancen offen zu gestalten, kann es hilfreich sein, zunächst eine unternehmensspezifische Bedarfssituation und Risikolage abzubilden, die im Idealfall wesentliche aufwandsbezogene Kalkulationsgrößen berücksichtigt. Verstärkt wird diese unternehmensseitige Dringlichkeit durch die Herausbildung einer neuen Führungsgeneration – der Generation Y. Junge, gut ausgebildete, mobile und leistungsorientierte Nachwuchsführungskräfte fordern zunehmend Rahmenbedingungen ein, die eine erfolgreiche, berufliche Entfaltung zulassen und zugleich in Teilen kaum Parallelen zu traditionellen Wertgrößen vorheriger Führungskräftegenerationen aufweisen (Parment, 2009).

Neben einer frühzeitigen inhaltlichen Auseinandersetzung mit der Thematik und der Bereitstellung finanziell ausreichender Budgets sowie zeitlicher Ressourcen für eine begleitete Einarbeitungsphase spielen auch weiche Faktoren eine zentrale Rolle für eine gelungene Management-Nachfolge. Zu benennen sind hierbei persönliche Sympathien innerhalb des unmittelbaren Wirkungskreises des Top-Management-Nachfolgers in der Unternehmensorganisation sowie dessen Identifikation mit wesentlichen Werten und Normen der Unternehmenskultur. Dieser elementare Prozess impliziert dabei eine

dauerhafte Etablierung innerhalb der Organisation und bedingt somit eine kontinuierliche Auseinandersetzung mit vielfältigen Facetten der Personalauswahl und -entwicklung im Führungsalltag (Grabisch, 2010).

Die strategische Nachfolgeregelung bedingt dabei idealerweise – wie andere und wertschöpfungsbezogene Sekundäraktivitäten auch – eine monetäre Bewertungsfähigkeit bezüglich des mit dem Nachfolgeprozess verbundenen Personal- / Sachaufwandes. Nur so können letztlich belastbare, organisationsweit vertretbare Entscheidungen getroffen werden. Zugleich fördert eine monetäre Bewertung die Bereitschaft der höchsten Entscheidungsgremien in Unternehmen, die strategische Nachfolgeregelung frühzeitig ernsthaft zu betreiben und als attraktiver Arbeitgeber um die Gunst der begehrten Führungskräfte zu buhlen. Immerhin rund 4.500 von 6.000 befragten Mitarbeiter/Innen benennen unternehmensinterne Aufstiegs- und Karrieremöglichkeiten als wesentliches Kriterium für die Wahl ihres Arbeitgebers (Stepstone, 2011).

Nicht zuletzt sind es Top-Management-Führungskräfte mit enormen Entscheidungskompetenzspielräumen strategischer und operativer Art, die wegweisende Rahmenbedingungen in Unternehmen schaffen, um langfristig erfolgreiche, marktakzeptierte Geschäftsstrategien zu implementieren und dadurch eine gewisse Handlungs- und Planungssicherheit für das Unternehmen gewährleisten. Gerade weil diese Voraussetzungen meist mit hohem Aufwand über viele Jahre geschaffen werden müssen und auch eine stetige, kritische inhaltliche Auseinandersetzung erfordern, ist eine professionelle strategische Vorbereitung der Top-Management-Nachfolge aus betriebswirtschaftlicher Sicht unabdingbar: nicht zuletzt auch, um mittelfristig eine souveräne Antwort zum erfolgreichen Umgang mit dem wichtigen Phänomen des Fachkräftemangels abzusichern (Trost, 2012).

## Literaturverzeichnis

- Armutat, S. et al., Lebensereignisorientiertes Personalmanagement. Eine Antwort auf die demografische Herausforderung, Bielefeld 2009.
- Boatman, J., Wellins, R.S., Time for a Leadership Revolution Global Leadership Forecast 2011, Online im Internet: URL: [http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/trend-research/globalleadershipforecast2011\\_globalreport\\_ddi.pdf](http://www.ddiworld.com/DDIWorld/media/trend-research/globalleadershipforecast2011_globalreport_ddi.pdf) (Abrufdatum: 31.03.2013).
- Deller, J., Kern, S., Hausmann, E., Diederichs, Y., Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess, Heidelberg 2008.
- Domsch, M., Ladwig, D., Fachlaufbahnen, Berlin 2010.
- Friedrich-Schiller-Universität Jena – Lehrstuhl für Entwicklungspsychologie: Innerfamiliäre Nachfolge in Unternehmen, Studie zur Förderung und Entwicklung des Nachwuchses in Familienunternehmen, Jena 2009.
- Gabrish, J., Die Besten managen: Erfolgreiches Talent-Management im Führungsalltag, Wiesbaden 2010.
- Hewitt Associates, 2007, Online im Internet: URL: <http://www.openpr.de/news/163898/Hewitt-Studie-Top-Companies-for-Leaders-2007.html> (Abrufdatum: 31.03.2013).
- Hölzle, K., Die Projektleiterlaufbahn: Organisatorische Voraussetzungen und Instrumente für die Motivation und Bindung von Projektleitern, Wiesbaden 2010.
- Jäger, W., Lukasczyk, A., Talent Management. Strategien, Umsetzung, Perspektiven, Köln 2009.
- Kunz, G., Nachwuchs fürs Management: High Potentials erkennen und gezielt fördern, Wiesbaden 2004.
- Mercer, 2009, Online im Internet: URL: <http://www.mercer.com/summary.htm?idContent=1356505> (Abrufdatum: 31.03.2013).
- Parment, A., Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft: Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement, Wiesbaden 2009.
- Porter, M. E., Wettbewerbsvorteile: Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt, New York 2010.
- Dr. Jürgen Meyer Stiftung / Prognos AG [Hrsg.], Das mittlere Management – Die unsichtbaren Leistungsträger, Köln / Berlin 2011.
- Ritz, A., Thom, N., Talent Management: Talente identifizieren, Kompetenzen entwickeln, Leistungsträger erhalten, 2. Aufl., Wiesbaden 2011.
- Scullion, H., Collings, D. G., Global Talent Management, New York 2011.

- Statistisches Bundesamt, Bevölkerung Deutschlands bis 2060 – 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden 2009.
- StepStone, 2011, Online im Internet: URL: [http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/upload/StepStone\\_Employer\\_Branding\\_Report\\_2011\\_final.pdf](http://www.stepstone.de/Ueber-StepStone/upload/StepStone_Employer_Branding_Report_2011_final.pdf) (Abrufdatum 31.03.2013).
- SWOP. Medien und Konferenzen GmbH, MBA Studie 2010 – Trendbarometer Executive Education, 2010.
- Technische Universität Cottbus, Working Paper Number 1 – Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Innovationsfähigkeit von KMU – Handlungsfelder für das Personalmanagement, Cottbus 2007.
- Thom, N., Zaugg, R. J., Moderne Personalentwicklung: Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern, 3. Aufl., Wiesbaden 2009.
- Trost, A., Talent Relationship Management: Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels, Berlin, Heidelberg 2012.
- Wachtler, G., Franzke, H., Balcke, J., Die Innovationsfähigkeit von Betrieben angesichts alternder Belegschaften: Expertise im Auftrag der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn 1997.
- Winkler, J., Talent Management: Einem Führungskräfte-mangel mit zielgerichtetem Personalmanagement vorbeugen: Konzepte – Gestaltungsempfehlungen – Praxisbeispiele, Hamburg 2009.



## **D. Fokus Gesundheitsmanagement**



# Zur Messung des Zugangs zu Gesundheitsleistungen: Konzepte und Operationalisierung am Beispiel der ambulanten Versorgung

Konrad Obermann und Peter Müller

## 1 Einführung

Lange Zeit war der Zugang zu Gesundheitsleistungen in Deutschland nur am Rande ein Thema in der Gesundheitspolitik. Die Kombination aus (nahezu) universeller Versicherungspflicht, den Krankenhausbedarfsplänen der Länder und dem gesetzlich vorgeschriebenen Sicherstellungsauftrag der Kassenärztlichen Vereinigungen wurde als hinreichend angesehen, jedem Bürger einen ausreichenden Zugang zu medizinischer Betreuung zu ermöglichen. Für spezifische Verfahren, wie beispielsweise interventioneller Verfahren am Herzen / Herzchirurgie wurden spezielle Programme aufgelegt, um flächendeckend eine Versorgung sicher zu stellen. Bei all diesen Planungen stand in der Tradition eines staatlich dirigierte Sozialversorgungs-Ansatzes primär die Angebots-Seite im Fokus. In der öffentlichen Wahrnehmung wurde (und wird) der Zugang zu Leistungen vielfach als ausreichend und in der Tat als sehr gut angesehen. Seit einigen Jahren gibt es eine Diskussion über die (deutlich) raschere Terminvergabe bei niedergelassenen Ärzten für privat versicherte Patienten als einen Hinweis auf eine Ausdifferenzierung im Zugang zu Leistungen. Die Ratifizierung der UN-Konvention über die Rechte Behinderter hat einen neuen Schwerpunkt hinzugefügt: Nun ist es eine Kernaufgabe der Sozial-, Gesundheits- und Strukturpolitik geworden, Behinderten den möglichst ungehinderten Zugang zu Leistungen der Daseinsvorsorge zu ermöglichen. Ambulante ärztliche Versorgung ist dabei ein wesentliches Element. Diese Arbeit befasst sich mit der Messung des Zugangs zu ambulanter medizinischer Versorgung.

## 2 Theoretische Überlegungen

Der „Zugang“ zu (ambulanter wie stationärer) medizinischer Versorgung ist multidimensional. Neben offensichtlichen Indikatoren wie „Entfernung“ und „Wartezeit“ gibt es Komponenten der „ärztlichen Kompetenz“, der „psychischen Barriere“ (Patienten trauen sich nicht, einen Dienst oder Leistung in Anspruch zu nehmen, z. B. aufgrund von Sprach-

barrieren, psychischen Problemen oder auch Unfreundlichkeit des Personals), Wissensbarrieren und auch finanzielle Barrieren, wie beispielsweise Taxikosten oder Praxisgebühr. „Ambulante medizinische Versorgung“ ist hier definiert als medizinische Leistung, bei der der Patient die Einrichtung am selben Tag wieder verlässt.

Der Zugang zu medizinischen Leistungen (im Englischen: access) ist bislang vergleichsweise wenig bearbeitet worden. Allerdings haben schon sehr früh US-amerikanische Autoren damit begonnen, einen theoretischen Rahmen zu entwickeln, der die Vielschichtigkeit von „access“ abbildet. Aday und Andersen (1974) entwickelten ein theoretisches Grundgerüst, das bis heute als richtungweisend gelten kann (siehe Abbildung 1). Ausgangssituation ist die Gesundheitspolitik (health policy), die einen Einfluss sowohl auf Versorgungssystem (health delivery system) wie auch auf die betroffene Population (population at risk) nimmt. Daraus ergeben sich dann zum einen Nutzungsmuster (utilization) und zum anderen Kundenzufriedenheit (customer satisfaction). Das Versorgungssystem und die betroffene Bevölkerung werden dabei durch Prozess-Indikatoren reflektiert, Nutzung und Zufriedenheit durch Ergebnis-Indikatoren.

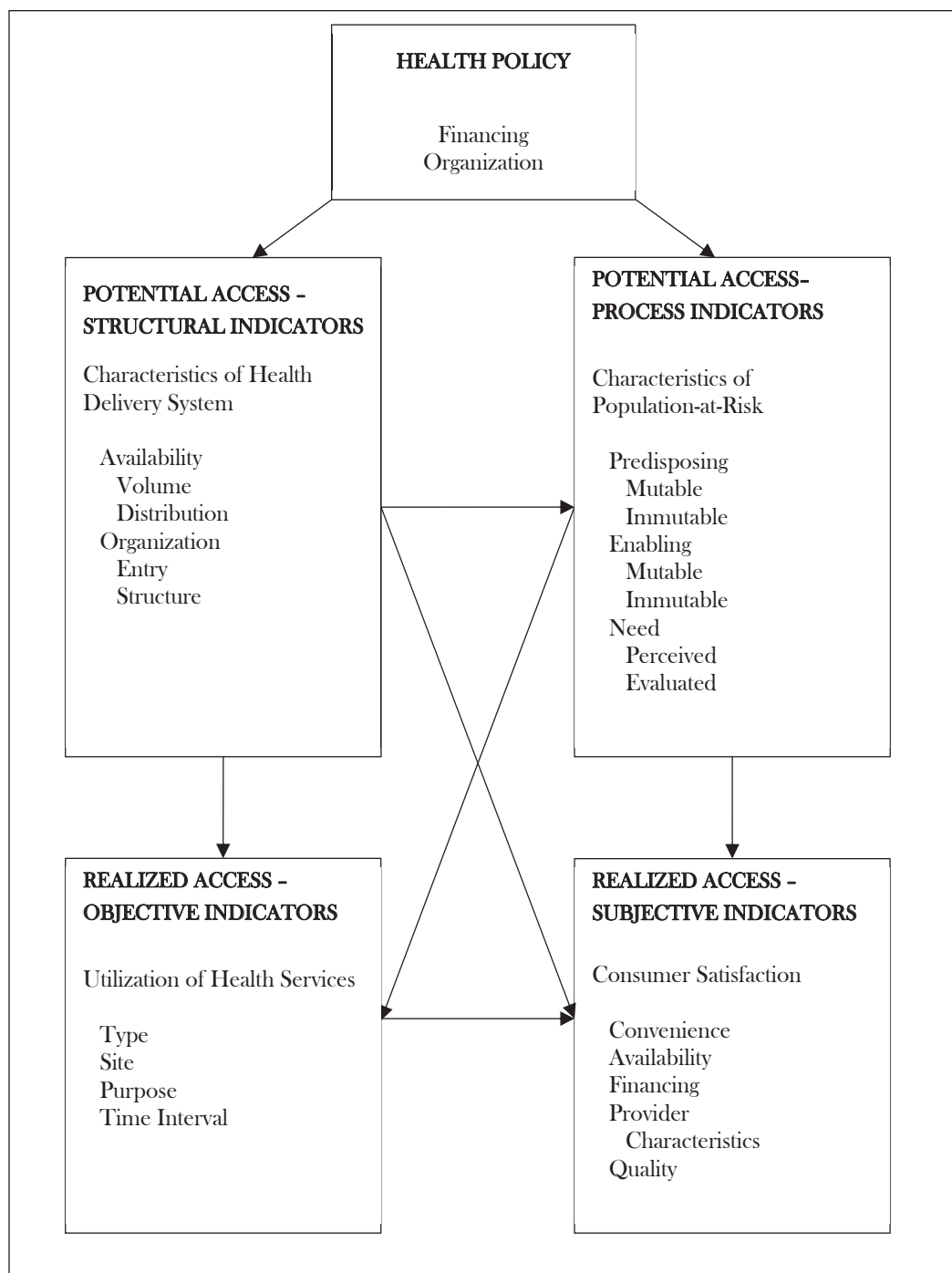


Abbildung 1: Zugangskonzept von Aday und Anderson (1974)

Quelle: Aday, L.A. und R. Andersen (1974)

Das US-amerikanische Institute of Medicine (IOM) hat einen anderen Ansatz gewählt, um den Zugang abzubilden. Grundlagen sind hier (a) Strukturelle Faktoren (b) Finanzielle Faktoren und (c) Persönliche Faktoren (siehe Abbildung 2). Diese führen zu einer bestimmten Häufigkeit von Besuchen bei Leistungserbringern. Durch die Qualität der Versorgung und die Compliance des Patienten beeinflusst, wird dann der Gesundheitszustand verändert und ggf. ausgleichende Gerechtigkeit geschaffen.

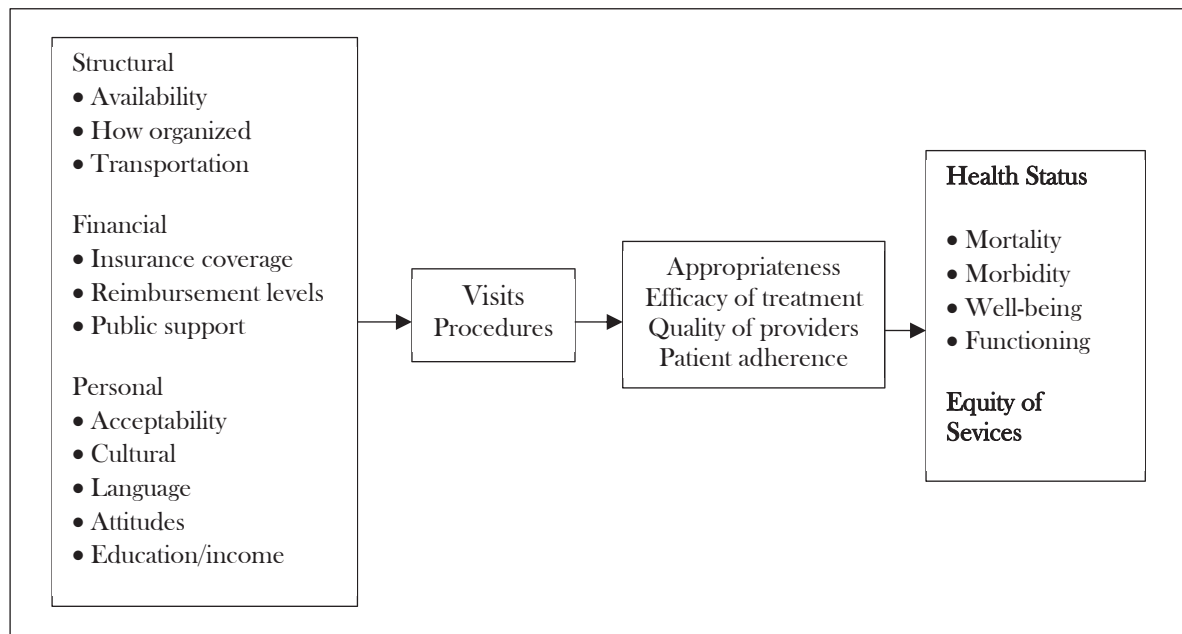


Abbildung 2: Zugangskonzept des Institute of Medicine (Millman 1993)

zitiert nach Gold (1998)

Dieser primär auf individuelle Nutzung und Wahrnehmung ausgerichtete Ansatz ist in den letzten Jahren erweitert worden. Marsha Gold (1998) betrachtet das Konzept des Access im Zusammenhang mit Managed Care und weist darauf hin, dass interne Prozesse der Leistungsanbieter, Integration entlang der Wertschöpfungskette und die Finanzierung wichtige zusätzliche Aspekte darstellen. Da Zugangsindikatoren auch gegenläufig sein können, so Gold, müssten hier die Abwägungen offen genannt und diskutiert werden. Es sei zudem sehr unwahrscheinlich, dass es jemals eine allgemein akzeptierte Definition von „optimalem Zugang“ geben werde. Beschränkend käme hinzu, dass die Mittel zur kontinuierlichen Messung von Access begrenzt seien und die verschiedensten Interessen eine nachhaltige Auswahl von Indikatoren nicht gerade leichter machten.

Murray und Tantau (1998) schreiben jedoch, dass es nicht nur darum gehen kann, ob Behandlung verfügbar sei, sondern ob der Zugang zu der „richtigen“ Behandlung bestehe und zwar wann und wo der Patient dies wünsche (der sogenannte „advanced access“ (Tantau 2009)).

Wichtig ist bei allen Ansätzen, dass unterschieden werden muss zwischen Zugang (*access*) und (theoretischer) Verfügbarkeit (*availability*). Letzteres vergleicht zunächst einmal nur die numerische Anzahl von Leistungen mit der zu versorgenden Population (McGuik und Powell 1984).

In einem zweiten Schritt können dann im Detail für einzelne Erkrankungen oder Indikationen gemessen werden, welcher Prozentsatz in einer Population wie oft

Leistungen in Anspruch nimmt, z. B. bei Mammographien oder jährlichen Vorsorge-Untersuchungen (Barton et al. 2001). Schließlich können noch Angebot und Nachfrage verglichen werden, beispielweise durch den Prozentsatz der Terminanfragen, die noch am selben Tag oder zum gewünschten Termin akzeptiert werden können (Murray und Tantau 2000).

Unabhängig vom jeweils gewählten Indikator sind stabile, nicht-verzerrende Datensätze zu schaffen, die gleichzeitig aber sensitiv für neue relevante Informationen sind, ggf. differenziert nach speziellen Subgruppen. Zudem stellt sich die Frage einer möglichst raschen Anpassung an neue Daten.

Schließlich bleibt zu konstatieren, dass die „Einkäufer“ von medizinischen Leistungen (also in der großen Mehrzahl der Fälle die Versicherungen) den rein physischen (und auch psychischen) Zugang eher weniger betrachten, sondern das Erreichen von Arzt oder Krankenhaus dem Patient überlassen. Auch in Verträgen zur integrierten Versorgung oder zum Disease Management ist der Zugang zur Versorgung normalerweise nicht kodifiziert.

Ein Schwerpunkt in der internationalen Diskussion ist sicherlich der sogenannte *spatiale Zugang*, d.h. die durch geographische Entfernung (in Verbindung mit Erreichbarkeit durch den ÖPNV) bedingte Beschränkung. Sowohl in den USA wie auch in Entwicklungsländern wird diese „spatial accessibility“ als wichtiges Planungsinstrument in der Gesundheitspolitik betrachtet.

Ein Konzept-Papier von Khan (1992) soll dies beispielhaft zeigen. Hier wird zunächst unterschieden zwischen spatialem und nicht-spatialem (=sozialem) Zugang zu Leistungen und dann zwischen dem potenziellen und dem realisierten Zugang. Diese beiden dichotomen Dimensionen können wie folgt in einer 2x2-Matrix dargestellt werden:

<i>Potenzieller spatialer Zugang</i>	<i>Potenzieller nicht-spatialer Zugang</i>
<i>Realisierter spatialer Zugang</i>	<i>Realisierter nicht-spatialer Zugang</i>

Spatialer Zugang ist dabei komplexer (aber auch für die Gesundheitspolitik hilfreicher) als eine einfache Verhältniskalkulation von Fachkräften zu Bevölkerung.

Ein integrierender Ansatz sollte dabei:

- Bevölkerungsdichte, nicht nur Zugang zu Orten berücksichtigen
- relative geographische Mobilität abbilden
- Gewichtung eines jeden Anbieters einbeziehen

- standardisierte Indikatoren liefern, um verschiedene Regionen vergleichen zu können
- flexibel genug sein, um in verschiedenen Kontexten genutzt werden zu können.

Der so geschaffene „Index of Potential Spatial Access“  $A_i$  gibt dementsprechend ein deutlich differenziertes Bild. Ähnlich die Arbeit von Delamater und Kollegen, die eine Modellierung basierend auf Rastern und Netzwerk-Modellierung vornehmen, um die Fahrzeit (mit dem Auto) zu kalkulieren (Delamater et al. 2012).

Higgs (2004) konstatiert in einem umfangreichen Review, dass (a) spatiale Konfigurationen, (b) Transport und (c) individuelle Charakteristika als Einflussfaktoren für Zugang untersucht wurden.

In Entwicklungsländern wird oftmals eine pragmatische Vorgehensweise gesucht, bei der typischerweise das wesentliche Kriterium ist: Welcher Prozentsatz der schwangeren Frauen kann binnen 2 (oder 3) Stunden ein Krankenhaus erreichen? Schwangere Frauen (mit dem konkreten Risiko für eine Kaiserschnitt-Indikation) stehen hierbei exemplarisch für den unabweisbaren und zeitlich kritischen Bedarf nach Krankenhausleistungen. Mittels konkret definierter geografischer Standpunkte und Messung von aktuellen Verbindungszeiten bei Nutzung der vorhandenen Verkehrsmittel wird bestimmt, in welchem Verkehrsradius der geplanten Krankenhäuser welcher Prozentsatz von potenziellen Patientinnen lebt.

Ein häufiger verwendeter Ansatz ist die Messung wieviele so genannte ambulatory care sensitive conditions (ACSH, eine Gruppe von definierten Erkrankungen /Konditionen, die typischerweise ambulant behandelt werden) im stationären Sektor behandelt werden. Die Annahme ist dabei, dass Patienten mit unzureichendem Zugang zu ambulanter Versorgung die stationäre Versorgung substitutiv nutzen (Pappas G. et al. 1997). Bindman konnte zeigen, dass in Regionen, die niedrigen Zugang zu ambulanter medizinischer Versorgung berichten, entsprechend höhere Einweisungsraten für solche ACSH haben (Bindman 1995). Ansari und Mitarbeiter fanden eine deutliche Korrelation zwischen Einweisungsraten für ACSH und wahrgenommenem Zugang zu ambulanter Versorgung (Ansari et al. 2006). Diese Studien sind vor allem aus den USA und sind sicherlich nicht unmittelbar auf die deutsche Situation übertragbar. Insbesondere die Frage des Versicherungsschutzes und der einfachen Substituierbarkeit von ambulanten mit stationärer Versorgung sind deutlich anders zu beantworten und müssen bei einer Anwendung des Konzeptes in Deutschland sehr sorgfältig analysiert werden. In England ist seit Anfang des neuen Jahrtausends die Frage der sozial und kulturell bedingten Zugangsschranken in den Fokus gekommen.



Hier wird unter anderem von „Permeability“ gesprochen, d.h. wie durchlässig ist das Gesundheitssystem für Patienten mit unterschiedlichen kulturellem Hintergrund und / oder sozialer Klasse.

### **3 Die Herausforderung: Differenzierte Zugangs-Beschreibung bei begrenzten Mitteln**

Durch die Ratifizierung der UN-Behindertenrechtskonvention wird ein seit mehreren Jahren entwickeltes Konzept der Menschenrechte in der medizinischen Versorgung jetzt rechtliche Bedeutung in Deutschland bekommen. Das “UN Committee on Economic, Social and Cultural Rights (2000)” schreibt:

“The right to health is not to be understood as a right to be healthy ... [it should be interpreted] as an inclusive right extending not only to timely and appropriate health care but also to the underlying determinants of health, such as access to safe and potable water and adequate sanitation”.

Vier Kriterien sind dabei zu beachten: Verfügbarkeit (Availability) – Zugang (Accessibility) – Akzeptanz (Acceptability) – Qualität (Quality).

Dies bedeutet, dass die Bereitstellung einer Leistung allein nicht mehr ausreichend ist, es gilt zu prüfen, ob auch Menschen mit Behinderungen diese adäquat nutzen können und de facto auch tun.

