
Soziodemografische Veränderungen – Droht Deutschland die „Demokalypse“?

2

Laila Maija Hofmann

Zusammenfassung

„Regionen veröden!“, „Der Fachkräftemangel kostet die deutsche Wirtschaft Millionen!“ Solche und ähnliche Schreckensmeldungen begleiten seit geraumer Zeit die Debatte über die soziodemografische Veränderung in Deutschland. Die Furcht vor der „Demokalypse“, wie Guido Mingels diese Horrorszenarien zusammenfasst (2015), ist groß. Aktuell befürchten viele eine Demokalypse aus einem weiteren Grund: Es geht derzeit in den Meldungen weniger darum, dass wir immer weniger werden, sondern darum, dass zu viele zu uns zu kommen scheinen; nämlich zu viele Flüchtlinge. Also: zu wenig oder zu viel? Eins steht fest: Die soziodemografischen Entwicklungen stellen eine große Herausforderung dar für die Verantwortlichen in Staat und Gesellschaft und auch in Unternehmen.

Was genau ist eigentlich unter dem Megatrend „Soziodemografie“ zu verstehen? Der Begriff „Demografie“ hat seinen Ursprung im Altgriechischen und bedeutet übersetzt so viel wie „Beschreibung (graphé) des Volkes (demos)“. Es wird auch oftmals von „Bevölkerungswissenschaft“ gesprochen. Im Mittelpunkt steht die Analyse der Entwicklung der Struktur einer Bevölkerung über einen definierten Zeitraum nach bestimmten Merkmalen. Die bekanntesten Dimensionen, die die Zugehörigkeit zu bestimmten Bevölkerungsgruppen in der Soziodemografie bestimmen, sind das **Alter** und das **Geschlecht**.

Im vorliegenden Beitrag wird zunächst veröffentlichtes Zahlenmaterial über die aktuelle Struktur der deutschen Bevölkerung und deren Entwicklung für die nächsten Jahre zusammengetragen; und es werden Empfehlungen zum Umgang mit der

L.M. Hofmann (✉)

Fakultät Betriebswirtschaft, Technische Hochschule Georg Simon Ohm,
Bahnhofstraße 87, 90402 Nürnberg, Deutschland
E-Mail: laila.hofmann@th-nuernberg.de

Informationsfülle in der betrieblichen Personalarbeit formuliert. Anschließend betrachten wir die wichtigsten Auswirkungen der beschriebenen demografischen Veränderungen auf die Lebens- und Wirtschaftswelt. Welche Herausforderungen – aber auch welche Gestaltungsmöglichkeiten – sich aus dem demografischen Wandel für die Personal- und Führungsarbeit in Organisationen ergeben, wird abschließend diskutiert.

2.1 Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland – „Von der Pyramide zum Wolkenkratzer“

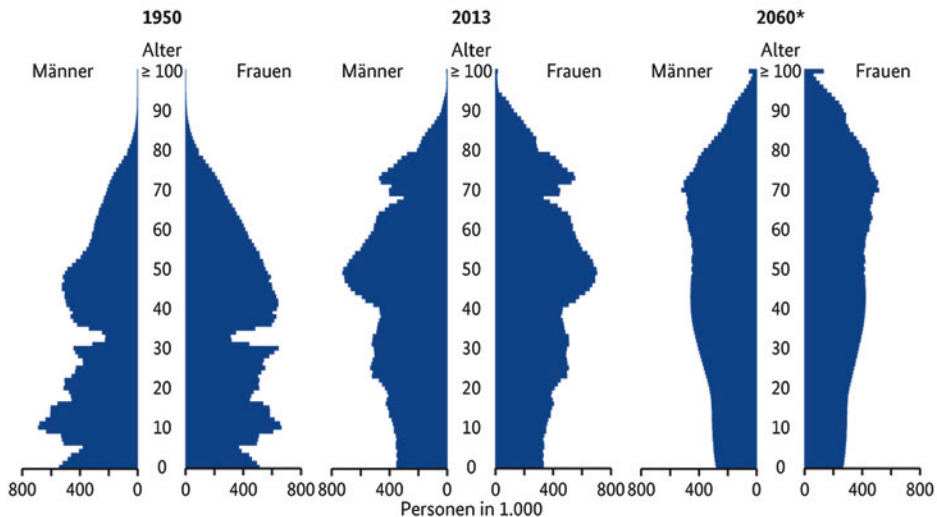
Andrea und Roland Tichy (2001) betitelten ihre Abhandlung über die demografische Entwicklung in Deutschland im Jahre 2001 mit „Die Pyramide steht Kopf“. Wie kommt man zu solchen Bildern? Die Autor_innen¹ haben sich die Abbildung des Bevölkerungsaufbaus in Deutschland nach Alter und Geschlecht und dessen Fortschreibung über einen bestimmten Zeitraum angesehen.

Und tatsächlich – wie aus Abb. 2.1 ersichtlich – kann man den Eindruck gewinnen, dass sich die geometrische Form langsam „umdreht“: Der schmalere Teil wandert nach unten, der obere Teil der Grafik hingegen wird breiter². Wie ist eine solche Grafik zu interpretieren?

