



Inhaltsverzeichnis

A. Megatrend Demografischer Wandel

Megatrend Demografischer Wandel als Herausforderung für Unternehmen – Diskussionsstand und Einordnung der Beiträge	3
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

Der demografische Wandel in Niedersachsen: Trends und Herausforderungen für Unternehmen	17
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
Dynamik altersstrukturierter konkurrierender Populationen		41
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
Die strategische Dimension der Kultur- und Kreativwirtschaft und ihr Zusammenhang mit regionalen demographischen Entwicklungen		65
1	Einleitung	65
2	Kreatives Milieu und Kreativwirtschaft	65
3	Pfadabhängigkeiten und Agglomerationseffekte	75
4	Kreativwirtschaft und demografische Entwicklungen	76



C. Fokus Personalmanagement

Talentmanagement in der Praxis: Ergebnisse eines Workshops	89
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



Branchenorientiertes Ausbildungsmarketing	109
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
Aging – Karrieren: Demografiebedingter Paradigmenwechsel im Karriereverständnis	125
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

	Demografischer Wandel 'at the top': Strategische Nachfolgeregelung im Unternehmensmanagement	141
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



Zur Messung des Zugangs zu Gesundheitsleistungen: Konzepte und Operationalisierung am Beispiel der ambulanten Versorgung	155
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
Familienleistungsausgleich und die steuerliche Berücksichtigung von Pflegeaufwendungen	171
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

Demografiemanagement quo vadis?	215
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/>	
Die Autorinnen und Autoren	231