„[...] access by persons with disabilities to health care services, along with measures of disability, constitutes an indicator of overall equity in a health care system“ (MacLachlan et al. 2011)

Wie Donabedian (1972) grundsätzlich formulierte:

„The proof of access is use of service, not simply the presence of a facility. Access can, accordingly, be measured by the level of use in relation to "need." One should recognize, however, that clients and professionals evaluate "need" differently. [...] It is hardly necessary to emphasize that barriers to access are not only financial but spatial, temporal, and so on.“

Dies bedeutet also, Strukturdaten zur medizinischen Versorgung (wie beispielsweise Adressen und Öffnungszeiten von niedergelassenen Ärzten) mit Daten zum Bedarf zu verknüpfen. Während ersteres umfassend und in hoher Qualität vorliegt, gibt es zu

letzterem eine seit Jahren anhaltende und bis heute nicht grundsätzlich zufriedenstellend gelöste Diskussion: Was bedeutet „Bedarf“ (oder „Bedürfnis“) in der Medizin?

Ohne hier die Details einer wichtigen Diskussion wiedergeben zu wollen, kann sicherlich festgehalten werden, dass Bedarf vom einzelnen Patienten ausgeht. Unabhängig davon, in welchem Umfang welcher Populationsgruppe welches Zugangsniveau ermöglicht werden sollte, sind Indikatoren zu schaffen, die anzeigen, wo es Probleme gibt und ob spezifische gesundheitspolitische Interventionen dann zu einer Verbesserung führen. In jedem Fall sind allerdings entsprechend differenzierte Daten auf der Ebene des Individuums notwendig.

*„Microdata from a health or multipurpose household survey are required to estimate the distribution of public health care utilization across individuals“ (O'Donnell et al. 2008, S. 166).*

Eine deutschlandweite haushaltsbasierte Befragung ausgewählter Bevölkerungsgruppen kann sicherlich ein hoch differenziertes und reliables Bild liefern, allerdings zu sehr hohen Kosten. Die Herausforderung ist, einen (Satz von) Indikator(en) zu schaffen, der eine möglichst gute Abbildung eines definierten Zugangs zu vertretbaren Kosten und in regelmäßigen zeitlichen Abständen ermöglicht. Hierbei können subjektive Wahrnehmungen ebenso eine Rolle spielen wie objektive Kriterien. Ein Beispiel für letzteres ist die Benefit Incidence Analysis (BIA), die die Verteilung öffentlicher Gesundheitsausgaben auf Individuen bezogen auf ihr Einkommen darstellt (O'Donnell et al., 2008, S. 165).

#### **4 Ein „Zugangsindikator“ als Instrument für Sozial-, Gesundheits- und Strukturpolitik**

Wie oben bereits ausgeführt, gibt es natürlich auch in der Entwicklung und Bereitstellung medizinischer Versorgungsangebote Zielkonflikte. Neben der immer gültigen Abwägung zwischen (zusätzlichen) Kosten und (zusätzlichem) Nutzen, sind beispielsweise auch die Interessen der niedergelassenen Ärzte, die Beschränkungen öffentlicher Nahverkehrsangebote, die baulichen und städtebaulichen Vorgaben und anderes zu berücksichtigen. Es gilt dabei zu bedenken, dass es keine übergeordnete Instanz mit der Kompetenz für sämtliche hier genannten Aspekte gibt, was zu potenziell sehr hohen Abstimmungskosten und Konflikten über Ressourcen führen kann.

In jedem Fall soll ein Indikator (oder ein Satz von Indikatoren) es aber ermöglichen, Mittel gezielt zu allozieren und dies dann auch messbar abzubilden, um administrativ und

politisch Rückkopplung bei der Umsetzung politischer Vorgaben und der Legitimation öffentlicher Ausgaben geben zu können.

Hier vorgestellt wird der **medizinische Versorgungszugangsindikator (mVZI)** als ein Indikator für den potenziellen spatialen Zugang zu ambulanten ärztlichen Leistungen. Er beruht auf den bereits in hoher Qualität deutschlandweit umfassend vorliegenden Strukturdaten der Stiftung Gesundheit. In Ermanglung entsprechend hochwertiger Daten zum Behinderungsstatus und „health seeking behaviour“ in der Bevölkerung wird vereinfachend eine gleichmäßige geographische Verteilung der verschiedenen Behinderungsformen in der Bevölkerung angenommen, so dass die Nachfrage mit der jeweiligen Bevölkerungsverteilung gleich gesetzt werden kann (Higgs 2004). Somit können jetzt Angebot und Nachfrage geographisch in Beziehung gesetzt werden.

Dafür werden typischerweise GIS (Geographical Information System)-Ansätze verwendet. GIS sind Software-Instrumente, die umfangreiche Datenmanipulationen erlauben. Methoden sind hier beispielsweise die „floating catchment area (FCA) method“ (auch „spatial decomposition method“ genannt), die ein Versorgungsgebiet eines Arztes über die Fahrtzeit zu diesem Arzt definiert und seine Verfügbarkeit über den ihn umgebenden Bedarf abschätzt. Die „gravity-based method“ geht davon aus, dass ein näher liegender Arzt besser zugänglich ist und kalkuliert Verfügbarkeit über die Versorgungsdichte. Diese Methoden gehen über die einfache regionale Verfügbarkeit hinaus und erlauben ein differenziertes Bild auf kleinteiliger Ebene (Luo und Wang 2003). Unterschiedliche Messmethoden für „Zugang“ führen allerdings zu unterschiedlichen Ergebnissen (Higgs 2004).

Wir definieren (und kalibrieren) den mVZI als 1 (100 %), wenn alle Einwohner direkt neben einem jeweiligen Arzt mit fachlicher Kompetenz und entsprechende Zugangsmöglichkeiten wohnen. Der mVZI ist 0 (0%), wenn kein Einwohner weniger als die maximal tolerable Distanz zu einem jeweiligen Arzt mit fachlicher Kompetenz und entsprechende Zugangsmöglichkeiten wohnt.

Hierbei sollte sinnvollerweise zwischen ländlichem Raum und städtischem Raum unterschieden werden, zudem zwischen Haus- und Fachärzten. In der hausärztlichen Versorgung werden für den ländlichen Raum als maximal tolerable Distanz 10 km, für den städtischen Raum 2 km Luftlinie angesetzt. Für die fachärztliche Versorgung schlagen wir 20 km und 5 km vor.

Beispielhaft bedeutet dies, dass wenn in einem städtischen Gebiet gegebene blindengerechte gynäkologische Praxen sind, hier exemplarisch mit randomisiert gezogenen Adressen individuell der mVZI kalkuliert werden kann.

$mVZI(x_1) = 1 - 1/R * x_1$  mit  $x_1$  als numerischer Luftlinien-Distanz zwischen Patient und Arzt und  $R$  als maximal tolerabler Distanz zu dem nächstgelegenen Arzt mit definierter Qualifikation und Zugangsmöglichkeit.

Wohnt ein Patient direkt neben einem Arzt, beträgt  $x_1$  also 0, ergibt sich ein mVZI von 1, bei einer Entfernung von 20 km und mehr (alle Entfernung  $>20$  km würden trunkiert) läge der mVZI bei 0.

Der mVZI kann zu einen nach Patiententypus  $P$  (z. B. je nach Behinderungsart), zum anderen nach Arztgruppe  $A$  (Hausarzt, Fachärzte) differenziert werden.

$mVZIP_1 A_1$  ist somit der Zugangsindikator für den Patiententypus  $P_1$  in Bezug auf den Arzttypus  $A_1$ . Eine Zusammenführung wäre mittels Wichtung (Häufigkeit der Behinderungsarten bzw. Häufigkeit der Besuche bei verschiedenen Arztgruppen) möglich. Ein Beispiel:

Angenommen sei bei zwei Patientengruppen  $P_1$  und  $P_2$  und zwei Arztgruppen  $A_1$  und  $A_2$

durchschnittlicher	$mVZIP_{1A_1}$ : 0,6
	$mVZIP_{1A_2}$ : 0,25
	$mVZIP_{2A_1}$ : 0,7
	$mVZIP_{2A_2}$ : 0,2

$P_1$  sind 80% aller Patienten,  $P_2$  20%

$A_1$  sind 65% aller Ärzte,  $A_2$  35%

So ergäbe sich der  $mVZI_{ges}$

$$\begin{aligned}
 &= mVZIP_{1A_1} * 0,8 * 0,65 + mVZIP_{1A_2} * 0,8 * 0,35 + mVZIP_{2A_1} * 0,2 * 0,65 + \\
 &\quad mVZIP_{2A_2} * 0,2 * 0,35 \\
 &= 0,487
 \end{aligned}$$

Hierbei könnte zudem die Frage der Verfügbarkeit einer Alternative betrachtet werden, wenn beispielsweise das potentielle Versorgungsgebiet sehr groß ist und Alternativen nicht direkt verfügbar sind (Luo und Wang 2003). Ärzte mit hohem Einzugsgebiet und entsprechend längeren Wartezeiten würden letztlich nur einen reduzierten Zugang

ermöglichen, nämlich einen mit längerer Wartezeit. Hier wären dann mehrstufige Simulationsverfahren anzuwenden (Higgs 2004).

Selbstverständlich muss vor einer systematischen Ausbreitung eine Skalierung und Anpassung erfolgen, um die Daten vergleichbar und aussagefähig zu machen. Aus dem Benchmarking der Regionen, Länder und Städte (Stadtteile) ergäbe sich eine Einschätzung, welche Werte ausreichend, tolerabel und eben solche mit Verbesserungsbedarf sind.

Der mVZI kann nach Regionen, Indikationen und Handicap-Arten beliebig abgebildet werden und würde Politik, Planung und Administration erlauben, konkrete Planung und Verbesserungsschritte einzuleiten. Zielgruppen und mögliche Einsatzarten sind daher Landesministerien, Kassen(zahn)ärztliche Vereinigungen, aber auch Krankenhausgesellschaften, Landkreise, Kommunen, Kur- und Rehabilitationsorte.

## 5 Weiterentwicklung und Ausbau

Zur Verfeinerung des potenziellen Zugangs könnten statt der Luftlinie ÖPNV-Daten herangezogen werden, was sich aber aufgrund der Kleinteiligkeit der jeweiligen Datenhoheit als potenziell hoch komplex und langwierig erweisen könnte. Hierbei würde dann auch weiterhin unberücksichtigt bleiben, welche Nutzenmuster einzelne Behinderpopulationen haben, so beispielsweise Blinde oder Personen mit stärkeren Lernschwierigkeiten. Die in US-amerikanischen Studien verwendete „travel time“ mit dem Privat-PKW (beispielhaft Luo und Wang 2003) ist im Fall von Behinderung häufig nicht realistisch aufgrund von Geldmangel oder eben einer Behinderung, die das Führen eines Fahrzeugs nicht ermöglicht.

*„Evaluating health system accessibility and equity in responding to the right to health of all users, then, may best be done by evaluating the experiences of persons with disabilities“* (MacLachlan et al. 2011).

Haushaltsbasierte Daten sind sicherlich der „Goldstandard“ für den wahrgenommenen potenziellen und den aktuell realisierten Zugang. Differenziert nach Behinderungsart, Geschlecht, Alter, sozioökonomischer Schicht und Indikation kann die aktuelle Situation abgebildet werden. Allerdings ist zum Beispiel die subjektive „Zufriedenheit“ von Patienten als Gesamtindikator nach einer aktuellen Studie mit höheren Leistungsausgaben und sogar einer leicht erhöhten Mortalität verbunden (Fenton et al. 2012). Somit wären dann in

den höchsten Ausbaustufen Haushaltsdaten mit objektiven Daten zum (individuellen) Gesundheitszustand zu verknüpfen.

*„If we are to use access to health care services by persons with disabilities as an indicator of equity in health care, we must have reliable and valid measures of both disability and access to health care“* (MacLachlan et al. 2011).

Ziel ist dabei letztlich die Entwicklung eines psychometrisch validen Komposit-Index, der Zugang zu Leistungen vis-a-vis der individuellen Behinderung misst.

**Hinsichtlich der Messung von Behinderung** hat beispielsweise „The Washington Group on Disability Statistics“ einen kurzen Fragenkatalog entwickelt (United Nations, 2007), der sechs Fragen zum Grad der Schwierigkeit bei der Durchführung bestimmter Aktivitäten (sehen, hören, gehen oder Treppen steigen, erinnern oder konzentrieren, Selbstversorgung, kommunizieren), aufgrund eines Gesundheitsproblems, enthält.

**Für einen definierten Zugang zu Leistungen wären mögliche Indikatoren denkbar:**

- Abdeckung mit Public Health Leistungen: Durchimpfungsraten
- Abdeckung mit medizinischen Leistungen: Anzahl von Prothesen verordnet
- Nutzer- / Patienten-Zufriedenheit
- Finanzielle Konsequenzen durch eventuellen Verdienstaustausch, Transport, Zuzahlungen, etc.
- Versorgungsqualität

(adaptiert von MacLachlan et al. 2011)

Die Frage der realisierten Nutzung von medizinischen Diensten und letztlich der Effekt auf den individuellen Gesundheitsstatus wären konsequente Endpunkte einer umfassenden Betrachtung. Obwohl bereits einige explorative Studien in diesem Bereich vorliegen (Higgs 2004), bleiben Datenverfügbarkeit und Attribuierbarkeit sehr hohe und fraglich jemals überwindbare Hürden für eine flächendeckende und regelmäßig aktualisierbare Darstellung.

**Zusammenfassend ist festzustellen**, dass der Aspekt des Zugangs zu medizinischen Leistungen in der Versorgungsforschung in Deutschland bisher praktisch nicht diskutiert wird. In der governmentalen Praxis spielte diese Perspektive zudem bislang keine relevante Rolle als Komponente in der Versorgungsplanung. Spätestens mit der

Ratifizierung der UN-Behindertenrechtskonvention bekommt jedoch die Frage der Accessibility erheblich mehr Gewicht.

So besteht offenkundig auch in Deutschland ein grundsätzlicher Forschungsbedarf, nicht allein im Hinblick auf die zunehmende Ausdifferenzierung der fachärztlichen Qualifikationen auch im ambulanten Sektor. Besonders relevant wird die Frage der Accessibility vor dem Hintergrund der eingangs genannten UN-Behindertenrechtskonvention sowie grundsätzlicher Anforderungen an die Barrierefreiheit in der medizinischen Versorgung, wie im ersten Band des Sozialgesetzbuches (SGB) formuliert. Aktuelle Erhebungen der Stiftung Gesundheit haben gezeigt, dass die Accessibility von medizinischer Versorgung stark abnimmt, wenn, *ceteris paribus*, im konkreten Fall spezifische Erfordernisse des Patienten an die Barrierefreiheit bestehen. Dabei kann die Accessibility so stark reduziert sein, dass nicht nur eine wünschenswerte „freie Arztwahl“ verwehrt wird, sondern sogar de facto der Zugang nur noch mit erheblichem Aufwand möglich ist.

Grundlegende Konzepte existieren, insbesondere im Bereich des geographischen Zugangs und in der Definition verschiedener Behinderungsarten sind jedoch noch erhebliche Wissenslücken zu konstatieren. Wünschenswert wäre die Entwicklung eines validen und praktikablen Komposit-Index, der den Zugang zu medizinischen Leistungen für verschiedene Behinderungsformen anzeigt.

Accessibility-Forschung hätte im Ergebnis allerdings nicht nur den Zweck, wertebasierten Normen genüge zu tun, sondern diene insbesondere auch als Instrument einer rationalen Ressourcen-Allokation, da auf solcher Grundlage Anreize (wie beispielsweise Fördermittel) zielgerichtet eingesetzt werden könnten.



## Literaturverzeichnis

- Aday, L.A. und R. Andersen (1974): A Framework for the Study of Access to Medical Care. Health Services Research, Fall
- Ansari, Z. et al. (2006): Access to Health Care and Hospitalization for Ambulatory Care Sensitive Conditions. Medical Care Research and Review 63: 719-41
- Barton, M.B. et al. (2001): Measuring Access to Effective Care Among Elderly Medicare Enrollees in Managed and Fee-For-Service Care: A Retrospective Cohort Study. Biomedcentral Health Services Research. <http://www.biomedcentral.com/1472-6963/1/11>, accessed January 7, 2013
- Bindman, A.B. (1995): Preventable Hospitalization and Access to Health Care. Journal of the American Medical Association 274: 305-11
- Delamater, P.L. et al. (2012): Measuring geographic Access to Health Care: Raster and Network-based Methods. International Journal of Health Geographics 11:15. (<http://www.ij-healthgeographics.com/content/11/1/15>, accessed on January 7, 2013)
- Donabedian, A. (1972): Models for organizing the delivery of personal health services. Milbank Mem. Fund Quart. 50 (October): 103
- Fenton, J. et al. (2012): The cost of satisfaction: A national study of patient satisfaction, health care utilization, expenditures, and mortality. Arch Int Med 172 (5): 405-11
- Gold, M. (1998): Beyond Coverage and Supply: Measuring Access to Healthcare in Today's Market. HSR: Health Services Research 33:3 (August, Part II)
- Higgs, G. (2004): A Literature Review of the Use of GIS-Based Measures of Access to Health Care Services. Health Services and Outcome Research Methodology 5: 119-39
- Luo, W. und F. Wang (2003): Measures of spatial accessibility to health care in a GIS environment: synthesis and a case study in the Chicago region. Environment and Planning B: Planning and Design 30: 865 – 884
- Khan, A. (1992): An Integrated Approach to Measuring Potential Spatial Access to Health Care Services. Socio-Econ. Plann. Sci. Vol. 26, No. 4: 215-281
- MacLachlan, M., H. Mannan, E. McAuliffe (2011): Access to health care of persons with disabilities as an indicator of equity in health systems. Open Medicine 5(1): e10
- McGuik, M.A. und F.W. Powell (1984): Spatial patterns of hospital utilization: the impact of distance and time. Inquiry 21: 84-95
- Murray, M. und C. Tantau (2000): Same-day Appointments: Exploring the Access Paradigm. Family Practice Management 7: 45-50



- Murray, M. und C. Tantau (1998): Must Patients Wait? Joint Commission Journal on Quality Improvement 24: 423-5
- O'Donnell, O., E. van Doorslaer, A. Wagstaff, M. Lindelow (2008): Analyzing Health Equity Using Household Survey Data. A Guide to Techniques and Their Implementation. Washington: World Bank
- Pappas G. et al. (1997): Potentially Avoidable Hospitalizations. Inequalities in Rates Between US Socioeconomic Groups. American Journal of Public Health 87: 811-6
- Tantau, C. (2009): Assessing Patient-Centered Care Using the Advanced Access Model. Journal of Ambulatory Care Management 32: 32-43
- United Nations (2007): United Nations Economic and Social Council, Statistical Commission, Thirty-eighth session: Report of the Washington Group on Disability Statistics (E/CN.3/2007/4), New York 2007,  
<http://unstats.un.org/unsd/statcom/doc07/2007-4e-Disability.pdf>,  
abgerufen am 01.09.2013



# **Familienleistungsausgleich und die steuerliche Berücksichtigung von Pflegeaufwendungen**

Dennis Klein

## **1 Einleitung**

Zum Jahresende 2011 waren rd. 2,5 Mio. Menschen in Deutschland pflegebedürftig (Statistisches Bundesamt 2013, S. 13). Der Anteil der Pflegebedürftigen steigt mit zunehmendem Lebensalter signifikant an. Während in der Altersgruppe 75-80 Jahre 20,5 % der Bevölkerung pflegebedürftig sind, sind es in der Altersgruppe 85-90 Jahre bereits 38 % und bei den über 90jährigen knapp 58 % (Statistisches Bundesamt 2013, S. 13). Mehr und mehr Menschen sind damit auch auf die Unterstützung durch Angehörige angewiesen, in ideeller, praktischer und nicht zuletzt finanzieller Sicht, da vielfach Pflegeversicherung sowie eigenes Einkommen und Vermögen für die Abdeckung der Pflege- und Betreuungskosten nicht ausreichen. Dieser Umstand hat auch Auswirkungen auf die Einkommensbesteuerung. Während in der herkömmlichen Perspektive der Familienleistungsausgleich die steuerliche Berücksichtigung von Kindern bei den Eltern betrifft, gilt es, auch vermehrt die umgekehrte Blickrichtung einzunehmen, nämlich die Unterstützung alter und pflegebedürftiger Eltern durch ihre erwachsenen Kinder.

## **2 Besteuerung nach der Leistungsfähigkeit und subjektives Netto-Prinzip**

Das Einkommensteuerrecht als Teil der Gesamtrechtsordnung hat die grundgesetzlichen Vorgaben für eine Besteuerung aufzunehmen und umzusetzen. Neben den formalen rechtsstaatlichen Anforderungen (Vorbehalt und Vorrang des Gesetzes, Rückwirkungsverbot, Art. 20 Abs. 3 GG) sind dies vor allem die durch die Grundrechte aufgestellten materiellrechtlichen Kriterien. Zu diesen materiellrechtlichen Vorgaben gehören insb. die gleichheitsgerechte Besteuerung nach Art. 3 Abs. 1 GG, der Schutz von Ehe und Familie nach Art. 6 Abs. 1 GG sowie das Sozialstaatsprinzip nach Art. 20 Abs. 1 GG.

## **2.1 Leistungsfähigkeitsprinzip als Fundamentalnorm steuerliche Belastungsverteilung**

Der allgemeine Gleichheitssatz nach Art. 3 Abs. 1 GG („Alle Menschen sind vor dem Gesetz gleich.“) ist bereichsspezifisch zu konkretisieren. Für das Steuerrecht ist der allgemeine Gleichheitssatz die Fundamentalnorm staatlicher Verteilungsgerechtigkeit, die dem Gesetzgeber die Herstellung steuerlicher Lastengleichheit aufträgt (BVerfG, *Entsch. v. 19.12.1984*, 2 BvL 20, 26/84, 4/86, BVerfGE 82, 60 (86); Wernsmann 2013, Rn. 439; Birk 2011, § 2 Rn. 186). Der Gleichheitssatz gebietet die Gleichbehandlung des wesentlich Gleichen und die Ungleichbehandlung des wesentlich Ungleichen durch Bildung und Anwendung von Vergleichsmaßstäben (BVerfG, *Entsch. v. 15.7.1998*, 1 BvR 1554/89, BVerfGE 98, 365 (385); *Entsch. v. 21.6.2006*, 2 BvL 2/99, BVerfGE 116, 164 (180); Jarass 2011, Rn. 8). Im steuerlichen Kontext hat sich als zentraler Vergleichsmaßstab das Leistungsfähigkeitsprinzip etabliert, wonach sich die Steuerbelastung nach der individuellen Leistungsfähigkeit eines Menschen zu richten hat, also ein jeder nach Maßgabe seiner individuellen wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit zur Finanzierung staatlicher Leistungen beitragen soll (BVerfG, *Entsch. v. 3.11.1982*, 1 BvR 620/78, 1 BvR 1335/79, 1 BvR 1104/79, 1 BvR 363/80, BVerfGE 61, 319 (351); Birk 1983, S. 169). Unterschiedliche wirtschaftliche Leistungsfähigkeit bedingt damit auch unterschiedliche steuerliche Belastung. Denn der allgemeine Gleichheitssatz gebietet keine undifferenzierte pauschale Gleichbehandlung, sondern die Gleichbehandlung von Menschen in vergleichbaren Lebenslagen, während ungleiche Verhältnisse auch eine unterschiedliche Behandlung gebieten. Derjenige mit geminderter wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit soll steuerlich niedriger belastet werden, da bei ihm die Fähigkeit zur Steuerzahlung herabgesetzt ist.

### **2.1.1 Nettoprinzip als Konkretisierung des Leistungsfähigkeitsprinzips**

Um über einen bloßen Programmsatz hinauszuwachsen bedarf das Leistungsfähigkeitsprinzip der Konkretisierung, in erster Linie hinsichtlich der Messbarkeit wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit. Die Messung der Leistungsfähigkeit erfolgt im Einkommensteuerrecht nach dem Nettoprinzip (§ 2 Abs. 3, Abs. 5 EStG), das wiederum in Gestalt des objektiven Nettoprinzips sowie des subjektiven Nettoprinzips begegnet. Das objektive Nettoprinzip gebietet, von einem erzielten Roheinkommen die erwerbssichernden Aufwendungen abzuziehen (BVerfG, *Entsch. v. 11.11.1998*, 2 BvL 10/95, BVerfGE 99,

280 (290); Entsch. v. 7.12.1999, 2 BvR 301/98, BVerfGE 101, 297 (310)). Das subjektive Nettoprinzip verlangt, existenzsichernde Aufwendungen abzuziehen (BVerfG, Entsch. v. 4.12.2002, 2 BvR 400/98, DStR 2003, S. 633; Entsch. v. 30.9.1998, 2 BvR 1818/91, BVerfGE 99, 88 (96); Wernsmann 1998, S. 321). Steuerliche Leistungsfähigkeit entsteht demnach erst, nachdem ein Einkommensbezieher sowohl seine Erwerbsvoraussetzungen geschaffen, als auch seine zwangsläufigen Daseinsvoraussetzungen finanziell gesichert hat (BFH, Entsch. v. 9.5.2001, XI B 151/00, BStBl. II 2001, 552 (553); Birk 2011, § 2 Rn. 188). Eine Teilhabe des Staates kommt nur an dem danach noch für die Steuerzahlung überhaupt verfügbaren Nettoeinkommen des Steuerpflichtigen in Betracht (Birk 2011, § 2 Rn. 190).

Es ist hierbei Aufgabe des einfachgesetzlichen Steuerrechts, die existenzsichernden Aufwendungen der Daseinsvorsorge in finanzieller Hinsicht sachgerecht abzubilden. Als demokratisch legitimiertem Willensbildungsorgan kommt dabei dem Gesetzgeber ein weit reichender Entscheidungsspielraum zu (BVerfG, Entsch. v. 7.11.2006, 1 BvL 10/02, BVerfGE 117, 1). Das im allgemeinen Gleichheitssatz nach Art. 3 Abs. 1 GG wurzelnde Leistungsfähigkeitsprinzip mit seinen beiden konkretisierenden Unterprinzipien objektives und subjektives Netto-Prinzip bildet hierbei lediglich eine äußere begrenzende Leitlinie.