Die Bevölkerungswissenschaftler_innen konstatieren aufgrund einer solchen Darstellung eine „Alterung der Bevölkerung“. Das heißt, dass der Anteil der Menschen in den höheren Altersgruppen im Vergleich zum Anteil in den niedrigeren Altersgruppen steigt. Recht anschaulich wird dieser Umstand anhand des sog. Medianalters, das die Bevölkerung in eine ältere und eine jüngere Hälfte aufteilt. Dieses liegt nach der Variante 2 der Vorausberechnungen des Statistischen Bundesamtes im Jahr 2015 bei 45,6 Jahren, 2030 bei 47,1 Jahren und steigt bis 2060 auf 49,7. Diese Variante gilt derzeit als die wahrscheinlichste. Es wird hierbei von einer stabilen Geburtenrate von 1,4 Kindern pro Frau und einer kontinuierlichen Entwicklung der Lebenserwartung (bei Geburt im Jahr 2060 für Jungen 84,8 Jahre, für Mädchen 88,8 Jahre) sowie von einer stärkeren Zuwanderung (langfristiger Wanderungssaldo von 200.000) ausgegangen.

¹Gesellschaftliche Realität und Sprache stehen in einer Wechselbeziehung. Sprache drückt nicht nur Realitäten aus, sondern kann diese auch prägen und verändern. Der Unterstrich ist eine Variante gender-sensibler Schreibweise, mit der mehr als nur die (sprachliche) Gleichberechtigung von Frauen und Männern ausgedrückt werden soll. Sie stellt die Selbstverständlichkeit einer Zweigeschlechter-Ordnung und einer heterosexuellen Orientierung als Norm infrage und will auch denjenigen einen sprachlichen Ort verleihen, die bislang vorwiegend nicht oder nur als „Abweichung“ wahrgenommen werden (Intersexuelle, Transsexuelle, Homo- und Bi-Sexuelle usw.), (Kompetenzzentrum „Gender und Diversity“ 2014).

²Sehr gut nachvollziehen lässt sich die Entwicklung auch anhand der animierten Bevölkerungspyramide des Statistischen Bundesamts (<https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/#!y=1953&v=2>; zuletzt aufgerufen am 20.8.2015).

Altersstruktur der Bevölkerung in Deutschland, 1950-2060

* Ergebnis der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante 2)
 Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2015 / demografie-portal.de

Abb. 2.1 Der Bevölkerungsaufbau in Deutschland nach Alter und Geschlecht in den Jahren 1950, 2013 und 2060. (Quelle: Demografie Portal des Bundes und der Länder [2015a](#))

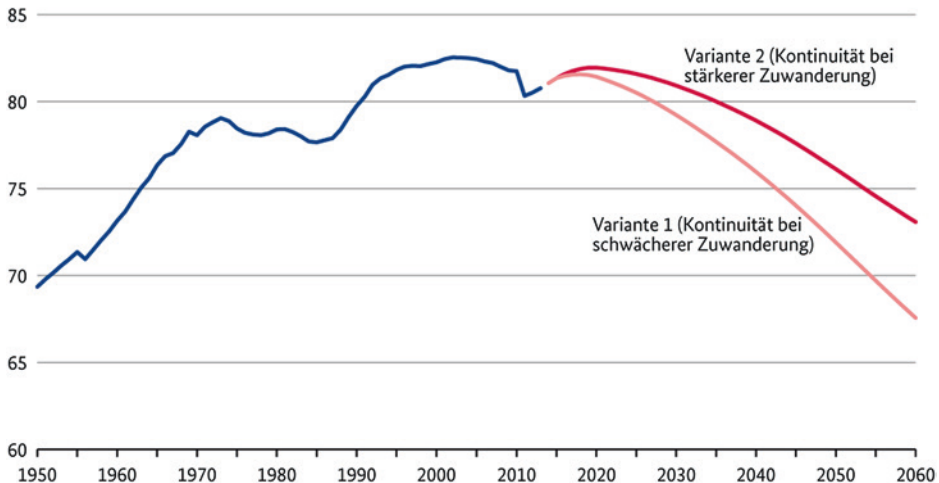
Zunächst einmal kann auf Grundlage der vom Statistischen Bundesamt veröffentlichten Zahlen festgehalten werden, dass die deutsche Bevölkerungszahl langfristig sinkt. Sie wird für das Jahr 2014 mit 81,1 Mio. angegeben; für 2030 rechnet man mit einer Zahl zwischen 79,2 und 81,9 Mio. und im Jahr 2060 mit 67,6 bis zu 76,9 Mio.³ Die niedrigen Werte resultieren aus der Berechnungsvariante 1, die auch eine konstante Geburten- und Sterberate, eine kontinuierliche Entwicklung der Lebenserwartung, jedoch eine langfristig niedrigere Zuwanderung in Höhe von 100.000 zugrunde legt. Die höheren Zahlen basieren auf der Annahme einer steigenden Geburtenrate, was derzeit als nicht sehr wahrscheinlich gilt. (In der bereits erwähnten Berechnungsvariante 2 liegen die Bevölkerungszahlen für 2030 bei 80,9 Mio. und im Jahr 2060 bei 73,1 Mio.) (Abb. 2.2).

