



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
- 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