### **2.1.2 Gebot der Folgerichtigkeit**

Bei der notwendigen weiteren steuergesetzlichen Ausgestaltung seiner Belastungsentscheidung hat der Steuergesetzgeber den Ausgangstatbestand ferner folgerichtig im Sinne der Belastungsgleichheit umzusetzen (BVerfG, Entsch. v. 7.11.2006, 1 BvL 10/02, BVerfGE 117, 1 (31); Entsch. v. 9.12.2008, 2 BvL 2/07, BVerfGE 122, 210 (231)). Dieses Gebot der Folgerichtigkeit wurzelt ebenfalls im allgemeinen Gleichheitssatz des Art. 3 Abs. 1 GG, zu dessen Operationalisierung es beiträgt, ohne indes schon zu einem eigenständigen Verfassungsprinzip zu erstarken (vgl. BVerfG, Entsch. v. 6.7.2010, 2 BvL 13/09, DStR 2010, S. 1563). Der Gesetzgeber ist danach zu einer möglichst widerspruchsfreien Ausgestaltung der Besteuerung angehalten. Jede Ausnahme von der Umsetzung einmal getroffener Belastungsentscheidungen bedarf eines besonderen sachlichen Grundes, wie er etwa in Lenkungszwecken bestehen kann (BVerfG, Entsch. v. 4.2.2009, 1 BvL 8/05, BVerfGE 123, 1). Dem Gesetzgeber als demokratisch legitimierter Instanz ist freilich auch hierbei eine weitreichende Freiheit und ein großer

Einschätzungs- sowie Gestaltungsspielraum zuzubilligen. Das Gebot der Folgerichtigkeit stellt daher kein allumfassendes Kontrollinstrument der Rechtsprechung (Bundesverfassungsgericht) dar, um gesetzgeberische Lösungen komplexer dogmatischer Streitfragen auf ihre Richtigkeit zu überprüfen, sondern nur ein Instrument zur Operationalisierbarkeit des allgemeinen Gleichheitssatzes (BVerfG, Entsch. v. 12.5.2009, 2 BvL 1/00, BVerfGE 123, 111 (123); Drüen 2010, S. 91).

### **2.1.3 Verbrauch- und Verkehrssteuern**

Das Leistungsfähigkeitsprinzip gilt nicht allein für den Bereich des Einkommensteuerrechts, sondern als Fundamentalprinzip steuerlicher Belastungsverteilung ebenso für Verbrauch- und Verkehrssteuern, wie beispielsweise die Umsatzsteuer (Birk 2011, § 2 Rn. 190). Indes sind Verbrauchssteuern regelmäßig indirekte Steuern, bei denen der Steuerschuldner die wirtschaftliche Belastung aus dieser Steuer auf einen Steuerträger überwälzt. Exemplarisch verdeutlicht diesen Wirkungsmechanismus die Umsatzsteuer, bei welcher der Unternehmer als gesetzlicher Steuerschuldner die Umsatzsteuer regelmäßig auf das Entgelt seiner Leistungen aufschlägt und damit den Endverbraucher als wirtschaftlichen Steuerträger belastet. Bei diesem Mechanismus findet die individuelle Leistungsfähigkeit des Endverbrauchers systembedingt keine Berücksichtigung, was sich in herausgehobener Weise bei existenznotwendigen Gütern niederschlägt. Im Steuersystem ist insoweit die relativ stärkere Belastung der Familien mit indirekten Steuern angelegt, da nicht alle Familienmitglieder über eigenes Einkommen verfügen, gleichwohl aber auf umsatzsteuerbelastete Güter der Daseinsvorsorge angewiesen sind. Zur Kompensation dieser Mehrbelastung soll wiederum der Familienlastenausgleich zum Tragen kommen, indem die steuerliche Mehrbelastung aus Verbrauch- und Verkehrssteuern bei der Steuerbemessung im Rahmen des subjektiven Nettoprinzips seinen Niederschlag findet (BVerfG, Entsch v. 6.12.2007, 1 BvR 2129/07, DVBl. 2008, S. 105; Birk 2011, § 2 Rn. 190). Insofern hat der Gesetzgeber bei der folgerichtigen Ausgestaltung der einkommensteuerlichen Belastungsgleichheit auch die Auswirkungen der Verbrauch- und Verkehrssteuern im Auge zu behalten.

## **2.2 Schutz von Ehe und Familie, Art. 6 Abs. 1 GG**

Eine weitere wichtige Strukturvorgabe ergibt sich aus dem Schutz von Ehe und Familie nach Art. 6 Abs. 1 GG („Ehe und Familie stehen unter dem besonderen Schutz der staatlichen Ordnung.“). Während die Ehe eine auf freiem Entschluss beruhende und staatlich institutionalisierte Lebensgemeinschaft von Mann und Frau ist, bedeutet Familie die tatsächliche Lebens- und Erziehungsgemeinschaft von Eltern und Kindern (BVerfG, Entsch. v. 12.10.2010, 1 BvL 14/09, BVerfGE 127, 263 (287); Entsch. v. 18.1.2006, 2 BvR 2194/99, BVerfGE 115, 97; Jarass 2011b, Art. 6 Rn. 8). Die Beziehung eines Paares ohne Kind gilt hingegen nicht als Familie (Jarass 2011b, Art. 6 Rn. 8). Familie ist der Verbund von Eltern und Kindern, der durch Geburt entsteht, aber nicht notwendig eine bestehende Hausgemeinschaft voraussetzt. Familie ist sowohl ein sozialer, ein rechtlicher wie auch ein wirtschaftlicher Verbund, der auf eine gegenseitige Förderung und Unterstützung angelegt ist.

### **2.2.1 Familienleistungsausgleich**

Auch in dem besonderen Schutzauftrag des Staates nach Art. 6 Abs. 1 GG wurzelt der steuerliche Familienleistungsausgleich, der für die Ermittlung der steuerlichen Leistungsfähigkeit den Einbezug aller Familienmitglieder verlangt. Der existenznotwendige Aufwand aller Familienmitglieder muss einen realitätsgerechten Niederschlag bei der Einkommensteuerbemessung finden, die sich somit nicht auf die isolierte Betrachtung allein der Einkommensbezieher im Familienverbund beschränken darf (BVerfG, Entsch. v. 10.11.1998, 2 BvR 1057/91, BVerfGE 99, 216 (232)). Daraus ergibt sich zunächst ein Benachteiligungsverbot für Ehen und Familien. Die Lastenverteilungsentscheidung des Staates im Kontext des Leistungsfähigkeitsprinzips muss daher den notwendigen Unterhaltsbedarf der Familienmitglieder mitberücksichtigen. Die isolierte Orientierung allein an der isolierten individuellen Leistungsfähigkeit des Einzelnen würde in Konflikt mit dem Schutz der Familie geraten, wenn die durch Familienmitglieder indizierte geminderte Leistungsfähigkeit unberücksichtigt bliebe. An die Existenz einer Ehe oder einer Familie dürfen in steuerlicher Hinsicht eben weder rechtliche noch faktische Ungleichbehandlungen im Verhältnis zu Nicht-Verheirateten und Nicht-Familien geknüpft sein (BVerfG, Entsch. v. 29.5.1990, 1 BvL 20, 26/84; BVerfGE 82, 60 (S. 86); 2 BvR 1057, 1226, 980/91; BVerfGE 99, 216 (S. 231); Birk 2011, § 2 Rn. 199).

Diese Vorgaben zwingen zu einer Berücksichtigung des Finanzmitteltransfers zwischen Familienangehörigen, sofern diese auf Unterhaltsverpflichtungen auf Grund familiärer Beziehungen basieren. Die realitätsgerechte Berücksichtigung von Unterhaltsverpflichtungen ist somit keine Steuervergünstigung oder staatlich gewährte Subvention, sondern eine wegen des besonderen Schutzes von Ehe und Familie gebotene Notwendigkeit. Zu einer realitätsgerechten Berücksichtigung der besonderen Unterstützungsgemeinschaft Familie gehört also steuerlich ein Abzug zumindest in Höhe der gesetzlichen Unterhaltsverpflichtungen.

### **2.2.2 Familie als generationenübergreifende Verantwortungsgemeinschaft**

In der herkömmlichen Betrachtung des Familienleistungsausgleichs dominiert die Unterstützung der Kinder durch ihre Eltern, typischerweise weil die Kinder wegen Minderjährigkeit, gerade erfolgreicher Ausbildung oder körperlicher bzw. psychischer Beeinträchtigung noch nicht für ihre eigene Existenzsicherung sorgen können, § 31 EStG (Lange 2000, S. 415; vgl. Jachmann und Liebl 2010, S. 2009). Regelmäßig ist dieser Familienleistungsausgleich durch das Erwachsenwerden der Kinder auf Auflösung angelegt. Der grundrechtliche Schutz der Familie nach Art. 6 Abs. 1 GG gibt aber keine Beschränkung auf die gegenüber ihren Eltern hilfebedürftigen Kinder her. Familie ist ein generationenübergreifendes Band und keine Einbahnstraße. Auch die Beziehung zwischen Eltern und volljährigen Kindern ist Familie (BVerfG, Entsch. v. 5.2.1981, 2 BvR 646/80, BVerfGE 57, 170 (178)). Geschützt sind alle Bereiche und Formen des familiären Zusammenlebens, beileibe nicht nur die bestehender Hausgemeinschaften. So gehört zum familiären Schutz anerkanntermaßen auch das Verhältnis zwischen einem Erblasser und seinen Kindern (BVerfG, Entsch. v. 19.4.2005, 1 BvR 1644/00, BVerfGE 112, 332 (352)). Und der familiäre Verbund kann Rechte und Pflichten sehr wohl auch in die andere Richtung erzeugen. Einfachgesetzlich kommt dies etwa in der gegenseitigen Unterhaltspflicht Verwandter in gerade Linie nach § 1601 BGB zum Ausdruck. Sofern Eltern nicht mehr zur eigenen Existenzsicherung in der Lage sind, kann die mit dem Erwachsenwerden der Kinder einstmals aufgelöste Unterhaltsgemeinschaft also wieder aufleben – in umgekehrter Richtung (Jachmann und Liebl 2010, S. 2015).

Der Begriff Familienleistungsausgleich erfährt vor diesem Hintergrund eine erweiterte Bedeutung. Er lässt sich nämlich verallgemeinern als eine durch die Eltern-Kind-Beziehung determinierte Unterstützungs- und Wirtschaftsgemeinschaft. Innerhalb des



so gespannten Familienverbundes haben die wirtschaftlich leistungsfähigen für die unterstützungsbedürftigen Familienmitglieder aufzukommen. Diesen Befund hat der Steuergesetzgeber zu berücksichtigen.

### **2.3 Sozialstaatsprinzip, Art. 20 Abs. 1 GG**

Auch das Sozialstaatsprinzip nach Art. 20 Abs. 1 GG („Die Bundesrepublik Deutschland ist ein demokratischer und sozialer Bundesstaat.“) stellt einen Maßstab für die Steuerbelastungsverteilung dar. Denn die Lastenverteilungsentscheidung des Gesetzgebers ist an die darin wiedergegebene Wertentscheidung des Grundgesetzes gebunden, allen Bürgern ein Mindestmaß an Teilhabe am gesellschaftlichen Leben zu ermöglichen. Wenn der Staat einem mittellosen Bürger diese Mindestvoraussetzungen durch Sozialleistungen zu sichern hat, darf er andererseits einem Bürger die für die Mindestexistenzbestreitung erforderlichen finanziellen Mittel nicht über die Besteuerung entziehen (BVerfG, Entsch. v. 13.2.2008, 2 BvL 1/06, BVerfGE 120, 125). Die finanziellen Mittel, welche ein Steuerpflichtiger für seine Existenzsicherung benötigt, müssen ihm also verbleiben (BVerfG, Entsch. v. 13.2.2008, 2 BvL 1/06, BVerfGE 120, 125 (126); Haupt 2010, S. 962). Er darf nicht durch die Besteuerung in die Lage geraten, auf soziale Transferleistungen angewiesen zu sein. Je mehr ein Steuerpflichtiger sein Einkommen zur Sicherung des unmittelbaren persönlichen Bedarfs und zur Entfaltung der Freiheitsrechte des Steuerpflichtigen benötigt, desto weniger ist es dem Gesetzgeber gestattet, auf dessen einkommensteuerrelevante Einkünfte zuzugreifen (BVerfG, Entsch. v. 29.5.1990, 1 BvL 20/84, BVerfGE 82, 60 (87); Birk 2011, § 2 Rn. 197).

Der Gesetzgeber hat diese steuerliche Freistellung des Existenzminimums unter anderem durch den Grundfreibetrag von 8.004 € nach § 32a Abs. 1 S. 2 Nr. 1 EStG verwirklicht, also einer Tarifvorschrift, die unterhalb des Grundfreibetrages liegendes Einkommen unbesteuert lässt. Aber auch im Kontext des Leistungsfähigkeitsprinzips liefert das Sozialstaatsprinzip ein Kriterium zur folgerichtigen Ausgestaltung einer gleichheitsgerechten Besteuerung.

### **3 Steuerliche Berücksichtigung des Pflegeaufwands für Angehörige**

Das Einkommensteuerrecht nimmt die dergestalt aufgespannten Vorgaben insb. durch die Rechtsinstitute der Sonderausgaben (§§ 10 ff. EStG) und der außergewöhnlichen Belastungen (§§ 33 ff. EStG) auf.

#### **3.1 Sonderausgaben und außergewöhnliche Belastungen**

Sonderausgaben sind nach § 10 EStG Kosten der privaten Lebensführung, die der Gesetzgeber im Rahmen seines verfassungsrechtlichen Gestaltungsauftrags zur leistungsfähigkeitsgerechten Besteuerung als nicht frei disponierte existenzsichernde Aufwendungen der Daseinsvorsorge identifiziert hat. Hierzu rechnen beispielsweise nach § 10 Abs. 1 Nr. 3 EStG Kranken- und Pflegeversicherungsbeiträge (Heinicke 2011, § 10 Rn. 94).

Außergewöhnliche Belastungen liegen nach § 33 EStG vor, wenn einem Steuerpflichtigen zwangsläufig größere Aufwendungen erwachsen als der überwiegenden Mehrzahl der Steuerpflichtigen gleicher Einkommensverhältnisse, gleicher Vermögensverhältnisse und gleichen Familienstandes. Zwangsläufig sind dabei nach § 33 Abs. 2 EStG solche Aufwendungen, denen sich ein Steuerpflichtiger aus rechtlichen, tatsächlichen oder sittlichen Gründen nicht entziehen kann, soweit die Aufwendungen den Umständen nach notwendig sind und einen angemessenen Betrag nicht übersteigen. Zu den außergewöhnlichen Belastungen rechnen etwa unter bestimmten Bedingungen Unterhaltsleistungen an Angehörige (Loschelder 2011, § 33 Rn. 35; Haupt 2010, S. 962).

Die durch Sonderausgaben und außergewöhnliche Belastungen erfolgende Eliminierung indisponibler Einkommensbestandteile aus der Bemessungsgrundlage ist insofern keine Steuervergünstigung oder Subvention, sondern folgerichtige Umsetzung der im allgemeinen Gleichheitssatz des Art. 3 Abs. 1 GG wurzelnden leistungsfähigkeitsgerechten Besteuerung. Die Abziehbarkeit von Sonderausgaben und außergewöhnlichen Belastungen unterliegt damit auch nicht in Gänze der freien Entscheidung des einfachen Steuergesetzgebers. Deren Abziehbarkeit ist vielmehr im Grundgesetz manifestiert und ließe sich nur über den Weg einer Grundgesetzänderung aufheben, wofür freilich ein – gegenwärtig nicht ersichtlicher – alternativer Belastungsmaßstab gefunden werden müsste. Insofern bleibt der Gesetzgeber darauf beschränkt, sich unter den Vor-

gaben des Leistungsfähigkeitsprinzips um eine systemgerechte Abzugssystematik zu bemühen.

Das nach Abzug der erwerbs- und existenzsichernden Aufwendungen verbleibende zu versteuernde Einkommen unterliegt dann unter dem Gebot einer folgerichtigen Besteuerung freilich dem vollem Besteuerungszugriff, was ein grundsätzliches Abzugsverbot privater Aufwendungen der Lebensführung bedingt, wie es in § 12 EStG und teilweise in § 4 Abs. 5 EStG statuiert ist (Drenseck 2011, § 12 Rn. 1). Jede Ausnahme vom steuerlichen Abzugsverbot privater Lebensführungskosten bedarf einer besonderen Rechtfertigung, um nicht gegen das Gebot der folgerichtigen steuerlichen Belastungsgleichheit zu verstoßen. In der praktischen Rechtshandhabung bedingt dies die Schwierigkeit, die existenzsichernde Daseinsvorsorge (steuerliches Abzugsgebot) von der privaten Lebensführung (steuerliches Abzugsverbot) abzugrenzen.

### **3.2 Pflegeaufwendungen als Sonderausgaben oder außergewöhnliche Belastungen**

Das Einkommensteuerrecht berücksichtigt die Pflegeaufwendungen für Angehörige im Rahmen des subjektiven Nettoprinzips vorrangig als außergewöhnliche Belastungen und teilweise als Sonderausgaben. So können sich Aufwendungen für Angehörige niederschlagen bei

- typischen Unterhaltsleistungen nach § 33a Abs. 1 EStG als einem Spezialfall der außergewöhnlichen Belastungen,
- anderen außergewöhnlichen Belastungen nach § 33 EStG,
- dem Pflege-Pauschbetrag nach § 33b Abs. 6 EStG,
- haushaltsnahen Pflege- und Betreuungsleistungen nach § 35a Abs. 2 EStG oder
- ausnahmsweise als Sonderausgaben nach § 10 Abs. 1 Nr. 1a EStG.

#### **3.2.1 Typische Unterhaltsleistungen, § 33a Abs. 1 EStG**

Kinder können gegenüber ihren Eltern nach § 1601 BGB unterhaltspflichtig sein, soweit die Eltern außerstande sind, ihren Bedarf eigenständig zu decken (§ 1602 Abs. 1 BGB) und die Kinder selbst leistungsfähig sind (§ 1603 BGB, BGH, *Entsch. v. 19.2.2003, XII ZR 67/00, FamRZ 2003, S. 860; Diederichsen 2012, § 1601 BGB Rn. 6*). Typischer Mehrbedarf der Eltern kann sich etwa aus notwendigen Haushaltshilfen, Unterstützungsbedürftigkeit bei den Verrichtungen des täglichen Lebens, gesteigerter Kranken-

betreuung, vermehrten Fahrten zu Ärzten und Kliniken, besonderer Diätverpflegung bis hin zu pflegebedingtem Mehrbedarf und der Unterbringung in einem Pflegeheim ergeben (Diederichsen 2012, § 1601 BGB Rn. 6). Bei den Kindern sind die hierfür gezahlten Unterhaltszahlungen unter den Voraussetzungen und in den Grenzen von § 33a EStG als typische Unterhaltsleistungen abzugsfähig. § 33a EStG ist dabei auf die Berücksichtigung von Leistungen zur Abdeckung des laufenden grundlegenden Lebensbedarfs sowie für Ernährung, Kleidung oder Wohnung zugeschnitten (Loschelder 2011, § 33a Rn. 4).

Für jede unterstützte Person sind nach § 33a EStG maximal 8.004 € abzugsfähig. Der Betrag von 8.004 € deckt sich mit dem am Existenzminimum orientierten steuerlichen Grundfreibetrag (§ 32a EStG, BFH, Entsch. v. 18.6.1997, III R 60/96, BStBl. II 1998, S. 608). Sofern mehrere Unterhaltsleistende Unterhalt für eine Person erbringen (beispielsweise Geschwister), können sie den Höchstbetrag insgesamt nur einmal geltend machen, müssen diesen also im Verhältnis der tatsächlich geleisteten Zahlungen untereinander aufteilen (Jachmann und Liebl 2010, S. 2009).

Der abzugsfähige Höchstbetrag von 8.004 € wird außerdem nach § 33a Abs. 1 EStG gekürzt, soweit die unterhaltsberechtigte Personen über eigene Einkünfte und Bezüge von mehr als 624 € im Jahr verfügt. Wenn somit die Einkünfte und Bezüge der unterhaltenen Person im Jahr 8.628 € übersteigen, sind Unterhaltszahlungen an sie gar nicht mehr nach § 33a Abs. 1 EStG abzugsfähig.

Eine weitere Einschränkung ergibt sich dann, wenn die unterstützte Person mehr als nur geringes eigenes Vermögen besitzt. Dieses Vermögen ist nämlich vorrangig einzusetzen, insofern erkennt das Einkommensteuerrecht keine Bedürftigkeit (§ 33a Abs. 1 S. 4 EStG). Allerdings enthält sich das Gesetz einer konkreten Definition des „nur geringen Vermögens“. Die Finanzverwaltung nimmt eine Grenze bei 15.500 € an (EStR 33a.1 Abs. 2). Diese Wertgrenze besteht freilich seit 1975 unverändert ohne zwischenzeitliche Wertanpassung (Loschelder 2011, § 33a EStG Rn. 24). Außerdem kommt es allein auf den Verkehrswert des Vermögens an (BFH, Entsch. v. 11.2.2010, VI R 65/08, BStBl. II 2010, S. 628; Loschelder 2011, § 33a Rn. 24), unabhängig von der Anlageart, der Ertragskraft oder einer Rücklage für zukünftigen Unterhaltsbedarf. Trotz zwischenzeitlicher Geldentwertung hat die Rechtsprechung die unveränderte Wertgrenze bislang gebilligt (BFH, Entsch. v. 28.4. 2010, VI B 142/09, BFH/NV 2010, S. 1441; Entsch. v. 11.2.2010, VI R 65/08, BStBl. II 2010, S. 628). Unter der geltenden Gesetzeslage haben sich Steuerpflichtige also darauf einzustellen. Unabhängig von einer etwaigen zivil-

rechtlichen Unterhaltsverpflichtung ist ein steuerlicher Abzug bei Überschreiten der Wertgrenze ausgeschlossen.

Das Einkommensteuerrecht nimmt außerdem eine eigenständige Beurteilung der eigenen Leistungsfähigkeit des Unterhaltsleistenden vor, die sog. Opfergrenze. Nur, soweit dem Unterhaltsleistenden nach dem Unterhalt noch genügend Einkommen zur Deckung des eigenen Bedarfs und dem etwaiger weiterer unterhaltsberechtigter Familienmitglieder verbleibt, ist er leistungsfähig und kann Unterhalt nach § 33a EStG abziehen (BFH, *Entsch. v. 18.5.2006, III R 26/05, BStBl. II 2007, S. 108; Entsch. v. 11.12.1997, III R 214/94, BStBl. II 1998, S. 292*). Diese im Gesetz nicht selbst definierte „Opfergrenze“ nimmt die Finanzverwaltung nach einem Prozentsatz des Nettoeinkommens an, nämlich 1 % je volle 500 € Nettoeinkommen, höchstens 50 % des Nettoeinkommens (BMF, *Schreiben vom 7.6.2010, IV C 4 S 2285 – 16/03, BStBl. I 2010, S. 582, Rz. 11*).

### **3.2.2 Andere außergewöhnliche Belastungen nach § 33 EStG**

Die nach § 33a EStG begrenzt abziehbaren typischen Unterhaltsleistungen sind ein Sonderfall der außergewöhnlichen Belastungen, die allgemein in § 33 EStG geregelt sind (vgl. BFH, *Entsch. v. 18.6.1997, III R 60/96, BStBl. II 1998, S. 608*). Besonderer Unterhaltsbedarf für die unterstützte Person ist neben den typischen Unterhaltsleistungen im Rahmen dieser anderen außergewöhnlichen Belastungen nach § 33 EStG abzugsfähig (BFH, *Entsch. v. 22.10.1996, III R 265/94, NJWE-FER 1997, S. 213; Loschelder 2011, § 33 Rn. 3*). Der Abzug als außergewöhnliche Belastung ist freilich an eine Reihe von Voraussetzungen geknüpft. Denn als außergewöhnliche Belastung sind nur zwangsläufige, existenziell notwendige Aufwendungen abzugsfähig, die das Maß des Üblichen überschreiten (BFH, *Entsch. v. 10.8.1990, III R 2/86, BFH/NV 1991, S. 231; Entsch. v. 29.9.1989, III R 129/86, BStBl. II 1990, S. 418; FG Rheinland-Pfalz, Entsch. v. 16.3.2000, 4 K 1899/98, DStRE 2000, S. 636*). Die Außergewöhnlichkeit der Belastung drückt sich zunächst darin aus, dass nur ein überdurchschnittlich hoher Unterhalt abgezogen werden darf. Die zumutbare Belastung (§ 33 Abs. 1, Abs. 3 EStG) muss der Steuerpflichtige hingegen selber tragen, gewissermaßen als seinen Eigenanteil. Die zumutbare Belastung richtet sich gem. § 33 Abs. 3 EStG nach der typisierten individuellen Leistungsfähigkeit eines Steuerpflichtigen, gemessen am Gesamtbetrag der Einkünfte des Steuerpflichtigen und liegt zwischen 1 % des Gesamtbetrags der Einkünfte (bei Steuerpflichtigen mit drei oder mehr Kindern und einem Gesamtbetrag der

Einkünfte bis 15.340 €) und 7 % (bei Steuerpflichtigen ohne Kinder und Veranlagung und einem Gesamtbetrag der Einkünfte über 51.130 €). Bei der Ermittlung der zumutbaren Belastung werden sämtliche außergewöhnliche Belastungen eines Steuerpflichtigen zusammengerechnet, also etwa auch eigene Krankheitskosten.

In Betracht kommt daher nur besonderer überdurchschnittlicher Unterhaltsbedarf der Eltern, vornehmlich wegen Krankheit, Pflegebedürftigkeit, Heimunterbringung oder Behinderung (BFH, *Entsch. v. 10.5.2007*, III R 39/05, *DStR* 2007, S. 1395; *Entsch. v. 22.10.1996*, III R 265/94, *NJWE-FER* 1997, S. 213; Naumann 1997, S. 1905). Für den allgemeinen Lebensunterhalt ist hingegen der Abzugstatbestand § 33a EStG mit seinen eigenen Grenzen relevant (Jachmann und Liebl 2010, S. 2009). Pflegekosten für die Beschäftigung einer ambulanten Pflegekraft oder für die Unterbringung in einem Pflegeheim sind nach § 33 EStG abzugsfähig, wenn die Pflegebedürftigkeit durch Einstufung in eine Pflegestufe, Feststellung einer erheblichen Einschränkung der Alltagskompetenz (§ 45a SGB XI) oder durch Rechnungsstellung eines anerkannten ambulanten Pflegedienstes (§ 89 SGB XI) nachgewiesen ist (BMF, *Schreiben v. 2.12.2002*, IV C 4 S 2284 – 108/02, *BStBl. I* 2002, S. 1389; FG Rheinland-Pfalz, *Entsch. v. 16.3.2000*, 4 K 1899/98, *DStRE* 2000, S. 636; Loschelder 2011, § 33 Rn. 35).

Da nur notwendiger und angemessener Unterhaltsbedarf berücksichtigungsfähig ist, stellt die Finanzverwaltung ferner auf den tatsächlichen erforderlichen besonderen Unterhaltsbedarf ab (Loschelder 2011, § 33 Rn. 35). Soweit die unterstützte Person von dritter Seite Leistungen erhält, besteht keine Bedürftigkeit. Daher sind Leistungen der Pflegeversicherung herauszurechnen. Ebenso sind vorrangig eigene Einkünfte und Bezüge sowie eigenes Vermögen der Eltern einzusetzen. Nur der nicht gedeckte Teil der besonderen Aufwendungen für Pflege und Betreuung kann besondere Unterhaltsbedürftigkeit begründen.