Wie kommt man zu solchen Zahlen? Als Basis dienen die Daten aus den **Volkszählungen**, also einer umfänglichen Erhebung von Daten über die Bevölkerung zu einem bestimmten Stichtag. Diese wurde in Deutschland letztmalig 2011 vorgenommen. Nach Auswertung dieser Befragung mussten die demografischen Prognosen, die auf den Ergebnissen des letzten Zensus von 1987 für Westdeutschland und von 1981 für Ostdeutschland beruhten, z. T. stark korrigiert werden. So wurden die Angaben über die

³Der aktuellen Vorausberechnung liegt der Bevölkerungsbestand am 31. Dezember 2013 zugrunde, der auf der justierten Bestandsfortschreibung auf Basis des Zensus 2011 beruht (Statistisches Bundesamt [2015a](#)).

Bevölkerungszahl in Deutschland, 1950-2060*

Anzahl in Millionen



* ab 2014: Ergebnisse der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung
Datenquelle: Statistisches Bundesamt

© BiB 2015 / demografie-portal.de

Abb. 2.2 Varianten der Vorausberechnung der Bevölkerung in Deutschland bis zum Jahr 2060. (Quelle: Demografie Portal des Bundes und der Länder [2015b](#))

Bevölkerungszahl um 1,5 auf 80,2 Mio. (Statistisches Bundesamt [2014](#)) angehoben – mit Konsequenzen bspw. für den Länderfinanzausgleich.

Ganz klar haben wir es bei Vorausberechnungen immer mit Unsicherheiten zu tun. Fachleute sind sich einig, dass die größte Unsicherheit für die Abschätzung der Entwicklung der Bevölkerungszahl aktuell im **Wanderungssaldo**, dem Saldo der sog. Fortzüge aus Deutschland und der Zuzüge nach Deutschland, liegt. Dieser hängt auf der einen Seite ab von einer Vielzahl an demografischen, wirtschaftlichen und politischen Entwicklungen in den sog. Herkunftsländern; andererseits von der sozialen wie wirtschaftlichen Attraktivität Deutschlands. In der Vergangenheit unterlag diese Kennzahl großen Schwankungen. Seit 2010 ist ein deutlicher Anstieg zu verzeichnen. Und hierbei ist nach aktueller Datenlage für die kommenden Jahre von einer weiteren Steigerung auszugehen: Immer mehr Flüchtlinge suchen in Deutschland Zuflucht vor Gewalt und Hunger in ihren Heimatländern. In der bereits zitierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamts fand diese Entwicklung in der Variante mit stärkerer Zuwanderung (die sog. Variante 2) folgendermaßen Berücksichtigung: Man geht hier von einer schrittweisen Anpassung der Nettozuwanderung in Höhe von 500.000 im Jahr 2014 auf 200.000 im Jahr 2021 aus. Nach Angaben des Instituts für Arbeits- und Berufsforschung (IAB) ist die ausländische Bevölkerung in den ersten acht Monaten des Jahres 2015 um rund 490.000 Personen gewachsen; wobei hier noch nicht alle Flüchtlinge erfasst wurden (IAB [2014](#), [2015](#), S. 1). Es wird angenommen, dass sich insgesamt das Wanderungsgeschehen mittelfristig (also ab 2021) beruhigt (Egeler [2015](#)).

Zukünftig erwartet die Fachwelt einen geringeren Zustrom aus anderen europäischen Ländern, da es auch bei unseren Nachbarn eine Abnahme der Bevölkerung im sog. „wanderungsaktiven Alter“ gibt, und die ökonomischen Verhältnisse sich dort zunehmend stabilisieren. Hingegen rechnet man mit einem Anstieg der Zuwanderung aus Nicht-EU-Ländern, vor allem von Asylsuchenden aus Syrien, dem Irak und Afghanistan, der aufgrund der teilweise katastrophalen Situation in diesen Ländern noch einige Jahre andauern kann. Nach den Zahlen des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF) wurden im August 2015 über 30 % der Asylanträge von Flüchtlingen aus Syrien und der Arabischen Republik gestellt.

Welche Auswirkungen hat dieses Wanderungsgeschehen auf die Struktur der Bevölkerung in Deutschland? Drei Viertel der im Jahr 2013 nach Deutschland zugezogenen Personen waren unter 40 Jahre alt; der Anteil dieser Altersgruppe an der Gesamtbevölkerung lag bei etwas über 40 %. Bei den fortziehenden Personen ist der Anteil der Jüngeren etwas geringer als bei den Zuziehenden. Nach aktueller Datenlage über die in Deutschland registrierten Flüchtlinge sind 55 % dieser Gruppe jünger als 25 Jahre (IAB 2014, 2015, S. 1). Durch Zuwanderung wird also nach derzeitigem Kenntnisstand eine **„Verjüngung“ der Altersstruktur** erreicht, was jedoch nach Meinung der Fachleute nicht ausreicht, um das Durchschnittsalter der Bevölkerung langfristig im Vergleich zu heute deutlich zu senken. Bei den Zuzügen wie auch bei den Fortzügen ist der Anteil der Frauen niedriger als der der Männer und bereits über eine längere Zeit relativ konstant. Dazu kommt, dass von einer Angleichung der Lebenserwartung von Frauen und Männern ausgegangen wird. So ist zukünftig fast von einer **Gleichverteilung der Anzahl von Männern und Frauen** in der Bevölkerung auszugehen. Gemäß den Erhebungen des Statistischen Bundesamts für das Jahr 2014 wurden für den Bevölkerungsteil mit Migrationshintergrund eine deutlich niedrigere **Bildungsbeteiligung** und eine höhere Arbeitslosigkeit im Vergleich zur Bevölkerung ohne Migrationshintergrund festgestellt (Statistisches Bundesamt 2015). Die berufliche Qualifikation der Flüchtlinge scheint nach derzeitiger Datenlage deutlich geringer als bei anderen Ausländer_innengruppen (IAB 2014, 2015, S. 1).