Einsparungen und Entlastungen der unterstützten Person mindern den notwendigen besonderen Unterhaltsbedarf (BFH, *Entsch. v. 22.8.1980*, VI R 138/77, *BStBl. II* 1981, S. 23). Wenn etwa die unterstützte Person im Zuge einer Pflegeheimunterbringung den bisherigen Haushalt auflöst, unterstellt die Finanzverwaltung eine Haushaltersparnis, die sich auf täglich 22,23 €, monatlich 667 € und jährlich 8.004 € beläuft (FG Hamburg, *Entsch. v. 3.3.2010*, 6 V 17/10, *EFG* 2010, S. 1512). Diese Ersparnis ist von den Pflegeaufwendungen abzuziehen, reduziert also den Unterhaltsbedarf.



Gegenläufig zu dieser Haushaltsersparnis kann die Heimunterbringung freilich auch einen zusätzlichen persönlichen Bedarf auslösen, etwa weil dieser nicht mehr ohne weiteres im bisherigen gewohnten Haushalt gedeckt werden kann. Aus Vereinfachungsgründen kann die unterstützte Person hierfür ein Pauschalbetrag von jährlich 1.550 € ansetzen, mithin von ihren eigenen Bezügen und ihrem Vermögen abziehen, ohne diese konkret nachweisen zu müssen (BMF, Schreiben v. 02.12.2002, IV C 4 – S 2284 – 108/02, BStBl. I 2002, S. 1389).

### **3.2.3 Pflege-Pauschbetrag nach § 33b Abs. 6 EStG**

Aus Erleichterungsgründen arbeitet das Steuerrecht nicht selten mit Pauschalierungen, so auch im Bereich der Pflegeaufwendungen. Steuerpflichtige dürfen nach § 33b Abs. 6 EStG für die persönliche Pflege eines Angehörigen im Inland einen jährlichen Pflegepauschbetrag von 924 € geltend machen, sofern der gepflegte Angehörige ständig hilflos ist. Der Pflegepauschbetrag soll ohne Nachweis tatsächlich entstandener Kosten die finanzielle Mehrbelastung des pflegenden Angehörigen (teilweise) ausgleichen (BT-Drucks. 11/2157, S. 151; BFH, Entsch. v. 14.10.1997, III R 102/92, BStBl. II 1998, S. 20; Naumann 1997, S. 1910). Der Pflegepauschbetrag verlangt die ständige Hilflosigkeit der gepflegten Person, die nur bei deren Schwerbehinderung (Schwerbehindertenausweis Merkzeichen H) und oder der Einstufung als Schwerstpflegebedürftiger in der Pflegestufe III gegeben ist (Loschelder 2011, § 33b Rn. 34).

Der Pflegepauschbetrag ist zur Abgeltung der dem pflegenden Angehörigen erwachsenden Aufwendungen gedacht. Entgeltliche Pflegeleistungen sollen hingegen ausgesondert bleiben (BFH, Entsch. v. 21.3.2002, III R 42/00, BStBl. II 2002, S. 417). Der pflegende Angehörige darf daher für seine Pflegeleistungen keinerlei Vergütung erhalten. Eine solche Vergütung kann auch das von der hilflosen Person weitergeleitete Pflegegeld sein, wenn damit die Pflegedienstleistung des Angehörigen und die ihm dabei entstehenden Aufwendungen ersetzt werden sollen (BFH, Entsch. v. 17.7.2008, III R 98/06, BFH/NV 2009, S. 131; Entsch. v. 21.3.2002, III R 42/00, BStBl. II 2002, S. 417). Sofern sich mehrere Personen die Pflege teilen, ist der Pflege-Pauschbetrag unter diesen aufzuteilen. Pro hilfsbedürftiger Person gewährt der Staat also nur einmalig den Pauschbetrag von 924 € im Jahr.

Der Vorteil liegt darin, dass ohne einen besonderen Nachweis 924 € im Jahr abgezogen werden dürfen. Der Nachteil liegt mit dem niedrigen Betrag auf der Hand. Mehr als eine

symbolische Geste scheint der Pflegepauschbetrag nicht zu sein. Sofern dem Steuerpflichtigen tatsächlich größere Aufwendungen erwachsen sind, bleibt ihm nur deren konkreter Nachweis als außergewöhnliche Belastungen nach § 33 EStG. Denn wenn die Tatbestandsvoraussetzungen in § 33 EStG erfüllt sind, ist für außergewöhnliche Belastungen deren vollständiger Abzug möglich.

### **3.2.4 Haushaltsnahe Pflege- und Betreuungsleistungen nach § 35a Abs. 2 EStG**

Neben den außergewöhnlichen Belastungen sieht das Gesetz die Möglichkeit vor, Aufwendungen für haushaltsnahe Pflege- und Betreuungsleistungen nach § 35a Abs. 2 EStG abzuziehen. Aus systematischer Sicht ist die Abzugsfähigkeit bei den haushaltsnahen Dienstleistungen ein Fremdkörper. Bei dieser Vorschrift handelt es sich nämlich um eine Lenkungs- und Subventionsnorm zur Bekämpfung der Schwarzarbeit und als Anreiz für Beschäftigungsverhältnisse im Privathaushalt (Drenseck 2011, § 35a EStG Rn. 2). Hinsichtlich der Inanspruchnahme von Pflegeleistungen fügt sie sich indes in die Vorgaben des subjektiven Nettoprinzips, vermag also auch zu einer gleichheitsgerechten Besteuerung beizutragen.

Auftraggeber einer Dienstleistung oder Arbeitgeber einer sozialversicherungsbeschäftigten Person dürfen 20 % der Arbeitskosten, maximal 4.000 € nach § 35a Abs. 2 EStG von der Steuerschuld abziehen. Hierunter fallen alle Pflege- und Betreuungsleistungen, gleich ob sie im eigenen Haushalt des Steuerpflichtigen oder im Haushalt der unterstützten Personen erbracht werden (Plenker 2010, S. 365). Wenn also Kinder die häusliche Pflege- oder Betreuungskraft ihrer Eltern beschäftigen und bezahlen, dürfen sie den diesbezüglichen Aufwand nach § 35a Abs. 2 EStG abziehen. Eine Aufnahme des zu pflegenden Elternteils in den Haushalt der Kinder ist nicht erforderlich (BMF, Schreiben v. 15.2.2010, IV C 4 – S 2296 – b/07/0003, BStBl. I 2010, S. 140 Rz. 13).

Die Berücksichtigung als außergewöhnliche Belastungen hat jedoch Vorrang vor den haushaltsnahen Dienstleistungen, da letztere gesetzessystematisch als tarifäre Entlastungsvorschrift konzipiert sind. Indes können die nicht im Rahmen der außergewöhnlichen Belastungen berücksichtigten Aufwendungen bei den haushaltsnahen Leistungen zum Steuerabzug führen. Dies kann etwa für Aufwendungen unterhalb der zumutbaren Belastung der Fall sein. Die Inanspruchnahme des Pflegepauschbetrages nach § 33b Abs. 6 EStG schließt allerdings den Steuervorteil für haushaltsnahe Dienstleistungen aus (Drenseck 2011, § 35a Rn. 13).



### **3.2.5 Sonderausgabenabzug, § 10 Abs. 1 Nr. 1a EStG**

Ein unbegrenzter Abzug von Unterhaltsleistungen an Angehörige kommt ferner über den Sonderausgabenabzug (§ 10 EStG) bei bestimmten Ausnahmekonstellationen der vorweggenommenen Erbfolge in Betracht. Wenn Kinder von ihren Eltern im Wege der vorweggenommenen Erbfolge einen Betrieb gegen lebenslängliche Versorgungsleistungen übernehmen, dürfen sie die an die Eltern gezahlten Versorgungsleistungen nach § 10 Abs. 1 Nr. 1a EStG als Sonderausgaben vom eigenen Einkommen abziehen (Hutter 2013, § 10 Rn. 90). Im Gegenzug hat der Empfänger der Unterhaltsleistungen diese bei sich als sonstige Einkünfte gem. § 22 Nr. 1b EStG zu versteuern. Wegen des Progressionseffektes kann diese Einkünfte- und damit Besteuerungsverteilung günstig sein. Derlei Unterhaltsleistungen werden in voller Höhe als Sonderausgaben von der steuerlichen Bemessungsgrundlage abgezogen (Jachmann und Liebl 2010, S. 2015). Ein solcher unbegrenzter Sonderausgabenabzug greift indes nur für Fälle, in denen ein land- und forstwirtschaftlicher Betrieb, ein Gewerbebetrieb oder Betriebsvermögen einer selbständigen Tätigkeit gegen lebenslange und wiederkehrende Versorgungsleistungen übertragen wird. Unabhängig von der gleichheitsgerechten Fragwürdigkeit (Art. 3 Abs. 1 GG) scheidet diese Alternative für die Masse der Steuerpflichtigen mangels Betriebsvermögens ohnehin aus (Fischer 2013, § 22 Rn. 12).

## **4 Problemfelder und Reformmöglichkeiten**

Die geltende Gesetzeslage zeichnet sich durch Kleinteiligkeit und ein Konglomerat diverser Abzugstatbestände aus, wie sie aber für das Steuerrecht allgemein nicht untypisch ist. Die verschiedenen Abzugstatbestände, insb. die leistungsfähigkeitsmindernden indisponiblen Unterhaltsaufwendungen, nehmen die grundgesetzlichen Vorgaben mit dem Ziel einer gleichheitsgerechten Besteuerung im Sinne von Art. 3 Abs. 1 GG auf. Durch die grundsätzliche steuerliche Berücksichtigung auch der Unterhaltszahlungen von Kindern an ihre Eltern findet der Schutz von Familie nach Art. 6 Abs. 1 GG Berücksichtigung. Und durch die Orientierung verschiedener Tatbestände am steuerlichen Existenzminimum nebst dessen Steuerfreistellung kommt auch das Sozialstaatsprinzip des Art. 20 Abs. 1 GG zu Geltung. Insb. wirken sich Unterhaltsleistungen an die Eltern systematisch korrekt steuermindernd im Rahmen des subjektiven Nettoprinzips als außergewöhnliche Belastungen aus (Fallgruppen typischer Unterhaltsbedarf, § 33a EStG, pflegebedingter Mehrbedarf, § 33 EStG, Pflegepauschbetrag, § 33b EStG). Die außer-

dem mögliche Berücksichtigung mittels Steuerermäßigung wegen haushaltsnaher Beschäftigungsverhältnisse über § 35a EStG ist zwar als Lenkungs- und Subventionsnorm gesetzessystematisch fraglich, bewegt sich indes noch innerhalb der gesetzgeberischen Entscheidungs- und Gestaltungsfreiheit und leistet im Ergebnis ebenfalls einen Beitrag zur leistungsfähigkeitsorientierten Besteuerung.

Dieser Befund darf aber nicht darüber hinwegtäuschen, dass die Tatbestände im Detail durchaus Defizite aufweisen, die derzeitige Gesetzeslage und Gesetzesumsetzung also nicht vollständig den grundgesetzlichen Vorgaben genügt. Dies beginnt bei einzelnen Wertgrenzen (bspw. Pflegepauschbetrag von 924 €), die an einer realitätsgerechten Abbildung des tatsächlichen Pflegeaufwandes zweifeln lassen. Es setzt sich fort bei der Zulässigkeit und Rechtfertigung einzelner Tatbestandsmerkmale wie etwa der sog. Opfergrenze. Die verfassungsrechtlichen Zweifel münden schließlich in die Sonderbehandlung der vorweggenommenen Erbfolge, die vermittels Sonderausgaben (§ 10 EStG) einen unbegrenzten Abzug der Unterhaltsleistungen nur für eine kleine Gruppe von Steuerpflichtigen ermöglicht. In diesem Zusammenhang erscheint es diskussionswürdig, auch Besteuerungsmodelle einer generationenübergreifenden Familienbesteuerung zu erwägen.

#### **4.1 Realitätsgerechte Erfassung tatsächlicher Pflegeaufwendungen**

Wertgrenzen, Typisierungen und auch Aufwandspauschalierungen sind im Einkommensteuerrecht als einem Massenfallrecht aus Gründen der Praktikabilität sowie Gleichbehandlung und damit der Steuergerechtigkeit zulässig, bisweilen sogar notwendig (BVerfG, *Entsch. v. 6.7.2010, 2 BvL 13/09, DStR 2010, S. 1563*). Dass der Gesetzgeber in § 33a EStG mit den eigenen Bezügen oder dem eigenen Vermögen der unterhaltsberechtigten Person betragsmäßige Grenzen für abzugsfähige Unterhaltsleistungen vorsieht, ist insofern nicht per se zu beanstanden. Entsprechendes gilt für die zumutbare Belastung nach § 33 Abs. 4 EStG, die den Familienunterhalt zuvörderst als eine privat bedingte Leistung auffasst und nur für ausnahmsweise überdurchschnittlich hohen Unterhaltsbedarf den Steuerabzug erlaubt. Es ist Aufgabe des Gesetzgebers, entweder deren Höhe oder aber zumindest deren Kriterien vorzugeben. Bei der Festsetzung der Grenzen darf der Gesetzgeber aber nicht willkürlich agieren. Er hat sich vielmehr an der tatsächlichen Belastung der überwiegenden Mehrzahl der Steuerpflichtigen oder der tatsächlichen durchschnittlichen Belastung zu orientieren, muss also von einer möglichst breiten, alle betroffenen Gruppen und Regelungsgegenstände ein-

schließenden Beobachtung ausgehen (BVerfG, Entsch. v. 7.11.2006, 1 BvL 10/02, BVerfGE 117, 1; Förster 2012, S. 490; Haupt 2010, S. 963). Diese Vorgehensweise gebieten das Leistungsfähigkeitsprinzip mitsamt dem Folgerichtigkeitsgebot, da bei zu niedriger Aufwandspauschalierung eine leistungsfähigkeitsorientierte Besteuerung unterlaufen würde.

Ein augenscheinliches Missverhältnis begegnet beim Pflegepauschbetrag in § 33b EStG, der lediglich 924 € jährlich beträgt. Dieser Betrag bedeutet allenfalls eine symbolische Geste der Anerkennung von Angehörigenpflege, ohne den tatsächlich entstehenden Aufwand realitätsgerecht abzubilden. Erst recht gilt dieser Befund bei einer Pflege durch mehrere Angehörige, die sich den Pflegepauschbetrag auch noch untereinander teilen müssen. Ein Vergleich mit den Sätzen der Pflegekassen offenbart das Missverhältnis (vgl. Naumann 1997, S. 1910). Im Sinne einer widerspruchsfreien Ausgestaltung der Rechtsordnung sollte der Pflegepauschbetrag angehoben werden. Zwar ist eine identische Umsetzung der Pflegekassensätze nicht geboten, da der Pflegepauschbetrag kein Entgelt für Pflegeleistungen darstellen soll (vgl. BT-Drucks. 11/2157, S. 151). Aber im Sinne einer realitätsgerechten Abbildung erscheint eine Anhebung auf 3.000 € im Vergleich zu den Sätzen der Pflegekassen angemessen.

Ebenso ist die in § 33a Abs. 1 EStG gesetzte Grenze von jährlich 624 € an eigenen Einkünften und Bezügen bedenklich (vgl. Jachmann und Liebl 2010, S. 2016). Auch Bezüge jenseits von jährlich 624 € vermögen nur marginal den persönlichen Bedarf zu decken. Insofern ist nicht nachvollziehbar, weshalb bereits über diesem geringen Betrag liegende eigene Bezüge die Unterhaltsbedürftigkeit ausschließen sollen. Die niedrige Grenze bewirkt im Ergebnis, die Masse der Durchschnittsbürger von der steuerlichen Abzugsfähigkeit der Unterhaltsleistungen auszuschließen.

Unhaltbar ist im Übrigen auch die gegenwärtige Handhabung des „Schonvermögens“ gem. § 33a Abs. 1 S. 4 EStG, wonach sich Unterhaltsleistungen nur dann auswirken, wenn der Empfänger der Unterhaltsleistungen nur über geringes eigenes Vermögen verfügt. Der Gesetzgeber darf den Rechtsanwendern die Auslegung dieses Begriffs zwar übertragen. Die seit nahezu 40 Jahren unverändert bei 15.500 € stehende Wertgrenze lässt jedoch die zwischenzeitliche Geldentwertung gänzlich unberücksichtigt (vgl. Loschelder 2011, § 33a Rn. 24). Insofern ist zwar noch nicht der Gesetzeswortlaut des § 33a Abs. 1 S. 4 EStG als solches, sondern erst seine Auslegung und Anwendung bedenklich. Der Gesetzgeber provoziert aber Widersprüche in der Gesamtrechtsordnung, wenn er im sozialrechtlichen oder zivilrechtlichen Kontext andere Maßstäbe für

Schonvermögen statuiert bzw. gelten lässt (§ 12 SGB II, § 90 SGB XII, § 1601 BGB). Je nach Beschaffenheit und Verwertbarkeit kann das Schonvermögen dort bis zu 61.050 € betragen (§ 12 SGB II, vgl. Diederichsen 2012, § 1601 Rn. 12).

#### **4.2 Unterhaltspflicht als Vorbedingung steuerlicher Abzugsfähigkeit**

Einen systemwidrigen Fremdkörper stellt auch die sog. Opfergrenze dar (§ 33a EStG). Wie beschrieben hängt die steuerliche Abzugsfähigkeit von der eigenen Leistungsfähigkeit des Unterhaltsleistenden ab, ihm müssen nach dem Elternunterhalt noch genügende eigene Mittel verbleiben. Damit stellt aber die Finanzverwaltung systemwidrig doppelt auf die Leistungsfähigkeit des Unterhaltsleistenden ab. Denn die eigene Leistungsfähigkeit ist bereits Tatbestandsvoraussetzung für das Bestehen einer Unterhaltspflicht (Lang 2010, § 9 Rn. 90). Da die eigene Leistungsfähigkeit bereits eine Vorbedingung für die Unterhaltsverpflichtung darstellt, ist die nochmalige steuerliche Beurteilung im Rahmen der Opfergrenze überflüssig. Um der Vereinfachung willen und zwecks Einheitlichkeit der Rechtsordnung sollte die steuerliche Opfergrenze als eigenständiges Abzugskriterium ganz entfallen. Alles andere provoziert nur Abweichungen zum Zivilrecht und damit Widersprüche in der Gesamtrechtsordnung.

Überhaupt stellen die Tatbestandsmerkmale „kein oder nur geringes eigenes Vermögen“ sowie „eigene Einkünfte und Bezüge“ nach § 33a EStG eine systemwidrige Doppelbeurteilung dar (Lang 2010, § 9 Rn. 90). Maßgeblich sollte allein das Bestehen der Unterhaltspflicht im Sinne einer zivilrechtlichen Vorbedingung sein (insb. § 1601 BGB). Diese Wertungen und Entscheidungen des Zivilrechts als eines Teils der Rechtsordnung hat das Steuerrecht lediglich noch abzubilden. Um Widersprüche in der Gesamtrechtsordnung zu vermeiden darf es indes keine zusätzlichen oder gar abweichenden Abzugskriterien postulieren, da diese weder erforderlich noch nachvollziehbar sind. Eigenes Vermögen und eigene Bezüge sind daher ausschließlich relevant für das Bestehen einer Unterhaltspflicht. Auf dieser Basis geleistete Unterhalt an Verwandte in gerade Linie nach § 1589 S. 3 BGB ist dann uneingeschränkt beim Unterhaltsverpflichteten zum Abzug zuzulassen. Bereits mit dieser geringfügigen Korrektur wäre im Konglomerat der diversen steuerlichen Abzugstatbestände eine wesentliche Erleichterung und gesteigerte Transparenz erreicht, die insb. die Rechtsanwendung und das Verständnis der Steuerpflichtigen fördert.

### 4.3 Sonderbehandlung vorweggenommener Erbfolge

Erklärungsbedürftig ist ferner die Sonderbehandlung des Unterhalts bei vorweggenommener Erbfolge. Dieser wirkt sich nicht als außergewöhnliche Belastung, sondern uneingeschränkt als Sonderausgabenabzug aus. Im Gegensatz zu den außergewöhnlichen Belastungen kommt es nicht auf einen besonderen Bedarf des Versorgungsempfängers und den familiären Verpflichtungsgrund des Unterhalts an (BFH, Entsch. v 12.5.2003, GrS 1/00, BStBl. II 2004, S. 95). Die Versorgungsleistungen und deren Abzug sind vielmehr durch den vorangegangenen Betriebsvermögenstransfer indiziert. Die Eltern haben die empfangenen Versorgungsleistungen bei sich als sonstige Einkünfte zu versteuern (§ 22 Nr. 1b EStG). Im Ergebnis bewirkt dies einen innerfamiliären Einkommens- und damit Leistungsfähigkeitstransfer, von dem aber der Familienverbund wegen der Progressionsvorteile insgesamt profitiert.

Diese Möglichkeit haben indes nur Familien mit übertragbarem Betriebsvermögen (Gewerbebetrieb, Land- und Forstwirtschaft). Diese Ungleichbehandlung gegenüber den übrigen Steuerpflichtigen bedarf eines rechtfertigenden Grundes. Dieser kann nur in der besonderen Sozialbindung des betroffenen Betriebsvermögens bestehen. Die vorweggenommene Erbfolge soll steuerlich den rechtzeitigen Übergang des Betriebsvermögens auf die nächste Generation und damit die Unternehmenskontinuität und den Unternehmenszusammenhalt fördern (Hutter 2010, § 10 Rn. 90). Dies kann zum Erhalt des so gebundenen Steuersubstrats, der Arbeitsplätze etc. durchaus im gesamtwirtschaftlichen Interesse liegen, bewegt sich jedenfalls innerhalb der gesetzgeberischen Einschätzungsprärogative.

### 4.4 Familiensplitting als Reformmodell

Fraglich ist, ob sich dieses Konzept nicht hin zu einer generationenübergreifenden Familienbesteuerung verallgemeinern ließe. Nicht nur für den Sonderfall Betriebsvermögen könnte die Familie einen generationenübergreifenden Leistungsfähigkeitstransfer legitimieren, den das Einkommensteuerrecht aufnimmt. Maßgeblich wäre danach ein Familieneinkommen, das innerhalb der familiären Verantwortungsgemeinschaft zwischen Großeltern-, Eltern- und Kindergeneration verteilt würde. Diese Ideen liegen dem Familiensplitting zu Grunde, welches das Familieneinkommen auf alle Mitglieder der Großfamilie verteilt (vgl. Lang 2010, § 9 Rn. 103; Winhard 2006, S. 1729).

Damit ist indessen ein Paradigmenwechsel verbunden. Denn das geltende Einkommensteuerrecht geht vom Subjektsteuerprinzip aus, bemisst also die Steuerbelastung regelmäßig für ein Individuum, nicht für einen mehr oder minder kollektivistisch gearteten Verbund (Jachmann und Liebl 2010, S. 2009). Die Familie ist außerdem nicht notwendig eine Erwerbsgemeinschaft. Was für die Ehe und für die Familie mit minderjährigen Kindern regelmäßig noch zutreffen mag, ist kein genereller Befund bei erwachsenen Kindern und ihren Eltern. Regelmäßig besteht hier keine Erwerbsgemeinschaft mehr, so dass keine allgemeine Notwendigkeit für ein Familiensplitting unter Einbezug der Großeltern und der erwachsenen Kinder besteht (vgl. Jachmann und Liebl 2010, S. 2016).

Die familiäre Verantwortungsgemeinschaft lässt sich vielmehr auch im Rahmen des geltenden Subjektsteuerprinzips verwirklichen. Die vorweggenommene Erbfolge fügt sich in dieses Raster als besonders gerechtfertigte Ausnahme ein. Es erscheint daher sachgerechter, im Rahmen des bestehenden Systems den Unterhaltsabzug unter der Prämisse einer zivilrechtlich determinierten Unterhaltsverpflichtung zu vereinheitlichen.

## **5 Fazit**

Der steuerliche Familienleistungsausgleich hat sich auf Veränderungen im Familienbild einzustellen und die mit dem Älterwerden der Eltern unter umgekehrten Vorzeichen wiederauflebende Unterhaltsgemeinschaft zwischen erwachsenen Kindern und ihren Eltern aufzugreifen.

Die grundgesetzlichen Vorgaben des Leistungsfähigkeitsprinzips, des Schutzes von Ehe und Familie sowie des Sozialstaatsprinzips lassen sich im Rahmen der geltenden Einkommensteuersystematik ohne weiteres umsetzen, insb. durch §§ 10, 33, 33a und 33b EStG.

Anpassungsbedarf gibt es hinsichtlich der realitätsgerechten Erfassung des tatsächlichen Pflegeaufwands und damit des Unterhaltsbedarfs.

Aus Vereinfachungsgründen und zur Förderung einer widerspruchsfreien Gesamtrechtsordnung sollte das Steuerrecht die zivilrechtliche Unterhaltspflicht als Vorbedingung akzeptieren und dadurch begründete Unterhaltsleistungen steuerlich uneingeschränkt zum Abzug zulassen.