Zusammenfassend können wir also festhalten, dass nach Meinung von Fachleuten – trotz der aktuell extrem hohen Zuwanderung⁴ – die Gesamtbevölkerung in **Deutschland langfristig sinkt** und das **Durchschnittsalter steigt**. Und sie wird sicherlich noch **vielfältiger, bunter**.

Für die verschiedenen **Regionen** in Deutschland wird sich das jedoch sehr unterschiedlich darstellen: Laut der Untersuchung des Bundesinstituts für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR) wird die Bevölkerungszahl in München bis 2030 um 20 % ansteigen, hingegen in Landkreisen wie bspw. Oberspreewald-Lausitz (Brandenburg)

⁴Lt. Pressemitteilung des Innenministeriums vom 19.8.15 werden für das Jahr 2015 800.000 Asylanträge erwartet; diese Prognose wurde bereits einen Monat später durch das Wirtschaftsministerium bereits auf 1 Mio. angehoben.

um fast 30 % sinken. Generell wird für ländliche Gegenden in Deutschland bis zum Jahr 2030 eher mit einem Bevölkerungsschwund gerechnet.

Auch die Entwicklung des Altersdurchschnitts wird regional unterschiedlich verlaufen. Erwartet wird, dass die Alterung ganz besonders in ostdeutschen Landkreisen spürbar wird. Den höchsten Altersdurchschnitt mit 56 Jahren erwarten die Fachleute im Jahr 2030 für die Stadt Suhl in Thüringen, den niedrigsten mit 43 Jahren für Offenbach in Hessen.

Zum Abschluss dieses Abschnitts einige Empfehlungen zum Umgang mit soziodemografischem Datenmaterial als Grundlage für strategische Personalentscheidungen in Unternehmen:

- Es gibt eine Reihe an Organisationen, die im Internet soziodemografische Daten z. T. kostenfrei aktualisiert und kommentiert zur Verfügung stellen. Als Beispiele seien hier genannt der Politik-Almanach (www.politik-almanach.de) Statistik-Portal „Statista“ (de.statista.com) oder das Demografie-Portal (www.demografie-portal.de).
- Fokussieren Sie auf die wichtigsten soziodemografischen Kenngrößen, die in Ihrem betrieblichen Kontext Sinn machen, und legen Sie den für Sie interessanten Prognosezeitraum fest. In kleinen Betrieben wird das Aufgabenpaket für die verfügbaren Personalfachkräfte so vielfältig sein, dass es auf ein sehr pragmatisches Vorgehen ankommt, um nicht gänzlich auf eine Umfeldanalyse verzichten zu müssen.
- Hinterfragen Sie reißerische Schlagzeilen zu soziodemografischen Entwicklungen in den Medien. Die Medien haben die wichtige Funktion, aus der Flut von Daten auszuwählen und dabei abgewogen zu informieren. Aber es findet eben eine Auswahl statt. Oftmals wird dabei auch voneinander (leicht abgewandelt) „abgeschrieben“. So erscheinen einzelne Prognose-Szenarien einer breiten Öffentlichkeit oftmals als Fakt – und nicht als eine zu hinterfragende und immer wieder zu überprüfende Entwicklungsalternative⁵. Guido Mingels schreibt in seinem eingangs bereits erwähnten Beitrag dazu:

Die Demografie-Debatte ist von einer Reihe Mythen geprägt: von lang tradierten Glaubenssätzen, von Metaphern und Bildern, die von Medien, Politik und anderen Akteuren so lange wiederholt wurden, bis sie zu Selbstverständlichkeiten gerannen, die kaum einer mehr bezweifelt. [...] Sie beruhen auf Angst, Missverständnissen, Denkfehlern, Überinterpretationen – und der allgemeinen, fatalen menschlichen Liebe zu schlechten Nachrichten (2015, S. 43).

⁵Sehr interessante Ausführungen zu diesem Thema finden sich bei Claus Richter (www.politik-almanach.de) und Claus Kernig (2006). Siehe hierzu auch die durchaus selbstkritische Berichterstattung im Spiegel (Mingels 2015, S. 43).

Tab. 2.1 Zusammenfassung der wichtigsten soziodemografischen Daten für die Jahre 2015, 2020, 2030 und 2060. (Quelle: Statistisches Bundesamt, 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung für Deutschland; Variante 2^a: Kontinuität bei stärkerer Zuwanderung)

	2015	2020	2030	2060
Bevölkerungszahl	81,3 Mio.	82 Mio.	80,9 Mio.	73,1 Mio.
Medianalter 50 % der Bevölkerung sind jünger und 50 % sind älter als das Medianalter	45,6 Jahre	46,1 Jahre	47,1 Jahre	49,7 Jahre
Altenquotient auf 100 20- bis unter 67-Jährige kommen ... 67-Jährige und Ältere	30	31,8	40,6	53,5
Bevölkerungsanteil mit Migrationshintergrund ^b	20,3 % (in 2014)			

^aDen Daten liegt die sog. Variante 2 der Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamts zugrunde, die von einer konstanten Geburtenrate von 1,4 Kindern pro Frau, einer Lebenserwartung bei Geburt 2060 für Jungen 84,8/Mädchen 88,8 Jahre und einem langfristigen Wanderungssaldo 200.000 (Erläuterung im Text) ausgeht

^bZur Bevölkerung mit Migrationshintergrund werden vom Statistischen Bundesamt all diejenigen gezählt, die selbst oder deren Eltern bzw. Großeltern nach Deutschland zugewandert sind; d. h. hierzu zählen Ausländer_innen, Spätaussiedler_innen, und die Eingebürgerten. Dimensionen der strukturellen Integration sind Bildung und Erwerbsbeteiligung, Einkommenshöhe und Armutsgefährdung, das Zusammenleben in Familien und Haushalten, sowie der Erwerb der deutschen Staatsangehörigkeit

Soweit zu den Empfehlungen zum Umgang mit soziodemografischen Daten für die betriebliche Personalarbeit. Tab. 2.1 fasst die wichtigsten Zahlen über die deutsche Bevölkerung zusammen.

Was das für die Lebens-, Wirtschafts- und Arbeitswelt in Deutschland bedeutet, ist Inhalt der folgenden Abschnitte dieses Beitrages.

2.2 Implikationen für die Lebenswelt – Über die Notwendigkeit zum „Umparken im Kopf“

Während die Weltbevölkerung weiter stark ansteigt, seit 1950 hat sie sich verdreifacht auf heute etwa 7,2 Mrd. Menschen, gehen die Demografie-Fachleute – wie gezeigt – von einer Verringerung der Bevölkerung in Deutschland aus. Dies würde – nach heutiger Kenntnis – zu großen Problemen einerseits für die Sozialversicherungssysteme führen, insbesondere da man aufgrund der Alterung der Bevölkerung von steigenden Gesundheitskosten ausgehen muss; zum anderen hätte es verheerende Auswirkungen auf die Wirtschaftsleistung Deutschlands. Einem weiteren Bevölkerungsrückgang könnte man mit der Erhöhung der Geburtenrate oder aber mit einem steigenden Wanderungssaldo entgegenwirken. Wie gezeigt, befürchten Fachleute eher eine konstante Fertilität.

Aber wäre eine Steigerung der Geburtenzahl in Deutschland tatsächlich so wünschenswert? Langfristig wird es große Versorgungsprobleme bei einer immer weiter steigenden Weltbevölkerung geben. Gerade wurde die Prognose für das Jahr 2050 um rund 170 Mio. nach oben auf 9,7 Mrd. korrigiert (Deutsche Stiftung Weltbevölkerung 2015). Das höchste Wachstum erwarten die Vereinigten Nationen auf dem afrikanischen Kontinent. Andererseits liegen die Schätzungen der UN für die Weltbevölkerung 2100 in einer Spanne zwischen 6,2 und 15,8 Mrd., wobei die niedrigere Zahl für die wahrscheinlichere gehalten wird (Zeit Online 2013, S. 6). Und tatsächlich nimmt die Fertilität weltweit ab. Für einige Entwicklungsländer hat sie sich bereits halbiert. Gemäß der Auffassung aus Fachkreisen kann nur eine Geburtenkontrolle den Planeten retten. Seit langem ist die Tendenz bekannt, dass mit steigendem Einkommen und höherer Bildung Frauen auch in der Dritten Welt kleinere Familien wollen. Also, sollte es gelingen, den Bildungsstand weltweit zu erhöhen und den Wohlstand weltweit gleichmäßiger zu verteilen, sieht es so schlecht für das langfristige Überleben der Menschheit auf dem Planeten Erde gar nicht aus.

In Deutschland wurde jedoch in jüngster Vergangenheit vieles dafür getan, um die Geburtenrate und damit die Bevölkerungszahl zu erhöhen – u. a. auch um die Sozialversicherungssysteme bei den zu erwartendem Anstieg an Kosten im Gesundheitswesen⁶ erhalten zu können. Wäre es weltpolitisch gesehen nicht eher angeraten auf Zuwanderung zu setzen? Momentan ist das Interesse an Deutschland als Zufluchtsort und als neue Heimat sehr groß: Innerhalb von einem Vierteljahr wurde die Zahl der für 2015 erwarteten Asylanträge um mehr als das Doppelte nach oben korrigiert. Und auch für die nächsten Jahre ist mit weiterer Zuwanderung zu rechnen. Warum sollte auch die Anzahl der Flüchtlinge abnehmen? Der Zugriff auf Information über das Internet ist weltweit so viel einfacher geworden. Menschen, die in Not leben, empfangen Bilder aus wohlhabenden⁷ und friedlichen Gesellschaften. Da ist es doch nur verständlich, wenn man versucht, der Not zu entfliehen, um für sich und seine Kinder eine „bessere“ Zukunft zu schaffen. Und derzeit zeichnet sich keine schnelle Lösung für die politischen Krisenherde bspw. in Syrien ab. Hinzu kommen die Gefahren durch Naturkatastrophen, wie bspw. Dürreperioden in Afrika, die Menschen dazu zwingen, sich anderswo Nahrung und ein Auskommen zu suchen.

Um diese Entwicklung nicht als Bedrohung, sondern insbesondere als Chance für die deutsche Gesellschaft zu sehen, müssen viele „im Kopf umparken“. Es ist mehr als verständlich, in großer Sorge vor dem Unbekannten, dem Fremden zu sein. Auch etwas abzugeben von dem, was man sich über Jahre erarbeitet hat, ist nicht leicht. Politik und

⁶Siehe hierzu bspw. die Zusammenfassung von Textor (2010).