## Literaturverzeichnis

- Birk, D. (2011): Steuerrecht, 13. Aufl., Heidelberg.
- Birk, D. (1983): Das Leistungsfähigkeitsprinzips als Maßstab der Steuernormen, Köln.
- Diederichsen, U. (2012): Kommentierung § 1601 BGB. In: Diederichsen, U. et al. (Hrsg.), Palandt Bürgerliches Gesetzbuch (BGB) Kommentar, 71. Aufl., München 2012.
- Drenseck, W. (2011): Kommentierung § 12 EStG. In: Drenseck, W. (Hrsg.), Schmidt Einkommensteuergesetz EStG Kommentar, 30. Aufl., München 2011.
- Drüen, K.-D. (2010): Anmerkung zum BVerfG-Urteil vom 12.05.2009 – 2 BvL 1/00. In: Juristenzeitung (JZ) 2010, 91 – 94.
- Haupt, H. (2010): Die außergewöhnliche Belastung in der Krise. In: Deutsches Steuerrecht (DStR) 2010, 960 – 964.
- Fischer, P. (2013): Kommentierung § 22 EStG. In: Kirchhoff, P. (Hrsg.): Einkommensteuergesetz (EStG) Kommentar, 12. Aufl., Köln 2013.
- Förster, J. (2012): Lohnt sich Bildung für den Steuerpflichtigen? In: Deutsches Steuerrecht (DStR) 2012, 486 – 494.
- Heinicke, W. (2011): Kommentierung § 10 EStG. In: Drenseck, W. (Hrsg.), Schmidt Einkommensteuergesetz EStG Kommentar, 30. Aufl., München.
- Hutter, U. (2013): Kommentierung § 10 EStG. In: Heuermann, B., Brandis, P. (Hrsg.): Blümlich Einkommensteuergesetz Körperschaftsteuergesetz Gewerbesteuerengesetz Kommentar, Loseblatt, 118. Ergänzungslieferung, Stand April 2013, München.
- Jachmann, M. / Liebl, K.: Wesentliche Aspekte zur Familienbesteuerung. In: Deutsches Steuerrecht (DStR) 2010, 2009 – 2017.
- Jarass, H. (2011a): Kommentierung Art. 3 GG. In: Jarass, H., Pieroth, B.: Grundgesetz Kommentar, 11. Aufl., München.
- Jarass, H. (2011b): Kommentierung Art. 6 GG. In: Jarass, H., Pieroth, B.: Grundgesetz Kommentar, 11. Aufl., München.
- Lang, J. (2010): Einkommensteuer. In: Tipke, K., Lang, J. (Hrsg.): Steuerrecht, 20. Aufl., Köln 2010.
- Lange, K. (2000): Verfassungsrechtliche Möglichkeiten einer gleichheitsorientierten Reform des Familienleistungsausgleichs. In: Zeitschrift für Rechtspolitik (ZRP) 2000, 415 – 419.
- Loschelder, F. (2011): Kommentierung §§ 33 – 33b EStG. In: Drenseck, W. (Hrsg.), Schmidt Einkommensteuergesetz EStG Kommentar, 30. Aufl., München.

- Naumann, P. (1997): Die außergewöhnlichen Belastungen in der neueren Rechtsprechung des Bundesfinanzhofs. In: Deutsches Steuerrecht (DStR) 1997, 1905 – 1911.
- Plenker, J. (2010): Anmerkung zum BMF-Schreiben vom 15.2.2010 - IV C 4 - S 2296-b/07/0003. In: Der Betrieb (DB) 2010, 365 – 366.
- Statistisches Bundesamt (2013): Pflegestatistik 2011, Deutschlandergebnisse, Wiesbaden.
- Wernsmann, R. (1998): Die verfassungsrechtliche Rechtfertigung der Abzugsfähigkeit von Vorsorgeaufwendungen - Zugleich zum Unterschied zwischen existenznotwendigem und indisponiblem Einkommen. In: Steuer und Wirtschaft (StuW) 1998, S. 317 – 333.
- Wernsmann, R. (2013): Kommentierung § 4 AO. In: Hübschmann Hepp Spitaler, Abgabenordnung Finanzgerichtsordnung Kommentar, Loseblatt, 222. Ergänzungslieferung Stand Juni 2013, Köln.
- Winhard, C. A. (2006): Das Ehegattensplitting - Ein Dauerbrenner der steuerpolitischen Diskussion. In: Deutsches Steuerrecht (DStR) 2006, 1729 – 1734.



# **Betriebliches Gesundheitsmanagement: Konzept und empirische Erkenntnisse**

Mona Meyer und Friedel Ahlers

## **1 Betriebliches Gesundheitsmanagement: Auch eine Antwort auf den demografischen Wandel**

Der demografische Wandel stellt Gesellschaft und Unternehmen vor vielfältige Herausforderungen. Eine Herausforderung ist die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter bis ins hohe Beschäftigungsalter, da sich das Durchschnittsalter der Beschäftigten von Unternehmen kontinuierlich erhöhen wird. Dies lenkt das Augenmerk auf die hohe Relevanz der Gesundheit der Mitarbeiter, die sowohl im individuellen, betrieblichen und gesellschaftlichen Interesse ist. Entsprechend ist Gesundheitserhaltung und -förderung eine essenzielle Aufgabe verschiedener Interessengruppen, wobei den Betrieben aufgrund ihrer Schlüsselstellung im vernetzten Lebens- und Arbeitskontext dabei eine besonders prädestinierte Rolle zukommt. Aktives BGM ist dabei keinesfalls nur auf ältere Beschäftigtengruppen zugeschnitten, vielmehr trägt dem zentralen Präventionsgedanken ein (frühzeitiges) Engagement aller Beschäftigtengruppen Rechnung (vgl. auch Abschnitt 5).

Aufgrund des demografischen Wandels ist eine starke Belastung der sozialen Sicherheitssysteme nicht mehr zu vermeiden und es liegt somit auch in der Verantwortung der Unternehmen, bei der Gesundheitserhaltung der eigenen Mitarbeiter mitzuwirken (vgl. Schmitt, T. 2007, S. 47 f.). Unternehmen erkennen immer häufiger, dass sie sowohl vom Wohlbefinden als auch von der Gesundheit ihrer Mitarbeiter profitieren (vgl. Ulich, E./ Wülser, M. 2010, S. 31 f.).

Das Thema BGM rückt mehr und mehr in den Fokus der Betriebe. Gründe hierfür sind z. B. Leistungseinbußen im Unternehmen aufgrund von Krankheit und der damit verbundenen kostenverursachenden Abwesenheit der Mitarbeiter (vgl. Schulte-Meißtorff, C./ Schulte, M. 2010, S. 35) und dem generell immer weiter ansteigenden Kosten- und Wettbewerbsdruck (vgl. Baumanns, R. 2009, S. 1).

Im Folgenden wird nach einer grundlegenden literaturbezogenen Auseinandersetzung mit dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) auf die Ergebnisse einer Befra-

gung zur Ausprägung des BGM in der Unternehmenspraxis eingegangen. Die Befragung von 18 Unternehmen, darunter 5 Großunternehmen und 13 kleine und mittlere Unternehmen, liefert sicherlich keine breit belastbaren Ergebnisse, aber als „empirisches Schlaglicht“ erste Eindrücke von Relevanz und Ausprägung des BGM in der Unternehmenspraxis.

Zur richtigen Einordnung ist sicherlich auch vorab zu konstatieren, dass ein BGM nur ein Element und damit nur eine Antwort auf die Herausforderungen des demografischen Wandels im Rahmen eines notwendigen umfassenden Konzeptes zur demografiefesten Personalpolitik darstellen kann.

## **2 Ziele und Positionierung des Betrieblichen Gesundheitsmanagements**

Ein BGM ist ein systematischer Managementansatz zur Erhaltung und Verbesserung der Gesundheitslage im Betrieb. Die systematische Vorgehensweise eines Betriebes zur Förderung der Gesundheit aller Beschäftigten wird als Gesundheitsmanagement bezeichnet (vgl. Misch, B./ Koall, I. 2010, S. 207 f.).

Das oberste Ziel eines jeden wirtschaftlich ausgerichteten Unternehmens ist es, wettbewerbsfähig sowie erfolgreich zu sein. Um dieses Ziel erreichen zu können, sind gesunde und motivierte Arbeitnehmer unabdingbar, weil diese leistungsfähig sind und effektiv arbeiten. Hierfür ist von essenzieller Bedeutung, dass der Gesundheitsstand im Unternehmen verbessert und die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter gesteigert wird (vgl. Ulich, E./ Wülser, M. 2010, S. 109 ff.). Eine Verbesserung der Arbeitsqualität und des Services den Kunden gegenüber wird damit simultan möglich. Hieraus resultiert eine mögliche Kostenminimierung. Des Weiteren zielt ein BGM darauf ab, den Arbeits- und Gesundheitsschutz neu auszurichten, Arbeitsbedingungen gezielt zu verbessern, Belastungen abzubauen sowie gesundheitsförderliche Verhaltensweisen zu forcieren.

Mit dem BGM wird eine Reduzierung der Kosten, die aufgrund von Fehlzeiten und Fluktuation entstehen, fokussiert (vgl. Münch, E./ Walter, U./ Badura, B. 2003, S. 23). Dazu tragen u.a. die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und eine Verringerung sowie ein Abbau bestehender Belastungen bei. Ergänzend kann hier angeführt werden, dass mithilfe einer Steigerung von Gesundheit, Wohlbefinden und Zufriedenheit der Beschäftigten, ein verbessertes Betriebsklima erzielt werden soll. Ein verbessertes Arbeitsklima kann zu einer Stärkung der Arbeitgebermarke (Employer Brand) führen, welche wieder-

rum den drohenden Fachkräftemangel abschwächt und entscheidend zur Mitarbeiterbindung beiträgt. Damit einhergehend ist die Verringerung der Fluktuation sowie auch eine Attraktivitätssteigerung des Unternehmens als Arbeitgeber für heutige und potenzielle Mitarbeiter möglich. Zudem kann es zur Reduktion der Krankenstände führen. Diese Effekte leisten einen Beitrag zur Imagepflege des Unternehmens und der Bewältigung des immer gravierender werdenden demografischen Wandels.

Zu den internen Motivationsfaktoren für eine Etablierung zählen unterschiedliche Beweggründe, die z.T. einzeln oder gebündelt und in Kombination auftreten. Zum einen kann sich das Management eines Unternehmens sozial verantwortlich für die eigene Belegschaft fühlen (d.h. ein humanitäres Motiv herrscht vor) (vgl. Badura, B./ Litsch, M./ Vetter, C. 2001, S. VI). Zum anderen sind die Unternehmen bestrebt, Fehlzeiten zu senken, weil Kosten, die entstehen, wenn Mitarbeiter krankheitsbedingt ausfallen, reduziert werden können. Weitere Gründe sind die Vermeidung von Mobbing (z. B. durch spezielle Seminare), die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und die Steigerung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Dies kann in der Folge zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit und somit zu einer Motivationssteigerung führen. Diese wiederum wird maßgeblich durch ein professionelles BGM bestimmt, da mithilfe eines BGMs die physische und psychische Belastung der Mitarbeiter merkbar verbessert werden kann. Als Konklusion ergibt sich oft eine höhere Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Arbeitnehmer.

Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit bis ins hohe Beschäftigtenalter wird zu einer immer wichtiger werdenden Aufgabe für Unternehmen und die Politik. Auf die sich ändernden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Gegebenheiten muss nicht nur reagiert werden, sondern präventive Handlungen sind erforderlich. Zu diesen präventiven Angeboten zählen Gesundheits-Checks, Ernährungsberatungen, Betriebssport, Aufklärungs-Workshops und weitere Maßnahmen (vgl. Steinweg, S. 2009, S. 116). Zudem ist es erforderlich, dass die Betriebe ihre Mitarbeiter befähigen, verantwortungsvoll und präventiv-gesundheitlich zu handeln (vgl. Riegler, C. H. 2010, S. 4). Der Präventionsstrategie in der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) weist die Bundesregierung eine besondere Rolle zu, d.h. einige unterschiedliche politische Maßnahmen und Regelungen werden getroffen (z. B. eine bundesweit geltende Arbeitsschutzstrategie oder div. Arbeitsschutzprogramme), um die Gesundheitsförderung sowohl in Betrieben als auch in der Gesellschaft voranzutreiben. Die Vermeidung psychischer Erkrankungen in der

Arbeitswelt nimmt hierbei eine Schlüsselrolle ein und somit ist die Förderung der psychischen Gesundheit und des Wohlbefindens am Arbeitsplatz fundamental.

### **3 Konturen und Inhalte eines BGM-Konzeptes**

#### **3.1 Analysephase: Notwendigkeit von BGM**

Ausgangspunkt der Einführung eines BGM-Konzeptes ist die Notwendigkeit eines BGMs. Um den Status quo der BGF im Unternehmen zu erheben und den Bedarf einer BGM-Implementierung zu analysieren, ist eine systematische Bestandsaufnahme erforderlich. In Zeiten des demografischen Wandels steht dies nahezu außer Frage, da die Gesundheit der Mitarbeiter als eine Ressource zu betrachten ist, die den Unternehmen in Anbetracht des derzeit anwachsenden Kostendrucks und Fachkräftemangels als entscheidender Wettbewerbsvorteil dient bzw. dienen kann (vgl. Schraub, E. M./ Stegmaier, R./ Sonntag, K. 2010, S. 15). Die Notwendigkeit und die bedarfsgerechte Ausprägung eines BGM-Konzeptes werden anhand von Kennzahlen-Analysen beurteilt. Allerdings muss hier die Frage gestellt werden, ob es nicht sinnvoller ist, den Arbeitnehmer als Individuum zu betrachten, anstatt ihn mithilfe von Kennzahlen zu bewerten. Die Analyse verschiedener unternehmensinterner Kennzahlen ist erforderlich, um die durchgeführten BGM-Maßnahmen ex post und auch zunächst die Notwendigkeit evaluieren und bewerten zu können. Etablierte Kennzahlen und routinedatenbasierte Kennzahlen im BGM sind z. B. Arbeitsunfähigkeitsdaten, Zahl der Arbeitsunfälle, d.h. die Unfallquote, die Krankheitstage im Jahr pro Mitarbeiter und der Krankenstand. Ist dieser besonders hoch, kann es unterschiedliche Gründe geben, die es zu identifizieren gilt. So können belastende Arbeitsabläufe, die Arbeitsorganisation oder auch die Führungskultur dazu beitragen, dass Mitarbeiter arbeitsunfähig sind (vgl. Fritz, S. 2006, S. 52).

Weitere informative Instrumente sind eine Arbeitsunfähigkeitsanalyse oder eine Mitarbeiterbefragung. Anhand der aus diesen Analysen ermittelten Informationen kann dann ein bedarfsgerechtes BGM-Konzept erstellt werden, weil diese ermittelten Kennzahlen auf erforderliche Maßnahmen hinweisen (vgl. Becker, T. et al. 2011, S. 23). Eine bedarfsgerechte Ausprägung des BGMs ist entscheidend, denn nur eine unternehmensspezifische Themenauswahl führt zu einem erfolgsversprechenden BGM. Erst dann ist es möglich, die Mitarbeiterbedürfnisse hinreichend zu berücksichtigen.

Eine gezielte Mitarbeiterbefragung gibt Aufschluss über das Gesundheitsverhalten sowie die Arbeitszufriedenheit. Außerdem sollen mögliche Gesundheitsrisiken und Belas-

tungen sowie Gesundheitspotenziale, Gesundheitschancen im Unternehmen (vgl. Druckenthaner, J./ Huber, A. 2005, S. 93) sowie das Arbeitsumfeld und die Arbeitsqualität aufgezeigt werden.

## **3.2 Planungsphase: Betriebliches Maßnahmenpektrum**

### **3.2.1 Systematisierung der Maßnahmen**

„Betriebliches Gesundheitsmanagement umfasst alle gemeinsamen Aktivitäten von Arbeitnehmern und Arbeitgebern zum Erhalt und zur Verbesserung der Gesundheit und Leistungsfähigkeit in der Arbeitswelt“ (o. V. 2012, [http://www.chempark ...](http://www.chempark...)). Um in Erfahrung bringen zu können, ob es Probleme hinsichtlich gesundheitsbeeinträchtigenden Tätigkeiten im Betrieb gibt, ist die Durchführung von Gesundheitszirkeln, Rückkehrgesprächen, Arbeitsplatzbegehungen und Mitarbeiterbefragungen zu empfehlen (vgl. Sommer, D. 2004, S. 169 f.). Die Analyse gesundheitlicher Problembereiche ist von essenzieller Bedeutung und sollte wie zuvor erwähnt zudem einen präventiven Charakter haben (vgl. Sommer, D. 2004, S. 173). Die Erreichung eines erfolgreichen BGMs wird durch folgende Ansätze bestimmt: erstens durch die Verbesserung der Arbeitsorganisation, zweitens durch die Förderung einer aktiven Mitarbeiterbeteiligung und drittens durch die Stärkung persönlicher Kompetenzen (vgl. Uhle, T./ Treier, M. 2011, S. 49). Hierbei werden die BGM-Maßnahmen auf sog. Arbeitsebene und Maßnahmen auf personeller Ebene unterschieden. Zusätzlich existieren noch Maßnahmen, die auf Organisationsebene stattfinden. Denn Arbeitsbedingungen, die maßgeblich durch Organisationsbedingungen charakterisiert werden, haben direkten Einfluss auf die Gesundheit der Mitarbeiter (vgl. Badura, B./ Steinke, M. 2011, S. 84).

Mögliche Präventionsmaßnahmen des BGMs lassen sich weiter in verhaltensorientierte und verhältnisorientierte Maßnahmen unterscheiden. Verhaltensorientiert bedeutet, dass die Maßnahmen auf die Veränderung der Verhaltensweisen der Mitarbeiter abzielen (z. B. mithilfe von Ernährungsberatungen, Stressmanagement-Schulungen oder Rückenschulen und Sportmaßnahmen). Verhältnisorientierte Maßnahmen hingegen verändern die vorliegenden Verhältnisse im Unternehmen (z. B. Verbesserung des Betriebsklimas durch spezielle Workshops/ Seminare, Erstellung eines Leitbildes, transparente Kommunikation, Personalentwicklung, d.h. Stärkung der persönlichen Kompetenzen und Mitarbeitergespräche) (vgl. o. V. 2012, <https://www.bundesgesundheitsministerium.de/>).

Die planvolle und präventive Vorgehensweise bedeutet zwar das BGM in alle Unternehmensbereiche zu integrieren, aber es drückt auch die Bereitschaft zur Hilfe zur Selbsthilfe (vgl. Rudow, B. 2004, S. 11) aus. Selbsthilfe beginnt bereits dann, wenn über gesundheitliche Probleme am Arbeitsplatz nachgedacht oder gesprochen wird. Dies setzt allerdings die Partizipation der Mitarbeiter voraus (vgl. Bobzien, M. 2001, S. 121 ff.), da ohne die Hilfe der Mitarbeiter die Aufklärung von gesundheitlichen Problemen am Arbeitsplatz nicht möglich ist. Denn aufgrund der oftmals jahrelangen Erfahrung sind die Mitarbeiter Experten in eigener Sache. Das Leitbild einer BGF sollte daher nicht die nachträgliche Bewältigung gesundheitlicher Probleme und ihrer negativen Folgewirkungen sein, sondern eine prospektive Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeit. Denn das planvolle Vorgehen spart nicht nur Ressourcen, sondern fördert mithilfe hoher Transparenz die Teilnahme der Mitarbeiter an gesundheitsfördernden Maßnahmen (vgl. Wilke, C./ Biallas, B./ Froboese, I. 2007, S. 33).

Für ein Kleines und Mittelständisches Unternehmen (KMU) ist es herausfordernd, ein Maßnahmenportfolio zu entwerfen, welches zwischen Attraktivität und Ressourcenrestriktion die besten Möglichkeiten bietet. Wird bei einer Analyse festgestellt, dass ein gesamter Produktionsprozess einer Veränderung bedarf, so kann z. B. eine Umstrukturierung des gesamten Fertigungsablaufes nicht umgehend durchgeführt werden. Wohingegen Sportgruppen sehr einfach und i.d.R. unproblematisch gegründet werden können. Zusammen mit weiteren Maßnahmen können sie die Gesundheitskultur stärken. Hierzu zählt auch die Fokussierung auf Sicherheit bei der Arbeit, welches sich sowohl positiv auf die Gesundheit der Mitarbeiter als auch auf die Produktionsabläufe auswirken kann. Mitarbeitergespräche sind ohnehin notwendig, um den Unternehmenserfolg zu sichern. Denn nur aufgrund von Mitarbeitergesprächen und dem engen Kontakt ist es möglich, potenzielle Gefahren und Risiken im Unternehmen aufzudecken.

### **3.2.2 Bedarfsgerechte und finanzierbare Einzelmaßnahmen des BGMs**

Es gibt keine Standardlösung für die Erstellung eines BGM-Konzeptes, die von jedem Unternehmen anpassungsfrei adaptiert werden kann. Es ist für Unternehmen wichtig darauf zu achten, welche Maßnahmen notwendig und vor allem sinnvoll sind. Des Weiteren müssen sie dem Bedarf entsprechen und vor allem finanzierbar sein. Dazu zählen u.a. Bewegungsprogramme, Ernährungsangebote, Suchtprävention und Stressbewältigung, bei denen sich Unternehmen fachgerechte Unterstützung holen können. Dabei können auch steuerliche Vorteile geltend gemacht werden. Die Leistungen, die eine



Krankenkasse anbietet, sind vielfältig und unternehmensindividuell einsetzbar. Es können Seminare oder Vorträge von externen Beratern zu unterschiedlichen gesundheitsrelevanten Themen wie z. B. der Umgang mit Stress oder Suchtmitteln im Alltag und am Arbeitsplatz angeboten werden. Hinzu kommen Stressmanagementprogramme und -trainings für Teams, arbeitsplatzbezogene Bewegungsberatungen, Gesundheits- und Mentaltraining für Mitarbeiter mit repetitiven Tätigkeiten, Trainings und Supervision für Führungskräfte sowie Fitnesstests. Maßnahmen zur Organisationsentwicklung und die gezielte Förderung der Gesundheit in Restrukturierungsprozessen zählen ebenfalls zu den Maßnahmen. Die Beratung bei speziellen Prozessgestaltungen, Verbesserungen der Umgebungsbedingungen, altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung, Ausbildung von Gesundheitscoaches und Arbeitsbewältigungscoaching zählen zu weiteren Einzelmaßnahmen eines BGMs. Das betriebliche (Wieder-) Eingliederungsmanagement (BEM), welches aus Sicht des Gesetzgebers eine große Bedeutung hat, geht auf die Novellierung des SGB IX „Rehabilitation und Teilhabe behinderter Menschen“ zurück. Beschäftigten, die innerhalb eines Jahres wenigstens sechs Wochen krankheitsbedingt gefehlt haben, soll ein BEM angeboten werden (§ 84 SGB IX Prävention).

### **3.3 Implementierungsphase: Überzeugungsarbeit im Unternehmen**

#### **3.3.1 BGM-Einführung als Informations- und Kommunikationsaufgabe**

Der internen also innerbetrieblichen Kommunikation kommt gerade bei diesem teilweise persönlichen Thema „die Gesundheit“ oder „die eigene Gesundheit fördern“ eine besondere Rolle zu. Von substantieller Bedeutung ist es, die Mitarbeiter zu erreichen, die sich bisher dem Thema „Gesundheit“ eher verschlossen haben. Bereits bei der Benennung verschiedener Maßnahmen ist es wichtig, die richtigen Bezeichnungen zu wählen. Denn das Ziel muss sein, so viele Barrieren und Widerstände wie möglich abzubauen. Dabei ist es unumgänglich, die Ziele, die einzuführenden Maßnahmen der BGF und die sich lohnende Investition in das Humankapital im Unternehmen intern zu kommunizieren. Der Return on Investment beträgt von 1:2 bis 1:10, d.h. für jeden Euro den das Unternehmen in ein BGM investiert, also in die Gesundheit der eigenen Mitarbeiter, fließen 2 bis 10 Euro wieder ins Unternehmen zurück (vgl. Bienert, M. L. 2011, S. 35). Vor allem bedarf es neben einer sich verändernden Unternehmenskultur auch einem Bestreben ein BGM gewinnbringend und zielführend einzuführen (vgl. Blume, A. (2010), S. 287). Die Entscheidung für ein BGM und dessen Umsetzung beginnt in den Köpfen der

Verantwortlichen. Auch im Denken der Arbeitnehmer gilt es das Thema zu verankern und für eine Implementierung einzelner Maßnahmen im Alltag zu sorgen. Als Fundament dient eine gelungene Kommunikation (vgl. Stähr, U. 2010, S. 270). Neben einer Beteiligung der Mitarbeiter sowie der Mitarbeitervertretung ist es erforderlich, dass die Führungsebene ein gesundheitsbewusstes Verhalten vorlebt. Gesunde Arbeit ist nur dann möglich, wenn sich die Führung dafür engagiert (vgl. Rudow, B. 2011, S. 207). Zu den Kernaufgaben einer Führungskraft zählen neben der Bewältigung von Stress auch die Beseitigung anderer arbeitsbedingter Belastungen. Somit sind die Führungskräfte gefordert, gesundheitliche Risiken zu erkennen und die Gesundheit sowie die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu fördern und zu erhalten. Der Erfolg eines BGMs wird dadurch bestimmt, dass, und dies gilt vor allem in KMU, es als Führungsaufgabe wahrgenommen und in ein bestehendes Managementsystem integriert wird (vgl. Scharinger, C. 2005, S. 149).

Hilfreich für eine gelungene Implementierung eines BGMs ist die Einführung eines externen (wenn möglich) moderierten Gesundheitszirkels (vgl. Faltermaier, T. 2005, S. 313), welcher möglichst aus Mitarbeitern verschiedener Bereiche zusammengesetzt ist. Er dient als Sprachrohr und die Führungskräfte als Promotoren des BGMs, welche für die Verbreitung der Ziele und Maßnahmen des BGMs sorgen (vgl. Hasselhorn, H. M./Portuné, R. 2010, S. 372).

### **3.3.2 Anreize für Mitarbeiter zur Beteiligung: Für und Wider**

Der Erfolg eines BGMs wird wesentlich auch davon mitbestimmt, ob es gelingt, die Mitarbeiter für die eigene Gesundheit zu sensibilisieren und zur Teilnahme an angebotenen Maßnahmen zu bewegen. Arbeitnehmer, die ihre Gesundheit verbessern, sind in der Lage zielführend die Unternehmensziele zu verfolgen (vgl. Rusnak, A. 2010, S. 237), wodurch wiederum die Arbeitsplatzsicherheit gestärkt werden kann. Es ist wichtig, den Mitarbeitern zu verdeutlichen wie essenziell ihre Gesundheit für das eigene Leben und zusätzlich auch für das Unternehmen ist. Die Vorteile, die sich für die Mitarbeiter ergeben, müssen durch die BGM-Verantwortlichen veranschaulicht werden. Neben einer Verringerung der Arbeitsbelastungen oder gesundheitlicher Beschwerden kann den Mitarbeitern eine Steigerung des Wohlbefindens oder eine Verbesserung der Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten als Vorteile von einer Beteiligung am BGM genannt werden. Außerdem sind mehr Freude an der Arbeit, die Verbesserung des Wissens und praktischer Fähigkeiten zu gesundem Verhalten im Betrieb und Freizeit weite-



re Aspekte, die als Anreize für die Mitarbeiter dienen (vgl. Bolm, K./ Piek, N./ Wartmann, A. 2010, S. 12 f.). Um diese Vorteile zu vermitteln, ist eine transparente sowie verständliche Präsentation des BGM-Konzeptes erforderlich (vgl. Bolm, K./ Piek, N./ Wartmann, A. 2010, S. 25).