⁷Kurz vor Beginn des Weltwirtschaftsforums in Davos im Januar 2015 stellte die Wohlfahrtsorganisation Oxfam neue Zahlen über die weltweite Verteilung des Wohlstands vor. Demnach wird 2016 das reichste Prozent der Bevölkerung über 50 % des Wohlstands besitzen. (2009 waren es noch „nur“ 44 %.) (Zeit Online 2015).

Gesellschaft stehen vor einer riesigen Integrationsaufgabe, die aber zunächst einmal einen ungeheuren Verwaltungsakt bedeutet. Viele Ankommende müssen erst einmal mit dem Nötigsten versorgt und dann menschenwürdig untergebracht werden. Begleitend sind Aktivitäten notwendig, die das Miteinanderleben in einer Gesellschaft vereinfachen, wenn nicht gar erst ermöglichen. Und mit einiger Wahrscheinlichkeit wird es zu Rückschlägen und Enttäuschungen kommen. Es wird Menschen geben, die werden die Gastfreundschaft ausnutzen. Einen Rahmen zu schaffen, der Zuwanderung erlaubt und gleichzeitig gesellschaftliche Werte schützt, stellt eine riesige Herausforderung dar. Viele werden von den Zugewanderten eher eine – gemäß Fachjargon – **Assimilation**, also eine einseitige, vollständige Anpassung an die Mehrheitsgesellschaft, erwarten; um eine **Integration** zu erreichen, wäre ein wechselseitiger Prozess der Annäherung notwendig, um die Gesellschaft als Ganzes weiter zu entwickeln (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) 2010).

Rein statistisch gesehen ist die Angst vor Überfremdung völlig unnötig. Deutschland ist längst ein Einwanderungsland: Die Berechnungen des Statistischen Bundesamts auf Basis des Mikrozensus 2014 weisen aus, dass in Deutschland mit derzeit rund 81 Mio. Einwohner_innen 16,4 Mio. Menschen leben, die selbst oder deren Eltern zugewandert sind oder als Ausländer_innen hier geboren wurden. Das heißt also, dass jede_r Fünfte einen Migrationshintergrund hat. Jede_r Siebte (also fast 11 Mio. Menschen) ist selbst aus dem Ausland zugewandert. Und die Gesellschaft profitierte bisher von der Zuwanderung: Laut einer Studie der Bertelsmann Stiftung zahlte 2012 jede_r Ausländer_in durchschnittlich rund € 3300,- mehr Steuern und Sozialabgaben als er bzw. sie an staatlichen Leistungen erhielt (www.bertelsmann-stiftung.de/sozialstaat-studie). Trotzdem glaubt die Mehrheit der Deutschen, dass die Zuwanderung die Sozialkassen belastet. Und diese Sorge steigt angesichts der Flüchtlingsdebatte.

Ein „Umparken im Kopf“ wäre sicherlich auch in anderer Hinsicht hilfreich:

- Schirmachers Veröffentlichung „Der Methusalem-Komplot“ aus dem Jahr 2005 löste in Deutschland (wieder einmal) eine Debatte über „Horrorszenarien“ von einer vergreisenden Gesellschaft und verödeten Landstrichen aus. Kernig befürchtete für Deutschland angesichts eines damals, im Jahre 2006, für das Jahr 2034 prognostizierten Altenquotienten von 72 einen „Rentner-Tsunami“ (2006). (Inzwischen geht man für das Jahr 2034 von einem deutlich niedrigeren Altenquotienten von 56 aus⁸.) **Alter und Altern** sind in unserer Gesellschaft mehrheitlich offenbar negativ konnotiert. Die „Alten“ sind nicht mehr produktiv, liegen der Gesellschaft auf der Tasche, belasten die Sozialversicherungssysteme und tragen nichts (mehr) zur Gesellschaft bei. Laut dem Gutachten des Sachverständigenrats von 2011 wird die Arbeitsproduktivität über das Erwerbsleben hinweg einerseits durch die Erfahrungsleistung sowie andererseits

⁸Überarbeitete Bevölkerungsprognose auf der Grundlage des Zensus von 2011.

durch physische und kognitive Leistung determiniert. Zwar nehmen physische und kognitive Fähigkeiten über die Lebensarbeitszeit gesehen ab, die Erfahrungsleistung hingegen steigt. Wissenschaftliche Untersuchungen lassen vermuten, dass die durchschnittliche Arbeitsproduktivität insgesamt im Altersverlauf in etwa konstant bleibt. In vielen anderen Gesellschaften werden „die Alten“ und die damit in Verbindung gebrachte Lebenserfahrung besonders geschätzt, und das Familienoberhaupt, meist *der Älteste*, hat die Entscheidungshoheit.

- Das Szenario der „verödeten Landstriche“ mit vornehmlich älterer Bevölkerung lässt sich bereits mancherorts besichtigen. Der Trend zur **Verstädterung** ist ein weltweiter: Für 2050 geht man davon aus, dass 70 % der Bevölkerung in Städten leben. (1950 waren es unter 30 %.) In Deutschland leben heute schon fast drei Viertel der Bevölkerung in Städten – und der Trend wird lt. Fachmeinung weiter anhalten. Dies führt zu einer Reihe an Herausforderungen bzgl. der Versorgung dieser Gebiete. Inwieweit der Ideenreichtum mancher Gemeinden eine Trendwende in Sachen Landflucht herbeiführen kann, ist derzeit offen. Die Idee, die freien Wohnflächen in diesen Gebieten den Flüchtlingen zur Verfügung zu stellen, wird derzeit diskutiert, wobei sich wohl alle Beteiligten über die besonderen Herausforderungen zum Thema Integration bewusst sind.
- Ist ein „Umparken im Kopf“ auch immer noch notwendig in Bezug auf das soziodemografische Kriterium „**Geschlecht**“? Die Debatte um die Frauenquote in Unternehmen, die uns im nächsten Abschnitt noch beschäftigen wird, erregte und wird wohl auch noch in Zukunft die Gemüter erregen. Gesellschaftspolitisch ist hierzu festzuhalten, dass es in Deutschland zwischenzeitlich recht gut bestellt ist um den geschlechtergerechten Zugang zur Bildung. Aufstiegschancen im Beruf, Einkommen und Armutsgefährdung im Alter hängen jedoch nach wie vor deutlich vom Geschlecht ab.
- Erste Bedenken werden inzwischen laut über die **bildungspolitische** Entscheidung, die Erhöhung der Anzahl an Hochschulabsolvent_innen insbesondere auf Kosten der Berufsausbildung zu fokussieren⁹. Die traditionsreiche deutsche duale Ausbildung verliert im eigenen Land an Renomé. Man gilt nichts mehr ohne einen akademischen Abschluss. Wie noch zu zeigen sein wird, führte das bereits in den letzten Jahren dazu, dass die Betriebe ihre Ausbildungsplätze – wenn überhaupt – nur mit großer Anstrengung besetzt bekamen. Andererseits hat Deutschland laut einer OECD-Studie (2014) aus dem Jahre 2012 großen Nachholbedarf bezüglich der Gerechtigkeit beim Bildungszugang. Deutschland besetzt im internationalen Vergleich nur einen der hinteren Plätze, was die Chance auf einen Bildungsaufstieg betrifft. Also auch hier ein Umdenken notwendig: Der Zugang zu Bildung darf nicht vom Bildungsabschluss des Elternhauses abhängen!

⁹BMBF (2015): <http://www.bmbf.de/de/6549.php>.

2.3 Implikationen für die Wirtschaftswelt – Mythos Fachkräftemangel?

Zuwanderung ist – wie gezeigt – für das Fortbestehen der deutschen Sozialversicherungssysteme notwendig (siehe bspw. Sachverständigenrat 2011), dies kann allerdings nur dann erfolgreich sein, wenn die Neuankömmlinge auch in das Arbeitssystem integriert werden (können). Wirtschaftspolitisch interessiert demzufolge, ob ausreichend viele und insbesondere diejenigen zuwandern, die Deutschland zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit braucht.

Das Statistische Bundesamt meldete für den August bzw. den September 2015 folgende (gerundete) Zahlen:

- Erwerbstätige: 42,94 Mio.
- Erwerbslose: 1,83 Mio. (Erwerbslosenquote¹⁰: 4,4 %)
- Gemeldete Stellen: 0,6 Mio.

Laut Statistischem Bundesamt ist die Zahl der Erwerbslosen der zentrale Angebotsindikator des Arbeitsmarktes. Sie sagt aus, wie viele arbeitswillige und -fähige Menschen momentan keine Erwerbstätigkeit finden. Auch wenn wir die unterschiedlichen Abgrenzungen der Begrifflichkeiten durch das Statistische Bundesamt und die Bundesagentur für Arbeit, und die unterschiedlichen Definitionen von „erwerbsfähiges Alter“ in den Fachveröffentlichungen unberücksichtigt lassen¹¹, kann man aus diesen Zahlen keinen Mangel ablesen: Es sind dreimal mehr Arbeitswillige und -fähige verfügbar als offene Stellen gemeldet. Aber die Betriebe müssen ihre offenen Stellen nicht melden; d. h., es ist davon auszugehen, dass es deutlich mehr unbesetzte Jobs in den Unternehmen gibt. Das Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), die Forschungseinrichtung der Bundesagentur für Arbeit, versucht deshalb im Rahmen eines jährlich durchgeführten Betriebspanels genauere Daten über das tatsächliche Stellenangebot in der deutschen

¹⁰Anteil der Erwerbslosen an allen Erwerbspersonen (Erwerbstätige + Erwerbslose).

¹¹Anders als die Bundesagentur für Arbeit verwendet das Statistische Bundesamt aus Gründen der internationalen Vergleichbarkeit seit Kurzem die Definitionen der International Labour Organization (ILO) für ihre Arbeitsmarktstatistik. Demnach gilt als erwerbstätig „jede Person im erwerbsfähigen Alter, die in einem einwöchigen Berichtszeitraum mindestens eine Stunde lang gegen Entgelt oder im Rahmen einer selbstständigen oder mithelfenden Tätigkeit gearbeitet hat“. Auch wer sich in einem formalen Arbeitsverhältnis befindet, das er im Berichtszeitraum nur vorübergehend nicht ausgeübt hat, gilt als erwerbstätig. Als erwerbslos werden nicht erwerbstätige Personen von 15 bis 74 Jahren bezeichnet, die in den vier Wochen vor der Befragung aktiv nach einer Tätigkeit gesucht haben und eine solche innerhalb von zwei Wochen aufnehmen könnten; wobei es unerheblich ist, ob die betreffenden Personen bei einer staatlichen Institution gemeldet sind. Martina Rengers schreibt in einer Veröffentlichung des Statistischen Bundesamts, dass man üblicherweise die Altersgruppe 20- bis 64-jährig als das erwerbsfähige Alter bezeichnet (2012). Wenn das nicht verwirrend ist ...