Da der Leistungsdruck in der Arbeitswelt kontinuierlich ansteigt und viele Arbeitnehmer sich überarbeitet fühlen und unter permanenten Stress leiden (vgl. Giesert, M./ Wendt-Danigel, C. 2011, S. 7), liegt es im Entscheidungsspektrum jedes einzelnen Mitarbeiters, welche Angebote er aus dem BGM annimmt und welche nicht. Dabei wird deutlich, dass es nicht allein um die Angebote geht, die die Gesundheit der Arbeitnehmer fördern, sondern auch um die gelebte Unternehmenskultur (vgl. Stähr, U. 2010, S. 270 f.). Folgende Anreize sind in einer Befragung von 75 Unternehmen durch die EuPD Research Agentur genannt worden, um den Mitarbeitern eine BGM-Teilnahme interessant und vorteilhaft darzustellen:

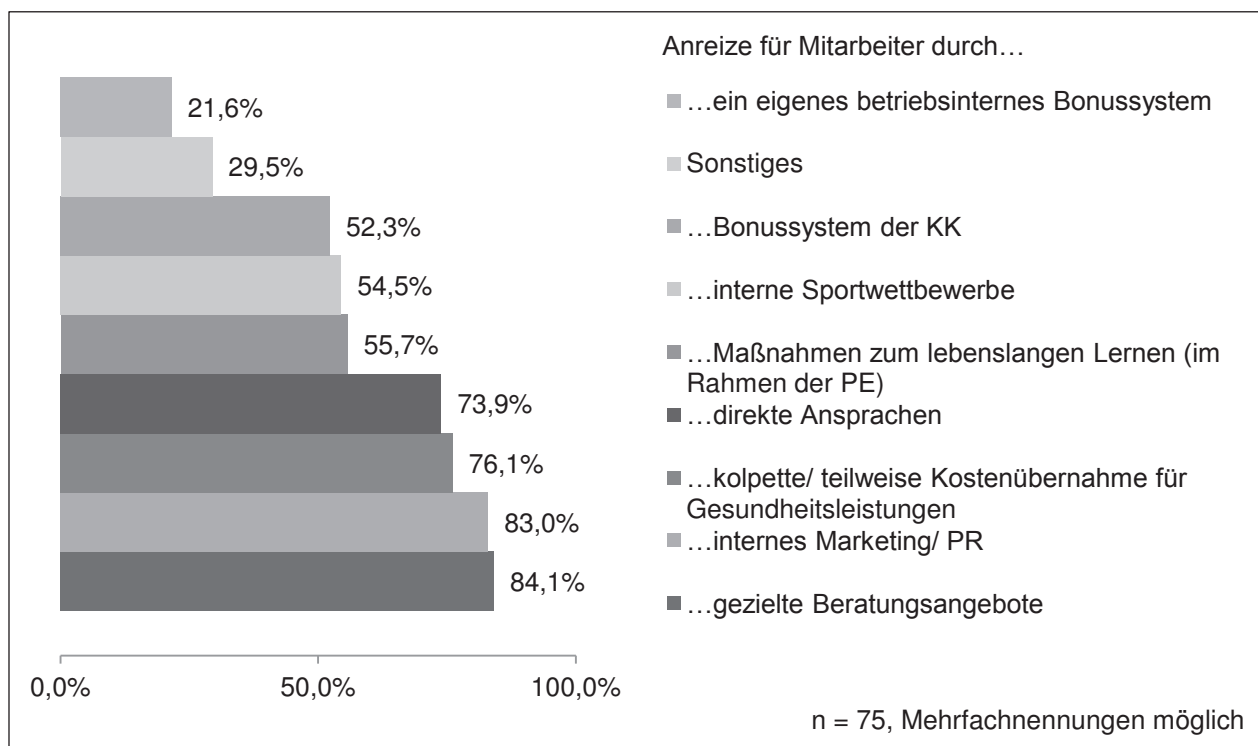


Abbildung 1: Anreize für Mitarbeiter, um am BGM teilzunehmen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an das Zahlenmaterial von: o. V. (2012), [http://www.becker-stiftung.de/upload/Tagung\\_2009/BeckerStiftung\\_Tagungsband09\\_web.pdf](http://www.becker-stiftung.de/upload/Tagung_2009/BeckerStiftung_Tagungsband09_web.pdf).

In der oben aufgeführten Darstellung ist als „Sonstiges“ genannt worden: Aktionstage, Gemeinschaftsaktionen, Appell an Eigenverantwortung, Mitarbeiterzeitschrift/ Intranet, oder auch „...durch Führungskräfte und Sozialeinrichtungen“.

### **3.4 Reflexionsphase: Erfolgskontrolle des BGM**

Um herauszufinden, ob ein implementiertes BGM den erwünschten Erfolg bringt, ist eine Erfolgskontrolle unabdingbar. Denn wird das gesamte BGM-Konzept im Dialog zwischen Unternehmensleitung und den Mitarbeitern gestaltet und in turnusmäßigen Abständen überprüft und evaluiert, hat dieses BGM große Aussicht auf Erfolg (vgl. Stähr, U. 2010, S. 271). Dabei ist der Nutzen nicht nur auf Seiten des Arbeitnehmers zu sehen, sondern auch auf Seiten des Arbeitgebers (vgl. Jastrow, B./ Kaiser, H./ Emmert, M. 2010, S. 154). Um ein BGM auf seinen Erfolg zu kontrollieren, gilt es den Einfluss der BGM-Aspekte sowie die Arbeitsumgebung gleichermaßen als ausschlaggebende Aspekte auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter in Betracht zu ziehen. Wie stark die Angebote des BGMs und die Arbeitsumgebung selbst sich auf die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter auswirken, soll möglichst nicht nur aufgrund einer Mitarbeiterbefragung analysiert, sondern mithilfe ökonomischer Kennzahlen in Beziehung gesetzt werden (vgl. Schraub, E. M./ Stegmaier, R./ Sonntag, K. 2010, S. 27 f.). Die Erfolgskontrolle eines BGMs lässt sich differenzieren in drei Bereiche, an denen der Erfolg der BGF kurz-, mittel- bzw. langfristig gemessen werden kann: Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit in Bezug auf gesundheitsrelevante Aspekte sowie wichtige gesundheitliche und ökonomische Indikatoren. Zu diesen zählen sowohl geringe Fehlzeiten und Unfallzahlen als auch eine höhere Produktivität als erfolgsversprechende Indikatoren für eine wirksame Sicherheits- und Gesundheitsarbeit (vgl. Riegler, C. H. 2010, S. 4).

Zu den gesundheitlichen Indikatoren im BGM zählen z. B. der allgemeine gesundheitliche Zustand sowie die Ressourcen und Leistungen im Unternehmen. Hierbei können sog. ‚harte‘ Messgrößen wie z. B. die Krankenstände, die Unfallquoten aber auch Fluktuation gemessen werden. Um die ‚weichen‘ Größen messen zu können, ist eine Mitarbeiterbefragung, in welcher die Mitarbeiter hinsichtlich ihrer Arbeitszufriedenheit, dem Betriebsklima und ihrer Motivation befragt werden, notwendig (vgl. Singer, S./ Neumann, A. 2010, S. 57 f.).

## **4 Empirische Ergebnisse zur Ausprägung des BGM in der betrieblichen Praxis**

### **4.1 Anlage der empirischen Untersuchung**

Im Rahmen der durchgeführten Befragung sind neben mittelständischen Unternehmen auch zusätzlich Großunternehmen befragt worden. Ohne hierbei außer Acht zu lassen, dass KMU oft nicht in der Lage sind das umzusetzen, was Großunternehmen an BGF

anbieten, durchführen und leisten können. Insgesamt haben sich 13 KMU und 5 Großunternehmen an der Befragung beteiligt.

Zur Informationserhebung sind Interviews mithilfe sog. teil-/ halb-standardisierter Fragebögen durchgeführt worden. Es handelt sich somit um eine Zwischenform des nicht-standardisierten und standardisierten Interviews, bei welchem der Interviewer die Vorteile beider Befragungsformen nutzen kann (vgl. Przyborski, A./ Wohlrab-Sahr, M. 2010, S. 138 ff.). Die Standardisierung des Interviews genügt den Anforderungen Objektivität, Reliabilität und Validität, welche Voraussetzungen für eine repräsentative Datenerhebung sind, und erfüllt diese mehr als ein unstrukturiertes Interview. Diese Art der Befragung ermöglicht darüber hinaus, die Fragen sowohl weiter zu fassen und diese situativ anzupassen, als auch das Nachfragen zu ermöglichen (vgl. Diekmann, A. 2007, S. 437 f.).

Aufgrund der sehr umgrenzten Anzahl der Befragungsobjekte können die nachfolgenden Ergebnisse nur einzelne Eindrücke aus der Praxis wiedergeben. Eine Verallgemeinerbarkeit der Aussagen ist aufgrund des geringen Befragungsumfangs nicht möglich. Im Folgenden werden die zentralen Befragungsergebnisse dargelegt.

## **4.2 Zentrale Ergebnisse der Unternehmensbefragung**

### **4.2.1 Ziele des BGM**

Zunächst nennen einige Unternehmen, die ein BGM eingeführt haben, dass sie die Mitarbeitergesundheit fördern und verbessern wollen. Zudem äußern sie, dass sie aufgrund des demografischen Wandels Handlungsbedarf sehen und sie dem „Präsentismus“ entgegenwirken und die Work-Life-Balance ihrer Mitarbeiter verbessern wollen.

Motive für ein BGM sind die Verringerung der Arbeitsbelastung, die Verbesserung des Gesundheitszustandes und des Wohlbefindens der Mitarbeiter, da sich diese drei Aspekte positiv sowohl für den Arbeitnehmer als auch den Arbeitgeber auswirken. Dabei soll die Arbeitsfähigkeit und ebenso die Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer so lang wie nur möglich erhalten werden. Eine Steigerung der Arbeitszufriedenheit und Mitarbeitermotivation sind ebenfalls als Ziele im Rahmen des BGMs genannt worden. Denn mit dieser Steigerung geht zum einen eine Erhöhung der Produktivität des Unternehmens einher und zum anderen wirkt sich dies positiv auf die Arbeitsqualität der Arbeitnehmer aus. Daneben wird angestrebt, den Krankenstand und den Absentismus im Unternehmen signifikant zu senken. Ein weiteres zu verfolgendes Ziel, welches durch den BGM-

Einsatz erreicht werden soll, ist die Verbesserung des Arbeitsklimas sowie die Erhöhung der Mitarbeiterbindung und der Mitarbeiterloyalität. Außerdem streben Unternehmen die Stärkung der Gesundheitspotenziale der Mitarbeiter an und zielen mit ihrem BGM-Konzept auf eine Verbesserung des Wohlbefindens am Arbeitsplatz ab. Dies sind neben einer Verringerung der Fluktuation nur einige von den vielfältigen Zielen eines BGMs, die auch von KMU genannt werden.

„Bleib gesund, du bist mir wichtig!“, so bezeichnet ein Großunternehmen das eigene BGM-Programm und nennt zugleich dies als oberstes Ziel des im Jahr 2008 etablierten BGMs. Der Betrieb gibt als Ziel an, die Mitarbeiter fördern zu wollen, damit sie engagiert und motiviert die Unternehmensziele verfolgen und das Unternehmen zu weiteren Erfolgen führen. Ein Finanzdienstleistungsunternehmen nennt zudem als einziges der befragten Unternehmen, dass es sich zum Ziel gemacht hat, das Gesundheitswissen der Mitarbeiter zu verbessern. Diese Verbesserung soll einhergehen mit Veränderungen des Gesundheitsverhaltens. Die Mitarbeiter sollen fähig sein, Bewältigungstechniken z. B. zur Stressvermeidung zu erlernen. Daneben gibt die Unternehmung an, dass mit der Einführung eines systematischen BGMs ein besserer Umgang von den Führungskräften mit gesundheitsrelevanten Themen erzielt werden soll. Eine befragte Mitarbeiterin eines Konzerns nennt u.a., dass das Ziel verfolgt wird, die Arbeitnehmer noch weit über das Alter von 67 Jahren „fit“ zu halten. Denn die Mitarbeiter sollen nicht völlig erschöpft aus dem Arbeitsleben ausscheiden, sondern in der Lage sein auch nach ihrem Ausscheiden aus dem Unternehmen ihren wohlverdienten Altersruhestand zu genießen. Weitere genannte Punkte (Mehrfachnennung war möglich) sind die soziale Verantwortung, die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber sowie die Motivations- und Leistungssteigerung.

#### **4.2.2 Konzeptausprägung mit Maßnahmenfokus**

Grundsätzlich werden bei der Konzepterstellung folgende Schritte durchgeführt: Zunächst die Analyse des bisherigen Gesundheitszustands, die Eruierung der zu verfolgenden Ziele und schließlich die Konzeptaufstellung. Es gibt bei einer BGM-Konzepterstellung keinen „one best way“, d.h. welcher Weg genau eingeschlagen wird, hängt immer davon ab, welche Ziele das Unternehmen verfolgt und in welcher wirtschaftlichen Lage es sich befindet. Die Charakteristika eines BGM-Konzeptes richten sich auch nach den Ergebnissen, die eine Unternehmensanalyse ergeben. Denn Unternehmen sind unterschiedlich und bedürfen spezifischer BGM-Konzepte. Je nachdem,

welche Qualifikation und Erfahrungen ein Berater oder ein betrieblicher Gesundheitsexperte aufweist, ist ein Konzept verschieden gestaltet. Vor allem müssen notwendige Rahmenbedingungen geschaffen werden, um ein nachhaltiges BGM einzuführen. Es genügt nicht, ein kurzfristiges Konzept aufzulegen, welches auf lange Sicht keinen Nutzen stiftet. Der Fokus eines umfassenden BGMs sollte auf Prävention und der Einbeziehung der Mitarbeiter liegen. Es ist nicht sinnvoll, vorhandene oder Konzepte anderer Unternehmen unkritisch zu adaptieren (vgl. Badura, B./ Walter, U./ Hehlmann, T. 2010, S. 41).

Konträr zu den Großunternehmen fällt es den KMU bisher immer noch schwer, ein BGM systematisch einzuführen und eine optimale Vorgehensweise bei der Konzepterstellung zu vollziehen. Meist werden Einzelmaßnahmen durchgeführt, die aber nicht zu einem schlüssigen Gesamtkonzept zusammengefügt werden. Einige Unternehmen, die dem Mittelstand zugeordnet werden, geben an kein BGM implementiert zu haben. Aber einzelne Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter werden dennoch durchgeführt. Es fehlt lediglich an einer konsequenten Verfolgung einer Konzepterstellung. In naher Zukunft ist es jedoch denkbar, dass eine solche systematische Konzepterstellung erfolgen wird. Weitere befragte Unternehmen haben Interesse gezeigt und angedeutet, dass ein BGM in naher Zukunft implementiert werden soll.

Der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens führt an, dass die Ausprägung des BGM sich auf Sport, der persönlichen sowie der Geschäftsentwicklung und der Corporate Identity stützt. Die bisher durchgeführten Maßnahmen sind Sport-, Anti-Stress-Kurse, Informationsveranstaltungen zum Schlafverhalten von Schichtarbeitern und Seminare zur Rauchentwöhnung. Zudem gibt es in regelmäßigen Intervallen Gesundheitstage, die einem speziellen Thema gewidmet sind.

„Gerade für den Mittelstand ist die Krankenkasse eine wichtige Unterstützung beim Aufbau eines Gesundheitsmanagements. Viele Mittelständler verzichten darauf, weil sie sich vor den Kosten scheuen“, berichtet ein Verantwortlicher eines befragten Unternehmens. Bereits im Jahr 1999 hat dieses Unternehmen als eines der ersten KMU ein BGM implementiert. Als neue Funktion im Unternehmen ist der Gesundheitskoordinator eingeführt und im Jahr 2006 ist das BGM weiter ausgebaut worden. Hierbei ist aufgrund der Fokussierung auf psychosoziale Faktoren ein betrieblicher Ansprechpartner zum Thema Sucht ausgebildet worden. Eine sog. „Win-Win-Situation“ ist durch ein Bonusprogramm der Krankenkasse, die an dem BGM des Unternehmens maßgebend beteiligt ist, entstanden. Bei dem Unternehmen ist auf die Schaffung neuer Stellen für den

Gesundheitsbereich verzichtet worden, da die Aufgaben des BGM ganzheitlich auf alle Mitarbeiter verteilt worden sind. Alle vier Wochen besprechen sich Gesundheitskoordinator und Mitarbeiter aus den verschiedenen Fertigungsbereichen im sog. „kleinen Gesundheitszirkel“. Vor allem geht es um die Analyse aktueller Probleme und deren schnelle sowie unbürokratische Lösung. Einmal im Jahr kommt der „große Gesundheitszirkel“ zusammen und bespricht auf Führungsebene Schwachstellen, generiert Ideen und erarbeitet Anregungen für die langfristige Ausrichtung des BGMs. Auf dritter Ebene koordinieren die Geschäftsleitung, der BR, die Betriebsleitung und der Betriebsarzt zusammen mit dem Gesundheitskoordinator im sog. „Lenkungskreis“ die Budgetierung und die unternehmerische Maßnahmensteuerung.

#### **4.2.3 Problemfelder und Herausforderungen in der Praxis**

Die meisten befragten KMU haben angegeben, kein systematisches BGM aufzuweisen. Es ist nicht möglich, eine Pauschallösung anzugeben, sodass an dieser Stelle keine konkrete Ausprägung des BGMs, die Allgemeingültigkeit besitzt, angeführt werden kann. Die Mehrheit der KMU, die bereit gewesen sind, Informationen über ihr BGM zu geben, betreiben das BGM nicht sehr intensiv und bedienen sich nur situativ einzelner Maßnahmen. Ein Großteil der befragten Unternehmen ist gerade erst dabei, ein BGM-Konzept zu erstellen und es zu implementieren, d.h. diese Unternehmen stehen erst am Anfang der Entwicklung eines professionellen sowie systematischen BGMs.

Die Bereitschaft mittelständischer Unternehmen in Gesundheit zu investieren ist noch nicht sehr ausgeprägt. Dies wird z.T. auf fehlende Informationen über z. B. psychische Belastungsfaktoren zurückgeführt, aber auch auf fehlendes Wissen darüber, wie effektives BGM im Unternehmen aussehen soll. Den größten Handlungsbedarf sehen Experten in den Problemfeldern gesundes Führungsverhalten, Konfliktmanagement und verlängerte Lebensarbeitszeit. In vielen Unternehmen fehlen immer noch Konzepte zum Umgang mit diesen Themen (vgl. EuPD Research 2011, S. 72).

Die häufigsten genannten Problemfelder der Entwicklung und Implementierung eines BGMs sind die Ressourcenrestriktionen und die nicht konsequente Verfolgung von Maßnahmen und der Etablierung eines BGM-Konzeptes. Der Geschäftsführer eines befragten Unternehmens gibt an, dass ein Problemfeld darin besteht, dass ein Unternehmen viele Maßnahmen anbieten kann, der Mitarbeiter jedoch selbst entscheidet, die Maßnahmen und Angebote anzunehmen oder nicht. Weitere Problemfelder ergeben sich vor allem auch dadurch, dass viele Unternehmen sich mit der Informationsflut über



die Themengebiete BGF und BGM überfordert fühlen und sie keine Möglichkeit haben, einen Mitarbeiter für die Bearbeitung eines eigenen BGM-Konzeptes freizustellen. Es fehlt somit oft an freien Ressourcen: Zu wenig Zeit, kaum freies Budget und keine Mitarbeiter, die ein BGM engagiert voranbringen können. Weitere Grenzen und Problemfelder sind im Corporate Health Jahrbuch detailliert aufgeführt:

1.	das Thema wird von den Vorgesetzten nicht angenommen
2.	das Thema findet bereits in der ersten Vorstellungsphase keine Unterstützer
3.	das Thema wird angenommen und für wichtig empfunden, es wird aber kein konkreter Handlungsauftrag dazu an einen konkreten Mitarbeiterkreis gegeben
4.	das Thema wird mit einem konkreten Handlungsauftrag an einen konkreten Mitarbeiterkreis gegeben, die Ergebnisse dieser Gruppe werden dann aber nicht umgesetzt
5.	es wird ein Arbeitskreis/Steuerkreis Gesundheit gebildet, der aber nicht die nötigen Kompetenzen zur Konzeption hat
6.	es wird ein Arbeitskreis/Steuerkreis Gesundheit gebildet, der Kompetenz ausgebildet hat oder einkauft, aber nicht die nötigen Befugnisse zur Umsetzung hat
7.	es wird gut geplant und kompetent konzeptioniert, das BGM oder die BGF findet aber nicht den Weg über die Kommunikation in das Unternehmen
8.	kurzfristige „Hau-Ruck-Aktionen“, die aber nicht in einem Gesamtrahmen stehen
9.	die Führungsebene hat das Thema nicht aktiv angenommen
10.	die Maßnahmen haben in ihrer Art/ Ausrichtung nicht diejenigen Mitarbeiter erreicht, die sie erreichen müssen
11.	das BGM wird nicht in die Unternehmenskultur integriert
12.	die Maßnahmen verlieren über die Zeit an Präsenz und Effektivität

Abbildung 2: Grenzen und Problemfelder des BGMs in mittelständischen Unternehmen

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an EuPD Research (2011), S. 102 f.

## 5 Fazit und Ausblick: BGM als eine substantielle Antwort auf die demografischen Herausforderungen in Betrieben

Das BGM kann einen wichtigen Beitrag zur Erhaltung der gesundheitsgeprägten Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern leisten, soweit Betriebe nachhaltige Konzepte verfolgen und insbesondere die Mitarbeiter das BGM aktiv annehmen. Dann stellt das BGM auch eine wichtige Antwort der Betriebe auf den demografischen Wandel dar, wobei es sinnvoll in ein Gesamtkonzept einer demografiefesten Personalpolitik eingebettet sein sollte.

Das BGM selbst kann durch ein differenziertes Maßnahmenspektrum den verschiedenen Ansprüchen unterschiedlicher „Belegschaftsgenerationen“ mit z. B. unterschiedlicher körperlicher Beanspruchung bei sportlichen Aktivitäten Rechnung tragen. Wobei nicht die Differenzierung, sondern das gemeinsame Erlebnis von Gesundheit über alle Belegschaftsgruppen hinweg im Vordergrund stehen sollte. Gesundheitssport in altersgemischten Teams kann durchaus Vieles für sich haben, z. B. das Lernen von Zurück-

nahme und Rücksichtnahme. Positive Nebeneffekte solcher altersgemischten Gruppen können auch ein für betriebliche Belange nützlicher ungezwungener Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch sein, um z. B. Problemen der Wissenssicherung bei einem altersbedingten Ausscheiden von Mitarbeitern vorzubeugen.

Die Befragung zeigt, dass das Thema Betriebliches Gesundheitsmanagement von seiner Relevanz her in den Unternehmen angekommen ist, wenn auch gerade kleinere und mittlere Betriebe bei der Programmentwicklung und -umsetzung noch vor größeren Herausforderungen stehen. Es ist insbesondere in wohlverstandener Eigeninteresse der Unternehmen, in die Gesundheit ihrer Mitarbeiter zu investieren. Denn einerseits leistet der Betrieb so einen Beitrag zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter mit positiven Produktivitätsimplikationen und gleichzeitiger Reduktion von Fehlzeitenkosten. Andererseits erhöht das Unternehmen auch seine Attraktivität auf kritischen Arbeitsmarktsegmenten, was angesichts der demografisch bedingten Verknappung der Arbeitskräfte schon heute und erst recht in der Zukunft von hoher Bedeutung sein wird, da die Generation Y Work Life Balance einen hohen Stellenwert zumisst.

Ein ausgebautes BGM ist bislang oft nur in Großunternehmen anzutreffen. Mittelständische Unternehmen unterliegen aufgrund ihrer begrenzten Ressourcen anderen Rahmenvorgaben. Auch für sie ist aber ein größenzugeschnittenes BGM möglich, wenn auch um einige Dimensionen kleiner als in Großunternehmen. KMU sollten dabei auch neue Wege ins Kalkül ziehen, z. B. die Kooperation mit anderen KMU vor Ort beim BGM.

Es gehört wenig prophetische Gabe dazu vorauszusagen, dass das BGM aufgrund der skizzierten Entwicklungen auch im Kontext der demografischen Veränderungen (ältere Belegschaften) und von veränderten Wertestrukturen (mehr Relevanz von Work Life Balance) zukünftig weiter an Bedeutung gewinnen wird. Zunächst bedeutet das BGM eine Vorinvestition für Unternehmen mit aber guter Chance auf Rendite in Form gesünderer Mitarbeiter und den damit verbundenen positiven Folgewirkungen. Betriebe können über das BGM eine dreifache Win-Win-Win-Situation realisieren: Einen Win für sich selbst, für die Mitarbeiter und letztlich die Gesellschaft. Insofern ist ein BGM aus vielerlei Perspektiven in hohem Maße zukunftsfähig.



## Literaturverzeichnis

- Badura, B./ Litsch, M./ Vetter, C. (2001): Fehlzeiten-Report 2000 – Zukünftige Arbeitswelten: Gesundheitsschutz und Gesundheitsmanagement, Berlin 2001.
- Badura, B./ Steinke, M. (2011): Die erschöpfte Arbeitswelt - Durch eine Kultur der Achtsamkeit zu mehr Energie, Kreativität, Wohlbefinden und Erfolg!, Gütersloh 2011.
- Badura, B./ Walter, U./ Hehlmann, T. (2010): Betriebliche Gesundheitspolitik – Der Weg zur gesunden Organisation, 2. Auflage, Berlin 2010.
- Baumanns, R. (2009): Unternehmenserfolg durch betriebliches Gesundheitsmanagement – Nutzen für Unternehmen und Mitarbeiter – Eine Evaluation, Stuttgart 2009.
- Becker, T./ Breucker, G./ Ducki, A./ Engelhardt-Schagen, Glomm, D./ Kilian, R./ Krempien A.-K./ Petersen, J./ Petereit-Haack, G./ Schoeller, A./ Stork, J./ Wagner, S./ Wolters, J. (2011): Arbeitsmedizin – Psychische Gesundheit im Betrieb – Arbeitsmedizinische Empfehlung – Ausschuss für Arbeitsmedizin; Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.), Bonn 2011.
- Bienert, M. L. (2011): Betriebliches Gesundheitsmanagement: auch für KMU; in: Seyfried, B. (Hrsg.), Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein – Konzepte – Forschungsergebnisse – Instrumente, Bonn 2011, S. 33-42.
- Blume, A. (2010): Integration von BGM; in: Badura, B./ Walter, U./ Hehlmann, T. (Hrsg.), Betriebliche Gesundheitspolitik – Der Weg zur gesunden Organisation, 2. Auflage, Berlin 2010, S. 273-288.
- Bobzien, M. (2001): Gesundheitsförderung und Prävention – aus Sicht der Selbsthilfe; in: Höfling, S./ Gieseke, O. (Hrsg.), Gesundheitsoffensive Prävention – Gesundheitsförderung und Prävention als unverzichtbare Bausteine effizienter Gesundheitspolitik, München 2001, S. 121-125.
- Bolm, K. / Piek, N./ Wartmann, A. (2010): Betriebliches Gesundheitsmanagement fällt nicht vom Himmel – Handlungsanleitung zum Einstieg ins Betriebliche Gesundheitsmanagement, Düsseldorf 2010.
- Diekmann, A. (2007): Empirische Sozialforschung: Grundlagen, Methoden, Anwendungen, 5. Auflage, Wiesbaden 2007.
- Druckenthaner, J./ Huber, A. (2005): Betriebliche Gesundheitsförderung bei TEAMwork – Erfahrungen eines Integrativen Betriebes mit Aktivitäten der Gesundheitsförderung; in: Meggeneder, O./ Pelster, K./ Sochert, R. (Hrsg.), Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen, Bern 2005, S. 92-95.
- EuPD Research (2011): Corporate Health Jahrbuch – Betriebliches Gesundheitsmanagement in Deutschland, EuPD Research (Hrsg.), Bonn 2011.
- Faltermaier, T. (2005): Gesundheitspsychologie, Stuttgart 2005.

- Fritz, S. (2006): Ökonomischer Nutzen „weicher“ Kennzahlen – (Geld-)Wert von Arbeitszufriedenheit und Gesundheit, 2. Auflage, Zürich 2006.
- Gerlmaier, A. (2007): Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit: Gesundheit und Prävention; in: Länge, T. W./ Menke, B. (Hrsg.), Generation 40plus – Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt, Bielefeld 2007, S. 105-129.
- Giesert, M./ Wendt-Danigel, C. (2011): Einführung: Doping am Arbeitsplatz – Leistungssteigerung um jeden Preis?; in: Giesert, M./ Wendt-Danigel, C. (Hrsg.), Doping am Arbeitsplatz – Problembewältigung und Leistungssteigerung um jeden Preis?, Hamburg 2011, S. 7-12.
- Hasselhorn, H. M./ Portuné, R. (2010): Stress, Arbeitsgestaltung und Gesundheit; in: Badura, B./ Walter, U./ Hehlmann, T. (Hrsg.), Betriebliche Gesundheitspolitik – Der Weg zur gesunden Organisation, 2. Auflage, Berlin 2010, S. 361-376.
- Jastrow, B./ Kaiser, H./ Emmert, M. (2010): Betriebliches Eingliederungsmanagement: Grundlagen und ökonomische Aspekte; in: Esslinger, A. S./ Emmert, M./ Schöffski, O. (Hrsg.), Betriebliches Gesundheitsmanagement – Mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischen Erfolg, Wiesbaden 2010, S. 133-155.
- Misch, B. / Koall, I. (2010): Die Integration von Gender und Diversity Management im Betrieblichen Gesundheitsmanagement - Ansätze zur Implementierung eines Gender- und Diversitygerechten Betrieblichen Gesundheitsmanagements; in: Badura, B., Schröder, H., Klose, J., Macco, K. (Hrsg.), Fehlzeitenreport 2010 - Vielfalt Managen: Gesundheit Fördern - Potenziale nutzen, Berlin 2010, S. 207-214.
- Münch, E./ Walter, U./ Badura, B. (2003): Führungsaufgabe Gesundheitsmanagement – Ein Modellprojekt im öffentlichen Sektor, Berlin 2003.
- o. V. (2012): [http://www.chempark ...](http://www.chempark...) (Stand: 04.03.2013, 16:35).
- o. V. (2012): <https://www.bundesgesundheitsministerium.de> (Stand: 04.03.2013, 16:37).
- o. V. (2012): [http://www.becker-stiftung.de/upload/Tagung\\_2009/BeckerStiftung\\_Tagungsband09\\_web.pdf](http://www.becker-stiftung.de/upload/Tagung_2009/BeckerStiftung_Tagungsband09_web.pdf) (Stand: 04.03.2013, 16:41).
- Przyborski, A./ Wohlrab-Sahr, M. (2010): Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch, 3. Auflage, München 2010.
- Riegler, C. H. (2010): Prävention im Arbeits- und Gesundheitsschutz – Wie kann ein nationales FuE-Programm zu deren Nachhaltigkeit beitragen?; in: Sonntag, K./ Stegmaier, R./ Spellenberg, U. (Hrsg.), Arbeit – Gesundheit – Erfolg, Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand: Das Projekt BiG, Kröning 2010, S. 3-5.
- Rudow, B. (2004): Das gesunde Unternehmen – Gesundheitsmanagement, Arbeitsschutz, Personalpflege, München 2004.

- Rudow, B. (2011): Die gesunde Arbeit – Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation und Personalführung, 2. Auflage, München 2011.
- Rusnak, A. (2010): Best-Practice Ansätze – Gesundheit Limited im Auftrag der Neff GmbH Bretten; in: Sonntag, K./ Stegmaier, R./ Spellenberg, U. (Hrsg.), Arbeit – Gesundheit – Erfolg, Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand: Das Projekt BiG, Kröning 2010, S. 237-240.
- Scharinger, C. (2005): WEGE der Betrieblichen Gesundheitsförderung in KMU's – Erfahrungsbericht eines österreichischen Modellprojektes; in: Meggeneder, O./ Pelsler, K./ Sochert, R. (Hrsg.), Betriebliche Gesundheitsförderung in kleinen und mittleren Unternehmen, Bern 2005, S. 143-152.
- Schmitt, T. (2007): Betriebliche Gesundheitsförderung und -erziehung – Grundlagen, Konzepte, Instrumente, Saarbrücken 2007.
- Schraub, E. M./ Stegmaier, R./ Sonntag, K. (2010): Evaluation und Nutzenbestimmung von betrieblichen Gesundheitsmanagement; in: Sonntag, K./ Stegmaier, R./ Spellenberg, U. (Hrsg.), Arbeit – Gesundheit – Erfolg, Betriebliches Gesundheitsmanagement auf dem Prüfstand: Das Projekt BiG, Kröning 2010, S. 15-32.
- Schulte-Meßtorff, C./ Schulte M. (2010): Mitarbeiterberatung (Employee Assistance Program) als Instrument der psychologischen Gesundheitsförderung – Employee Assistance Programs für HR-Management, München 2010.
- Singer, S./ Neumann, A. (2010): Beweggründe für ein Betriebliches Gesundheitsmanagement und seine Integration; in: Esslinger, A. S./ Emmert, M., Schöffski, O. (Hrsg.), Betriebliches Gesundheitsmanagement – Mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischen Erfolg, Wiesbaden 2010, S. 49-66.
- Sommer, D. (2004): Betriebliches Gesundheitsmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen; in: Kuhn, D./ Sommer, D. (Hrsg.), Betriebliche Gesundheitsförderung: Ausgangspunkte, Widerstände, Wirkungen, Wiesbaden 2004, S. 165-180.
- Stähr, U. (2010): Vom Konzept zur praktischen Umsetzung: Erfolgsfaktoren und Stolpersteine; in: Esslinger, A. S./ Emmert, M./ Schöffski, O. (Hrsg.), Betriebliches Gesundheitsmanagement – Mit gesunden Mitarbeitern zu unternehmerischen Erfolg, Wiesbaden 2010, S. 270-281.
- Steinweg, S. (2009): Systematisches Talentmanagement – Kompetenzen strategisch einsetzen, Stuttgart 2009.
- Uhle, T./ Treier, M. (2011): Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen, Heidelberg 2011.
- Ulich, E./ Wülser, M. (2010): Gesundheitsmanagement in Unternehmen – Arbeitspsychologische Perspektiven, 4. Auflage, Wiesbaden 2010.

- Wilke, C./ Biallas, B./ Froboese, I. (2007): Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz – Ansätze und Leitlinien; in: Deimel, H./ Huber, G./ Pfeifer, K. (Hrsg.), Neue aktive Wege in Prävention und Rehabilitation, Köln 2007, S. 25-40.
- Zapf, D./ Kuhl, M. (2000): Mobbing am Arbeitsplatz: Ursachen und Auswirkungen; in: Badura, B./ Litsch, M./ Vetter, C. (Hrsg.), Fehlzeiten-Report 1999 – Psychische Belastung am Arbeitsplatz, Berlin 2000, S. 89-97.

## **E. Ausblick**



# Demografiemanagement quo vadis?

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

## 1 Quo-vadis-Frage beim Demografiemanagement: Unsicherheiten inbegriffen

Die Quo-vadis-Frage beim Demografiemanagement lässt sich eher allgemeinschreibend als exakt beantworten: Demografiemanagement wird auf der Agenda sowohl der betriebswirtschaftlichen Forschung als auch der betrieblichen Handlungspraxis bleiben, wobei die genauen Akzentuierungen von den zukünftigen Entwicklungen abhängen und zumindest zum Teil nicht valide vorher bestimmbar sind. Wenn auch die Grundtendenz einer alternden und aller Voraussicht nach zahlenmäßig deutlich zurückgehenden Bevölkerung in Deutschland ein Faktum ist, so sind doch auch die „beträchtlichen Unsicherheiten bei der Bevölkerungsvorausberechnung“ (Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung 2011, S. 1) ins Kalkül zu ziehen mit einer nicht geringen Prognosebandbreite bei den damit verbundenen Folgewirkungen. Speziell langfristige Prognosen über mehrere Dekaden rücken – von Bosbach (2003, S. 3) prononciert formuliert – in die Gefahr „moderner Kaffeesatzleserei“. Wenn sie auch nicht aufgrund ihres Sensibilisierungssinns grundlegend in Frage gestellt werden sollten, so ist sich doch vor Augen zu halten, dass sie „im höchsten Grade unsicher“ sind (vgl. Bosbach 2003, S. 4).

Eine ähnliche Prognose-Unsicherheit ist Versuchen zuzuschreiben, arbeitsmarktrelevante Implikationen über einen sich über Jahrzehnte erstreckenden Prognosehorizont ableiten zu wollen (vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung 2011, S. 7). Zum Beispiel ist auch das Aktivierungspotenzial der sogenannten „Stillen Reserve“ im Sinne von Personen, die aktuell nicht erwerbstätig noch arbeitslos gemeldet sind, aber ein latentes Beschäftigungspotenzial besitzen, nicht valide abschätzbar (vgl. Hessischer Landtag: Abschlussbericht der Enquetekommission 2007, S. 105). Begünstigt wird diese Aktivierung speziell durch das betriebliche Angebot räumlich und zeitlich flexibler Arbeitsformen (vgl. Eyer 2013, S. 37). Das Unsicherheitspotenzial lässt sich noch vielfach erweitern: Inwiefern und insbesondere in welcher Intensität sich z. B. die zu beobachtende Tendenz, dass immer mehr Personen über 65 Jahren einer bezahlten Erwerbstätigkeit nachgehen, fortsetzen wird, kann ebenfalls nicht genau abgeschätzt werden. In den letzten 20 Jahren hat sich diese Zahl in Deutschland mehr als verdoppelt (vgl. Panova 2013, S. 420), wobei darunter allerdings

eine hohe Zahl an Selbständigen und mithelfenden Familienangehörigen sind (vgl. Brenke 2013, S. 11). Alle exemplarisch genannten unsicheren Faktoren beeinträchtigen Vorhersagen zur detaillierten Ausprägung eines zielführenden Demografiemanagements auf gesellschaftlicher und betrieblicher Ebene.

Weitere Beispiele für die unsichere und nicht valide abschätzbare Entwicklung in der Demografie sind Umfang und Struktur der arbeitsmarktrelevanten Migrationsströme in den nächsten Jahren und darüber hinaus Dekaden. Zwar ist verlässlich festzustellen, dass die Migration generell zur „Abfederung des demografischen Wandels“ beitragen wird (vgl. Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung 2011, S. 34), aber bei einer genaueren und längerfristigen quantitativen Bestimmung stößt man schon an Grenzen. Inwiefern hier die aktuelle Finanz- und Wirtschaftskrise statt eines punktuellen einen nachhaltigen Einfluss auf die länderübergreifenden arbeitskräftebezogenen Migrationsströme nimmt, ist nicht genau abschätzbar. Außerdem ist dabei aus z. B. gesamteuropäischer Perspektive eine gewisse Zweiseitigkeit von Migrationsprozessen nicht außer Acht zu lassen: Arbeitsmarktentlastende Zuwanderungsströme bedeuten gleichzeitig eine Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte und damit einen markanten Know-how-Verlust für die Herkunftsländer mit Folgen für ihre nachhaltige wirtschaftliche Entwicklung (gleiches gilt tendenziell für arbeitsplatzinitiierte Binnenwanderungsströme in Deutschland). Aus betrieblicher Sicht sollten Maßnahmen hinsichtlich der Besetzung von Fachpositionen mit Zuwanderern nicht zu kurz greifen und damit nicht nur Anwerbe- und Einarbeitungsaktivitäten vorsehen, sondern auf eine langfristige Integration und Bindung ausgerichtet sein (vgl. Schwaab/Schäfer 2013, S. 39).

Wie schon im Einführungsbeitrag akzentuiert, ist das Demografiemanagement für Betriebe eine permanente Herausforderung. Entsprechend kann kein finalisierter Zustand fixiert werden, sondern für (partiell) neue Herausforderungen müssen wieder neue Gestaltungsakzente bzw. -wege gefunden werden: „Der Weg ist das Ziel“. Für Demografie und die damit verbundenen Handlungsbereiche gilt insofern das „panta rhei“ von Heraklit: Sie ist bzw. sind ständig in Bewegung. Die Fließgeschwindigkeit ist aber – von Sondereinflüssen abgesehen – zumindest grob kalkulierbar. Die Alterung der Gesellschaft vollzieht sich kontinuierlich (vgl. Paque 2013, S. 32). Entsprechend haben die Betriebe eine Vorlaufzeit hinsichtlich der Entwicklung geeigneter Programme, die sie nutzen können und auch sollten. Die – zumindest von den groben Konturen her gesehen –



Vorhersehbarkeit der „schleichenden“ Demografieentwicklung unterscheidet damit dieses Phänomen von weitgehend unvorhersehbaren Imponderabilien, die unmittelbare Gegenreaktionen erfordern. Sie darf aber von den betrieblichen Entscheidungsträgern nicht als Einfallstor für das Aufschieben zumindest mittelfristig notwendiger Maßnahmen zur Begegnung des demografischen Wandels fehlinterpretiert werden.

## **2 Nachhaltigkeit und ebenenbezogene Integrität: Betriebe und Politik in gemeinsamer Verantwortung für die Gestaltung der demografischen Entwicklung**

Die demografische Entwicklung stellt eine ebenenübergreifende Herausforderung dar, die alle Akteure am Wirtschaftsgeschehen auf den Plan ruft bzw. rufen sollte. Isolierte Aktionen auf gesellschaftlicher, institutioneller und individueller Ebene können keine nachhaltigen Lösungen generieren. Derartige anzustrebende nachhaltige Lösungsimpulse fordern vielmehr ein abgestimmtes, integriertes Verhalten der Akteursgruppen ein.

Der Demografiegipfel der Bundesregierung könnte sich hier als ein entsprechendes Impuls-Forum auf Makroebene etablieren. Die dabei entwickelten Ideen und Weichenstellungen müssen dann institutionell weiter getragen und dabei konkretisiert werden.

Der Fokus Gesundheit ist ein transparentes Beispiel für ein intendiertes ganzheitliches Handlungskonzept: Die Eigenverantwortung und der Eigenbeitrag einzelner Individuen für ihre Gesundheit muss auf betrieblicher Ebene unterstützend durch ein Betriebliches Gesundheitsmanagement flankiert und auf gesellschaftspolitischer Ebene durch entsprechende Impulse z. B. finanzieller und rechtlicher Art gefördert werden. Vice versa werden entsprechende Initiativen auf gesellschaftlicher und betrieblicher Ebene das Verhalten der einzelnen Beschäftigten beeinflussen, was die Thematik als gegenseitiges Interdependenzgeflecht ausweist. Auf gesellschaftlicher Ebene ist die Tragfähigkeit des Gesundheitssystems vor dem Hintergrund der einerseits zu erwartenden steigenden Kosten aufgrund des medizinisch-technischen Fortschritts bei dem andererseits demografisch bedingten geringeren Beitragsaufkommen der gesetzlichen Krankenversicherung abzusichern. Also sollte im Idealfall ein System geschaffen werden, dass „... ein qualitativ und quantitativ hoch stehendes Versorgungsniveau möglichst kostengünstig sicherstellt“ (Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Ent-

wicklung 2011, S. 3). Der Generalverdacht, unter dem die demografische Entwicklung als vermeintlich zentraler Treiber der Ausgabenentwicklung im Gesundheitswesen steht, ist aber in dieser Pauschalität nicht gerechtfertigt: „Die demografische Entwicklung hat zwar einen erkennbaren Einfluss auf die Ausgabenentwicklung. Allerdings ist ihr Einfluss deutlich geringer, als es dem Eindruck in der öffentlichen Diskussion entspricht“ (Repschläger 2012, S. 44).

Sicherlich wird auch mehr Flexibilität als bisher auf gesamt- und einzelbetrieblicher Ebene gefordert sein, um unterschiedlichen Ausgangsbedingungen von Berufsgruppen und einzelpersonenbezogenen Einstellungsmustern etc. besser Rechnung tragen zu können. Auf gesamtgesellschaftlicher Ebene könnten starre Grenzen beim Renteneintrittsalter durch Pensionierungskorridore variabler gestaltet werden. Auf betrieblicher Ebene ist sich zu vergegenwärtigen, dass es den klassischen älteren Mitarbeiter als Teil einer homogenen Agglomerationsgröße nicht gibt, sondern immer auf den Einzelfall bezogen nach Lösungen zu suchen ist (vgl. Brandenburg/Domschke 2007, S. 34, 105 und 178).

Die Politik wird verstärkt die regionale Dimension des demografischen Wandels als Handlungsfeld auffassen und aufgreifen müssen (vgl. dazu näher z. B. Maretzke 2012). Wie im Beitrag von Bleich/Christiansen für das Bundesland Niedersachsen deutlich wurde, werden Regionen in unterschiedlicher Intensität von den Folgen des demografischen Wandels betroffen sein mit entsprechender Auswirkung auf ihre jeweilige Wirtschaftskraft. Regionalen Disparitäten mit selbstverstärkenden Effekten (Abwanderung von jungen Fachkräften vermindert die Standortattraktivität für Arbeitskräfte suchende Betriebe etc.) gilt es dabei entgegen zu treten.

### **3 „Alter“ als Kulturdimension: Umdenken als Zukunftsherausforderung**

Eine integrative Dimension zeigt sich in der Kulturdeterminierung des Demografiemanagements von Betrieben. Der Terminus „ältere Mitarbeiter“ hat trotz inhärenter Neutralität auch immer etwas von Abgrenzung, im Einzelfall von (unbeabsichtigter) Stigmatisierung. Ein Grund dafür sind mit älteren Mitarbeitern im gesellschaftlichen und betrieblichen Kontext verbundene tief verwurzelte Assoziationen wie Veränderungsaversität etc. Diese Überlegungen gipfeln in einem sogenannten „Defizitmodell des Alterns“, das undifferenziert den Alterungsprozess mit z. B. Einschränkungen der Leistungsfähigkeit in Verbindung bringt. Eine Abkehr von solchen Vorstellungen ist eine *Conditio sine qua*

non für ein nachhaltiges Demografiemanagement in Unternehmen und der Gesellschaft (vgl. Hessischer Landtag: Abschlussbericht der Enquetekommission 2007, S. 114).

Die lange Zeit in deutschen Betrieben vorherrschende Frühverrentungswelle hat ihre Spuren im Denken von Mitarbeitern und Gesellschaft hinterlassen. „In der Vergangenheit hat die häufig praktizierte Frühverrentung zu einem negativen Bild der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer beigetragen“ (Demografie Portal des Bundes und der Länder 2013, S. 6). 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. Lange Zeit galt: „Die gängige Praxis „Alte raus, Junge rein“ ist fest im kollektiven Gedächtnis der Unternehmen verwurzelt“ (Herrmann 2008, S. 16).

Aus heutiger Sicht ist die Obsoleszenz einer massiven Frühverrentungspolitik nahezu unbestritten: „Diese Politik ist antiquiert und nicht zukunftsfähig“ (Wächter/Salllet 2006, S. 6). Insofern ist es nicht überhöht, von einem „Paradigmenwechsel in der betrieblichen Personalpolitik“ ... „weg von „Jugendzentrierung“ und hin zu einer altersgruppenübergreifenden integrierten Personalpolitik“ (Enquete-Kommission „Demographischer Wandel“ des Deutschen Bundestages 2002, S. 91) zu sprechen. Zu denken sollte dabei aber geben, dass dieses Postulat schon vor gut 10 Jahren erhoben wurde – eher ein Beleg für einen beträchtlichen Time-lag zwischen der (politischen) Forderungs- und (betrieblichen) Realisierungsebene. Insofern schwingt mit der Forderung „Wir brauchen ein positives Altersbild – in den Unternehmen und in der Gesellschaft“ (Brandenburg/Domschke 2007, S. 207) ein unüberhörbarer Postulatscharakter bei einem steinigen Weg der Umsetzung mit.

Durch die Verschiebung der Alterspyramide ist das Umdenken in Unternehmen aber sukzessive vorgezeichnet. Dabei ist eins sicher: „Ohne die Älteren geht es nicht“ (Brandenburg/Domschke 2007, S. 16). Auch ist sich dabei zu vergegenwärtigen, dass „die Menschen heute biologisch jünger, vitaler und leistungsfähiger sind als je zuvor („Vitalisierung des Alters““ (Brandenburg/Domschke 2007, S. 78). Stereotype Denk- und Einstufungsmuster allein nach Lebensjahren sind insofern obsolet. Vielmehr sollte eine „altersneutrale Unternehmenskultur“ (Rühl 2008, S. 144) in dem Sinne angestrebt werden, dass nicht unveränderbare biologische sondern originär wertschöpfende Dimensi-

onen wie Leistung und eingebrachtes Erfahrungswissen den Mitarbeiterwert bestimmen.

Das einzufordernde Umdenken hinsichtlich einer zunehmenden Age Diversity in Unternehmen sollte von den Entscheidungsträgern mit Personalverantwortung initiiert und gefördert werden und damit als Bestandteil in die Unternehmenskultur einfließen. So heißt es z. B. bei Kirschten (2010, S. 266): „Als weiterer Bestandteil der Unternehmenskultur sollte die Wertschätzung aller Mitarbeiter, unabhängig von ihrem Alter, als eigener Wert etabliert werden.“ Die damit verbundene Wertschätzung auch und gerade älterer Mitarbeiter ist dann zu kultivieren im Sinne einer möglichst breiten Akzeptanz in der Gesamtbelegschaft.

Das Umdenken trifft konkret z. B. auch die Führungskonstellation Vorgesetzter-Mitarbeiter. Gängige Konstellationen wie z. B. ältere Führungskraft – jüngere Mitarbeiter werden zunehmend durch neue Konstellationen jüngere Führungskraft – ältere Mitarbeiter ergänzt werden (vgl. u. a. Huber 2013, S. 44 ff.; Deller 2008, S. 153), wenn damit auch latente, generationenbedingt vorgezeichnete Konfliktpotenziale verbunden sein können (vgl. Huber 2013, S. 48). Von Führungskräften wird in dieser Interaktionskonstellation auch diplomatisches Verhalten abgefordert (vgl. zu diplomatischem Führungsverhalten näher Luther 2013). In einer von Diversity geprägten Kultur werden solche neue Konstellationen auf einen positiven Nährboden treffen. Gleiches gilt z. B. für die Forderung, die Talentförderung nicht einseitig nur auf jüngere Mitarbeiter zu begrenzen, sondern stärker altersunabhängig zu sehen (siehe dazu den Beitrag von Butzer-Strothmann und Ahlers in diesem Band). Allerdings müssen auch ältere Mitarbeiter vermehrt Einsicht zeigen, wenn es darum geht, quasi tariflich gestützte altersprivilegierte Systeme wie z. B. senioritätszentrierte Vergütungsstrukturen unter Wettbewerbsgesichtspunkten auf dem Prüfstand zu stellen (vgl. auch Enquetekommission Baden-Württemberg 2005, S. 134). Dies gilt nicht nur für Deutschland: „Restructuring the reward system associated with work to make it less depend on seniority“ (Visser/Beatty 2005, S. 6). Ansonsten werden sich z. B. verschiedene Formen von Aging-Karrieren kaum durchsetzen lassen (vgl. dazu den Beitrag von Ahlers und Gülke in diesem Band). Bisher eher unpopuläre Forderungen nach der stärkeren Entkoppelung von Alter und Vergütungshöhe in Verbindung mit der Aufwertung der Leistungskomponente werden angesichts des (bisherigem) Faktums tendenziell steigender Personalkosten älterer Belegschaften (vgl. von Hülsen 2012, S. 541) damit mehr Gehör finden müssen (vgl. z. B. Deller u. a. 2008, S. 137). Das propagierte Umdenken tangiert damit auch bisherige

„Komfortzonen“ und wird daher nicht a priori auf Gegenliebe bei allen Akteuren stoßen. Kompensierende Anreize für ältere Mitarbeiter wie z. B. Möglichkeiten zur Health und Elder Care sowie „Enkelzeit“ können allerdings mögliche Motivationsdefizite zumindest partiell auffangen (vgl. z. B. von Hülsen 2012, S. 543).

Insgesamt zeigt sich, dass ein „neues Denken über das Alter“ einen Kulturwandel voraussetzt (vgl. Herrmann 2008, S. 21), der diesen Namen auch verdient.

#### **4 Verstärkte Antizipation betrieblicher Zukunftsrealität: Verschiebung der Altersstrukturen in Unternehmen auch als Chance**

Bundeskanzlerin Merkel hat in ihrer Rede beim zweiten Demografie Gipfel explizit darauf hingewiesen, dass in der aktiven Gestaltung des Demografischen Wandels ein Chancenpotenzial für die beteiligten Akteursgruppen liegt (vgl. Merkel 2013, <http://www.bundesregierung.de>. ...). Dieses gilt auch für Unternehmen, die z. B. das Erfahrungswissen ihrer älteren Mitarbeiter verstärkt adressieren und nutzbar machen sollten. Dazu müssen sich allerdings neben der generellen gesellschaftlichen und kulturellen Neubewertung von Alter im Beschäftigungskontext auch die Denkmuster in erwerbswirtschaftlichen Betrieben verändern. Statt langjährig in vielen Betrieben praktizierter Strategie- und Handlungsmuster zur vermeintlichen Risikoabwehr mit Vorruhestandsregelungen zur Externalisierung älterer Mitarbeiter (vgl. z. B. Prezewowsky 2007, S. 45) etc. müssen vermehrt Chancenpotenziale gehoben werden, die eine Verschiebung der Altersstruktur in Unternehmen mit sich bringt. In der Literatur an- und vorge dachte Gestaltungsoptionen wie z. B. Experten- und Mentorenprogramme (vgl. z. B. Lönnies 2010, S. 339) stellen hier erste belastbare Antwortmuster dar.

Viele ältere Mitarbeiter sind Erfahrungsträger mit wertvollem Wissen, das dem Unternehmen durch ihr Ausscheiden nicht verloren gehen sollte. Altersgemischte Teams sind hier eine Möglichkeit des gegenseitigen Wissenstransfers, wovon jüngere wie ältere Mitarbeiter und damit das dahinter stehende Unternehmen gleichsam profitieren können. Gemäß der anzustrebenden Achtung und Wertschätzung einer jeden Alterskategorie ist damit explizit ein intergenerativer Dialog zu initiieren mit beidseitiger Win-Win-Situation.

Nicht nur die Alterung der Belegschaften nimmt zu, sondern parallel der Gesamtbevölkerung und damit auch der Kundschaft. Ältere Kunden bevorzugen in Beratungsgesprächen oft nahezu gleichaltrige Gesprächspartner auf Betriebsseite, die ihre spezi-

ellen Bedürfnisse und Anliegen besser verstehen und sie so gezielter beraten (können) (vgl. Dwertmann/Stich 2013, S. 91). Hier könnte und sollte sich auch im wohlverstandenen Unternehmensinteresse ein nahezu „Gleichklang“ von älteren Mitarbeitern – älteren Kunden herausbilden. Von der Belegschaft her ältere Betriebe stellen insofern – auch im wohlverstandenen Eigeninteresse – ein Spiegelbild der älteren Gesellschaft dar.

Das skizzierte Chancenpotenzial altersdiversifizierter Belegschaften ist allerdings an eine Reihe von Voraussetzungen geknüpft, die von Unternehmens- wie von Mitarbeiterseite erfüllt werden müssen. Dazu zählt z. B. die Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) älterer Mitarbeiter. Das Unternehmen auf der einen Seite muss über gesundheitsrelevante Arbeitsbedingungen und entsprechende Qualifikationskonzepte die Rahmenvoraussetzungen dafür schaffen, während die älteren Mitarbeiter auf der anderen Seite selbst sich aktiv durch z. B. eine ausgeprägte Lernbereitschaft einbringen müssen. Einer wie auch immer gearteten „Lernentwöhnung“ durch z. B. eine zu starke und zu lange arbeitsmäßige Routine ist insofern vorzubeugen (vgl. Neuhäuser/Gießelmann 2012, S. 311). Dazu eignet sich u. a. ein horizontaler Tätigkeitswechsel älterer Mitarbeiter (vgl. Landwehr u. a. 2013, S. 40), insofern ihre Bereitschaft dazu vorhanden ist. Das vielzitierte „lebenslange Lernen“ im Sinne eines systematischen Einbezugs von Qualifizierungsprozessen über die gesamte Erwerbsbiografie eines Beschäftigten (vgl. Becker 2009, S. 664), ist daher ein Kernelement der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit (vgl. Hessischer Landtag: Abschlussbericht der Enquetekommission 2007, S. 116).

Die Chancendiskussion darf auch nicht darüber hinwegtäuschen, dass betriebliches Demografiemanagement bei Weitem kein Selbstläufer ist. Nach einer PWC-Studie zeigen sich in der Praxis gewichtige Hürden bei der Umsetzung altersstruktureller Maßnahmen. Dazu zählen neben Budgetfragen insbesondere ein mangelndes Bewusstsein und daraus mangelnde Unterstützung der (oberen) Führungskräfteebene (vgl. PWC 2011, S. 50). Offensichtlich wird damit Demografiemanagement vielfach nicht von oben mitgetragen noch vorgelebt. Der schon eingeforderte Kulturwandel (Kapitel 3) ist also in der Praxis bei Weitem noch nicht vollzogen. Als Konsequenz dieser Entwicklung wird in der PWC-Studie folgerichtig gefordert: „Entscheidend für den Erfolg und die praktische Umsetzung dieser Demografiediskussion sowie die Verankerung der Ergebnisse in der Unternehmenskultur ist, dass das Topmanagement diesen Richtungswandel konsequent unterstützt und ihn selbst vorlebt“ (PWC 2011, S. 52). Offensichtliches Chancenpotenzial eröffnet der Demografische Wandel für Betriebe mit einem Angebot an Ge-



sundheitsleistungen: „Der demografische Wandel wird eine wachsende Nachfrage nach Gesundheitsleistungen mit sich bringen und eine Vielzahl von Chancen und Geschäftsfeldern eröffnen“ (DIHK 2011, S. 5). Wenn auch ein prophezeiter allgemeiner Fachkräftebedarf im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel kritisch zu sehen ist, so zeigt er sich in dieser Branche als Realbedrohung (vgl. DIHK 2011, S. 7). Entsprechende Vermeidungsstrategien wie die Anwerbung ausländischer Fachkräfte sind hier in besonderer Weise angezeigt.

Die Diskussion zu den Auswirkungen des Demografischen Wandels rekurriert bislang auch zu stark auf Gesamtakeursgruppenebene wie „Die Betriebe ...“ bzw. „Die älteren Mitarbeiter ...“. Das „Die“ als Agglomerationsgrößen vereinnahmenden Terminus gibt es gerade bei einer differenzierten Chancenadressierung bezogen auf demografische Entwicklungen aber nicht. Zumindest offensichtlich nicht bei den älteren Mitarbeitern, die aufgrund unterschiedlicher Arbeitsbeanspruchung z. B. in handwerklichen gegenüber kaufmännischen Berufen auch auf unterschiedliche Renteneintrittsalter zusteuern werden. Dies gilt auch schon für die Arbeitszeitgestaltung mit zunehmenden Beschäftigungsalter, wie Jentgens (2013, S. 435) anführt: „Eine einheitliche Empfehlung für altersgerechte Arbeitszeiten und für alle älteren Beschäftigten gibt es jedoch nicht. Zu unterschiedlich sind die Arbeitsbedingungen, individuellen Konstitutionen und auch Bedürfnisse der Einzelnen, die für die Gestaltung relevant sind.“ Auch Betriebe bringen aufgrund differenzierter Arbeitseinsatzmöglichkeiten unterschiedliche Voraussetzungen mit, ältere Mitarbeiter sinnvoll zu beschäftigen. Insofern läuft alles auf eine Flexibilität zu, die diese Unterschiede ins Kalkül zieht und darüber hinaus zu einem akzeptierten Kulturbestandteil werden lässt. Mitarbeiter können sich eigene flexible Austrittsszenarien über z. B. Langzeitkonten „erarbeiten“ (vgl. PWC 2011, S. 48).

## **5 Entwicklungslinien weiterer Forschungs- und Praxisvorhaben zum Demografiemanagement**

Demografie(management) mit den damit verbundenen vielfältigen Facetten ist nicht final erforscht bzw. „ausgeforscht“. Allein aufgrund der Virulenz der nicht valide vorher bestimmbaren Entwicklung wichtiger demographischer Bestimmungsgrößen wie z. B. von Migrationsströmen werden sich immer wieder neue Themenakzente ergeben, die auch mit einer neuen Bewertung im Gesamtkontext Demografie verbunden sind.

In der Forschung bieten aus einzelbetrieblicher Sicht eher Detailfragen wie z. B. die Gestaltung eines zukunftsfähigen und dabei von den relevanten Anspruchsgruppen akzeptierten Vergütungssystems älterer Mitarbeiter losgelöst von der restriktiven Senioritätsorientierung Ansatzpunkte für weitere Analysen (vgl. auch Prezewowsky 2007, S. 233). Auch flexible Beschäftigungsformen von älteren Arbeitnehmern inner- oder außerhalb des regulären Beschäftigungsverhältnisses wie z. B. projektgebundene Beraterverträge werden zunehmen und könnten näher erforscht werden. In diesem Kontext bietet auch der Bereich Aging-Karrieren, wie er im Beitrag von Ahlers und Gülke in diesem Band thematisiert wird, weiteres (empirisches) Forschungspotenzial. Denn nach Bögel/Frerichs (2011, S. 65) ist der Forschungsstand zum Thema alter(n)sgerechte Laufbahnpfade als „unzureichend“ einzustufen. Die von den Autoren eingeforderten Langzeitstudien in diesem Bereich setzen aber entsprechendes Erfahrungspotenzial in Unternehmen voraus, das aber größtenteils aufgrund der sich erst langsam vollziehenden Umorientierung in den Betrieben noch gesammelt werden muss. Erfahrungsorientierte Forschung stößt hier an die Grenzen fehlender breitgefächerter empirischer Aufnahmemöglichkeiten, zumindest vom Stand heute aus gesehen. Das Zukunftspotenzial dieser Forschungsfrage ist davon aber unberührt.

Die gezielte Lenkung der arbeitskräfterelevanten Migrationsströme im Wettbewerb mit anderen hochentwickelten Staaten im Kontext eines sich stärker ausbildenden internationalen Arbeitsmarktes speziell für hochqualifizierte Arbeitnehmer wird für Deutschland immer wichtiger. Zum einen sollten die in Deutschland ausgebildeten hochqualifizierten Arbeitskräfte aus Humankapitalgesichtspunkten (Bildungsinvestitionsrückfluss) möglichst gehalten werden. Zum anderen muss sich das Land als attraktives Zuwanderungsland präsentieren, um hochkarätige Fachkräfte aus anderen Staaten anziehen zu können (vgl. Günther 2010, S. 23). Politische, gesellschaftliche, verbandsbezogene und einzelbetriebliche Initiativen müssen dazu Hand in Hand gehen. Entsprechend betont auch Günther (2010, S. 23): „Die Notwendigkeit einer Gesamtstrategie für Zuwanderung und Integration rückt in den Fokus“. Der Bedeutungszunahme des Themas entsprechend scheinen hier (weitere) Forschungen erkenntnisreich.

Aus übergeordneter internationaler Perspektive könnten die gegenläufigen demografischen Tendenzen mit rasantem Bevölkerungszuwachs in Entwicklungs- und Schwellenländern auf einzelnen Kontinenten gegenüber dem Bevölkerungsrückgang in hochentwickelten Industrieländern und damit verbundene Verteilungsfragen näher thematisiert werden.



Die Praxis in Form von Betrieben steht vor der Herausforderung, ein nachhaltiges Demografiemanagement zu etablieren, das über punktuelle Aktivitäten hinaus reicht. Dabei sollte trotz mancher Einschränkungen und kritischer Relativierungen eine Erkenntnis handlungsleitend sein und bleiben: „Demografiemanagement lohnt sich“ (Kunze/Bruch 2012, S. 401).

Über die längere Distanz könnte das Demografiephänomen latent Gefahr laufen, aufgrund der langen Diskussionsstrecke vermeintlich an Aktualität und Reichweite zu verlieren, weil vordergründig alles bekannt und schon erörtert sei. Dabei wird die demografische Entwicklung nie „ausdiskutiert“ sein. In Dekaden gedacht wird sich zeigen, dass das Demografiemanagement von 2015 andere Schwerpunkte aufweisen wird, als das es das 2005 hatte bzw. 2025 haben wird. Entsprechend wird sich immer wieder neuer Forschungs- und Handlungsbedarf im Kontext der demografischen Entwicklung ergeben, der das Thema selbst als quasi „dauerhaft zukunftsorientiert“ ausweist.

Auch ist das Demografiemanagement immer im Kontext weiterer Determinanten der „Zukunft der Arbeit“ und letztlich der Unternehmensentwicklung zu sehen, die von den Anforderungen eines volatilen internationalen Marktes bestimmt werden. Denn zunächst geben die originären Marktpartner und hier speziell die Kundenseite die Anforderungen an die Unternehmen vor, die diese dann mit den Rahmenbedingungen wie der demografischen Entwicklung in Einklang bringen müssen. Demografie ist damit kein betrieblicher Primär-Erfolgsfaktor im engeren Sinne, sondern ein Sekundär-Einflussfaktor, wenn auch mit entscheidendem Einfluss auf die Erfolgsgrößen der ersten Linie wie ein markt-reifes Angebot. Die unternehmerische Motivation, aktiv Demografiemanagement zu betreiben liegt also in den vorrangigen betrieblichen Erfolgsfaktoren begründet. Die Notwendigkeit einer aktiven betrieblichen Demografiepolitik muss hieraus ihre Legitimation ziehen.

Das im Einführungsbeitrag zu Beginn erwähnte Motto des zweiten Demografieipfels der Bundesregierung „Jedes Alter zählt“ weist den erwünschten Weg: Ältere Mitbürger können sich in vielfältiger Form für Betriebe und Gesellschaft nützlich machen. Markante Beispiele sind z. B. die Funktion als Seniorberater, auch in Entwicklungsländern, oder das Einbringen des Arbeits- und Wissenspotenzials in Form von Bürgerschaftlichem Engagement im Rentenalter (vgl. dazu näher z. B. Grabka 2013, S. 333 ff.).

Unternehmen werden in Zukunft stärker als bisher in ihrer Mitarbeiterschaft die gesellschaftliche Vielfalt widerspiegeln und duplizieren. Dies gilt auch für die Age Diversity,

wo die spezifischen Vorteile der unterschiedlichen Altersgruppen in ihrem synergetischen Zusammenwirken betriebliche Wettbewerbsvorteile und damit aktive Zukunftssicherung begründen können. Wobei zu bedenken ist, dass Betriebe ein wichtiger Player, aber eben auch nur ein Akteur in der Gestaltung des demografischen Wandels sind. Das Ausbalancieren der z. T. unterschiedlichen Akteurslagen beim Demografischen Wandel in gesamthafter Verantwortung für Wirtschaft und Gesellschaft vor dem Hintergrund weitgehend akzeptierter normativer Leitvorstellungen (lebenswerte und zukunftsfähige Gesellschaft) stellt einen wichtigen Meilenstein zur positiven Demografienutzung dar.

## Literaturverzeichnis

- Becker, M. (2009): Personalentwicklung, 5. Aufl., Stuttgart 2009
- Bögel, J./Frerichs, F. (2011): Betriebliches Alters- und Alternsmanagement, Norderstedt 2011
- Bosbach, G. (2003): Demografische Entwicklung – kein Anlass zur Dramatik, Arbeitspapier, Köln 2003
- Brandenburg, U. / Domschke, J.-P. (2007): Die Zukunft sieht alt aus: Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement, Wiesbaden 2007
- Brenke, K. (2013): Immer mehr Menschen im Rentenalter sind berufstätig; in: DIW Wochenbericht, 80. Jg., 2013, H. 6, S. 3-12
- Deller, J./Kern, S./Hausmann, E./Diederichs, Y. (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel, Heidelberg 2008
- Demografie Portal des Bundes und der Länder (2013): Demografiebericht – Zusammenfassung, <http://www.demografie-portal.de...>
- DIHK (Deutscher Industrie- und Handelskammertag) (2011): Demografischer Wandel und Gesundheitswirtschaft – Herausforderungen und Chancen, Berlin 2011
- Dwertmann, D./Stich, A. (2013): Mitarbeiter-Diversity als Marketinginstrument; in: Marketing Review St. Gallen, 3/2013, S. 88-100
- Enquete-Kommission „Demographischer Wandel“ des Deutschen Bundestages (2002): Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik; Deutscher Bundestag, 14. Wahlperiode, Drucksache 14/8800, Berlin 2002
- Enquetekommission Baden-Württemberg (2005): Demografischer Wandel – Herausforderungen an die Landespolitik, Drucksache 13/4900 des Landtages von Baden-Württemberg, Stuttgart 2005
- Eyer, E. (2013): Unternehmerische Strategien in Zeiten des demografischen Wandels; in: Industrial Engineering, 66. Jg., 2013, H. 1, S. 36-39
- Grabka, M. M. (2013): Aktives Altern – Erwerbstätigkeit und bürgerschaftliches Engagement im Rentenalter, in: WSI-Mitteilungen, 66. Jg., 2013, H. 5, S. 329-337
- Günther, T. (2010): Die demografische Entwicklung und ihre Konsequenzen für das Personalmanagement; in: Preißing, D. (Hrsg.), Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, München 2010, S. 1-40
- Herrmann, N. (2008): Erfolgspotenzial ältere Mitarbeiter: Den demografischen Wandel souverän meistern, München 2008
- Hessischer Landtag: Abschlussbericht der Enquetekommission 2007  
Demografischer Wandel – Herausforderung an die Landespolitik, Wiesbaden 2007

- Huber, K. H. (2013): Junge Führungskräfte – ältere Mitarbeiter; in: Personalführung, 46. Jg., 2013, H. 7, S. 44-50
- Jentgens, B. (2013): Demografischer Wandel und Gestaltung der Arbeitszeit, in: Arbeitsecht im Betrieb, 34. Jg., 2013, H. 7/8, S. 431-435
- 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
- Kunze, F./Bruch, H. (2012): Aktives Demografiemanagement; in: Zeitschrift Führung + Organisation, 81. Jg., 2012, H. 6, S. 397-402
- Landwehr, J./Breuer, K./Bohdal, U. (2013): Die Chancen werden nicht genutzt; in: Personalwirtschaft, 40. Jg., 2013, H. 8, S. 38-41
- Lönnies, F. (2010): Gelebte und verantwortete Unternehmenskultur – Voraussetzung für erfolgreiches, demografieorientiertes Personalmanagement; in: Preißing, D. (Hrsg.), Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel, München 2010, S. 311-350
- Luther, M. (2013): Diplomatie im Change Management, München und Mering 2013
- Maretzke, S. (2012): Eine Demografiestrategie für Deutschland. Ohne eine regionalpolitische Einbettung kann sie nicht wirksam sein; in: Deutsche Gesellschaft für Demographie e. V., Schrumpfend, alternd, bunter? Antworten auf den demographischen Wandel, Bonn 2012, S. 3-18
- Merkel, A. (2013): Rede von Bundeskanzlerin Merkel beim zweiten Demografie Gipfel; <http://www.Bundesregierung.de/Content/DE/Rede/2013/05/2013-05-14-merkel-...>
- Neuhäuser, M./Gießelmann, F. (2012): Altern(s)gerechte Personalentwicklung; in: Schwuchow, K./Gutmann, J. (Hrsg.), Trendbuch Personalentwicklung 2012, Köln 2012, S. 305-312
- Panova, R. (2013): Immer mehr Ruheständler arbeiten; in: Wirtschaftsdienst, 93. Jg., 2013, H. 6, S. 420-422
- Paque, K.-H. (2013): Deutschlands Weg zur Vollbeschäftigung, in: Orientierungen zur Wirtschafts- und Gesellschaftspolitik, 2/2013, S. 28-35
- Prezewowsky, M. (2007): Demografischer Wandel und Personalmanagement, Wiesbaden 2007
- PWC (2011): Demografiemanagement 2011, [www.pwc.de/personal](http://www.pwc.de/personal)
- Repschläger, U. (2012): Der Einfluss der demografischen Entwicklung auf die Gesundheitsausgaben in Deutschland; in: Barmer GEK (Hrsg.), Gesundheitswesen aktuell 2012, S. 26-45

- Rühl, M. (2008): Personalpolitische Handlungsfelder auf Basis einer altersneutralen Unternehmenskultur, in: Deller, J. u. a., Personalmanagement im demografischen Wandel, Heidelberg 2008, S. 144-147
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung (2011): Herausforderungen des demografischen Wandels: Expertise im Auftrag der Bundesregierung, Wiesbaden 2011
- Schwaab, M.-O./Schäfer, W. (2013): Zuwanderung: Neue Herausforderungen für das Personalmarketing, in: PERSONALquarterly, 65. Jg., 2013, H. 2, S. 34-39
- Visser, R./Beatty, P. (2005): Introduction; in: Beatty, P./Visser, R. (Eds.), Thriving on an Aging Workforce, Malabar 2005, pp. 3-9
- Von Hülsen, H.-C. (2012): Demografiefeste Vergütung; in: Arbeit und Arbeitsrecht, 67. Jg., 2012, H. 12, S. 540-543
- Wächter, H./Sallet, D. (2006): Handlungsoptionen für die Personalpolitik angesichts des demographischen Wandels; in: Wächter, H./Sallet, D. (Hrsg.), Personalpolitik bei alternder Belegschaft, München/Mering 2006, S. 3-10



## Die Autorinnen und Autoren

### 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. Ihr wirtschaftswissenschaftliches Diplom- und Master-Studium absolvierte sie in Hamburg. Ihre Promotion zum Dr. rer. pol. erfolgte an der Universität Hamburg.



E-Mail: [behrens-potratz@leibniz-fh.de](mailto:behrens-potratz@leibniz-fh.de)

**Prof. Dr. Torsten Bleich**

ist seit 2011 Professor für Volkswirtschaftslehre an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg (DHBW). Nach einer Berufsausbildung zum Bankkaufmann studierte er Volkswirtschaftslehre an der Georg-August-Universität Göttingen und an der Universität Uppsala/Schweden. Er wurde im Jahr 2006 von der Helmut-Schmidt-Universität Hamburg mit einer Dissertationsschrift zu einem außenwirtschaftstheoretischen Thema promoviert. Es folgten berufliche Stationen bei der NRW.BANK, bei der IHK Hannover und bei der Leibniz-Akademie. Neben seiner Lehrtätigkeit bringt sich Herr Dr. Bleich in die Forschungsaktivitäten des interdisziplinär ausgerichteten Kompetenzzentrums für Demografie- und Personalmanagement an der DHBW Villingen-Schwenningen ein.



E-Mail: [bleich@dhbw-vs.de](mailto:bleich@dhbw-vs.de)

**Prof. Dr. Kristin Butzer-Strothmann**

verheiratet, drei Kinder, war seit 2009 Dozentin an der Leibniz-Akademie und ist seit 2011 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.

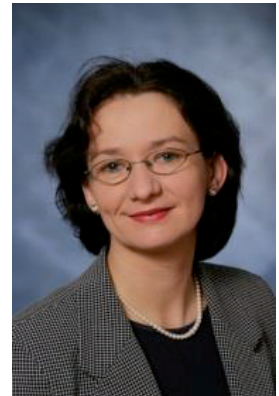


E-Mail: [butzer-strothmann@leibniz-fh.de](mailto:butzer-strothmann@leibniz-fh.de)



**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 Studium der Rechtswissenschaften und Betriebswirtschaftslehre mit anschließender Promotion im Steuerrecht war er Rechtsreferendar am Hanseatischen Oberlandesgericht in Hamburg. Danach arbeitete er mehrere Jahre für eine mittelständische Wirtschaftsprüfungsgesellschaft in Hamburg.



E-Mail: [klein@leibniz-fh.de](mailto:klein@leibniz-fh.de)

**Prof. Dr. Ralf Kühn**

ist seit 2012 Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre an der Leibniz-Fachhochschule. Er war nach dem Abschluss zum Diplom-Kaufmann an der Hochschule Hannover mehrere Jahre im Bereich der Business Analyse bei einem internationalen Finanzdienstleistungsunternehmen (Industrieversicherung) tätig.

Seine Promotion legte er an der Universidad de Murcia (Spanien) ab und kooperiert dort weiterhin in ausgewählten Forschungsthemen im Kontext der ‚Management Vergütung und Unternehmensleistung‘.



E-Mail: [kuehl@leibniz-fh.de](mailto:kuehl@leibniz-fh.de)

**Prof. Dr. Karl-Heinz Lücke**

ist seit 2011 Professor für Wirtschaftsinformatik an der Leibniz-Fachhochschule. Er war nach dem Abschluss zum Wirtschaftsingenieur/Elektrotechnik an der Technischen Universität Braunschweig 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)

**Mona Meyer**

absolvierte 2012 an der Leibniz-Fachhochschule ihren Bachelor of Arts (B.A.) im dualen Studiengang Business Administration mit den Studienschwerpunkten Personal und Führung sowie Logistik. Zuvor lies sie sich bei einem mittelständischen Unternehmen der Metallindustrie zur Industriekauffrau ausbilden. Im Anschluss des Dualen Bachelorstudiums absolviert sie neben dem Beruf den Master of Arts (M.A.) im Studiengang Management – Human Resources. Derzeit arbeitet sie im Betrieblichen Gesundheits- und Sozialmanagement.

**Dr. phil. Peter Müller**

ist Vorsitzender des Vorstands der Stiftung Gesundheit. Er lehrt NGO-Management (MBA) am US-amerikanischen Touro-College. Als Sozialwissenschaftler hat er 1990 in der Politikwissenschaft an der Universität Hamburg bei Prof. Steffani promoviert.



**Prof. Dr. med. Dr. rer. pol. Konrad Obermann**

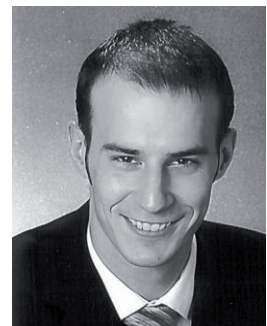
ist seit 2012 Professor für Gesundheitsökonomie und Gesundheitspolitik an der Leibniz-Fachhochschule. Nach dem Studium der Medizin und Ökonomie arbeitete er zunächst in der Klinik. Er forschte dann an der Medizinischen Hochschule Hannover mit einem DFG-Stipendium zum Thema „Ökonomische Evaluation und Rationierung in der Medizin“. 1997 wechselte Konrad Obermann zur Boston Consulting Group und ging 2000 als Abteilungsleiter zum IGES Forschungsinstitut nach Berlin. Von 2002 bis 2004 arbeitete er für die GIZ Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit als Berater auf den Philippinen. Von 2005 bis 2008 war er Professor an der DRK-Fachhochschule in Göttingen. Konrad Obermann ist seit 2008 auch Senior Scientist am Mannheim Institute of Public Health (MIPH) der Universität Heidelberg.



E-Mail: [obermann@leibniz-fh.de](mailto:obermann@leibniz-fh.de)

**Prof. Dr. Michael Weisensee**

wurde im April 2013 zum Professor für Allgemeine BWL, insbesondere Rechnungswesen und Controlling an der Leibniz-Fachhochschule berufen. Nach seinem BWL-Studium wechselte er für mehrere Jahre zu einem mittelständischen Pharmaunternehmen. Er hat an der Handelshochschule Leipzig promoviert und ist in Zusammenarbeit mit Herrn Prof. Dr. Klaus Wollenberg (Hochschule München) seit mehreren Jahren im Forschungsbereich Regionalmanagement und Wirtschaftsförderung tätig.



E-Mail: [weisensee@leibniz-fh.de](mailto:weisensee@leibniz-fh.de)