Wirtschaft zu erhalten. In einer Analyse des Arbeitskräftebedarfs stellte das Institut in der Zeit zwischen 2006 und 2012 fest, dass die Zahl der Beschäftigten kontinuierlich zunahm und die Zahl der Arbeitslosen sank (IAB 2014, S. 16). (Diese Tendenz setzt sich bis 2015 fort.) Insgesamt kommen die Fachleute auf Grundlage ihrer Untersuchung zu dem Ergebnis, dass auf gesamtwirtschaftlicher Ebene nicht von einem Engpass oder gar einer Mangelsituation gesprochen werden kann (IAB 2014, S. 17). Auch Gaedt bezeichnet in seinem Buch den Fachkräftemangel als einen Mythos (2014). Er belegt diese Behauptung mit Beispielen über den Umgang von Arbeitgebenden mit gegenwärtigen und potenziellen Mitarbeitenden: Wenn es wirklich einen solchen Bedarf an Fachkräften gäbe, so Gaedt, würden Unternehmen sich mehr Mühe in der Ansprache von Bewerber_innen geben und keine 08/15-Stellenanzeigen schalten, oder Hochschulsabsolvent_innen deutlich seltener befristete Arbeitsverträge anbieten, sondern alles daran setzen, diese langfristig an sich zu binden.

Also gesamtwirtschaftlich betrachtet liegt derzeit (noch?) kein Fachkräftemangel vor. Allerdings wurden in der Vergangenheit bereits erhebliche **regionale und berufsbezogene Unterschiede** deutlich: Als eher angespannt bezeichneten die Wissenschaftler_innen die Situation in Schleswig-Holstein/Hamburg, Bayern und Hessen; ebenso wurden Indikatoren für eine Engpasssituation für Pflegeberufe, erzieherische und sozialpädagogische Berufe und vor allem bei technischen Berufen (Maschinenbau- und Elektrotechnikingenieur_innen, Elektriker_innen sowie Informatiker_innen) (IAB 2014, S. 18) festgestellt. Zwar veröffentlichte das Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaft und Organisation (IAO) 2012 eine Studie, nach der „Fachkräftemangel“ allein in der IT-Branche rund € 11 Mrd. pro Jahr kostet; im April 2013 konnte man in „Die Welt“ jedoch lesen, dass sich offenbar die Investitionen in den Kampf gegen den Ingenieur_innenmangel auszahlen – wie eine Studie des VDI, durchgeführt gemeinsam mit dem Institut der deutschen Wirtschaft, belegt (abzurufen im Internet: <http://www.welt.de/115148933>). Hier werden vier Gründe für diese Trendwende genannt:

- Zuzug ausländischer Fachkräfte.
- Es sind zunehmend mehr weibliche Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt verfügbar.
- Unternehmen setzen vermehrt auf ältere Ingenieur_innen (50+).
- Die Anzahl an Studierenden in den Ingenieurwissenschaften hat stark zugenommen.

Daran erkennt man, dass sich die Bemühungen der Gesellschaft und der Unternehmen um Fachkräfte lohnen; dass man etwas gestalten kann. Aber man muss dran bleiben. Wie bereits gezeigt, gehen ab 2020 die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand.

Andererseits tut sich seit einiger Zeit auch sehr viel in der Automatisierungstechnik. Laut einer Studie der Bank ING-Diba sind 59 % der derzeitigen Arbeitsplätze von der fortschreitenden Technologisierung bedroht (ING-Diba 2015¹²). Diese Untersuchung

¹²Siehe auch Kaiser, Tobias (2.5.2015): „Maschinen könnten 18 Mio. Arbeitnehmer verdrängen.“ online im Internet: WeltIn 24 GmbH 2015 <http://www.welt.de/140401411>.

lehnt sich an die Arbeiten von Frey und Osborne aus dem Jahr 2013 an. Die beiden Forscher hatten die Situation auf dem amerikanischen Arbeitsmarkt analysiert. Allgemein muss davon ausgegangen werden, dass die Bedrohung eines Arbeitsplatzverlusts umso höher ist, je geringer die Qualifikation. Beispielsweise können bereits heute durch den Einsatz von Drohnen Arbeitskräfte bei Zustelldiensten oder in der Lagerhaltung recht einfach ersetzt werden. Selbst für Pflegeberufe wird der Einsatz von Robotern möglich sein. Humanoide Roboter können jetzt schon Mimik nachahmen und so Empathie suggerieren. Der Prozess ist jedoch ein schleichender. Es wird noch einige Jahre dauern, so die Meinung der Expert_innen, bis wirklich massenhaft Arbeitskräfte durch Roboter ersetzt werden können (siehe auch Beitrag 4 in diesem Band). Das birgt eine ganze Menge sozialen Sprengstoff.

Zusammenfassend kann man festhalten: Das Angebot an Arbeitskräften insgesamt auf dem deutschen Arbeitsmarkt scheint derzeit (noch) ausreichend. Die Situation stellt sich jedoch regional und qualifikationsspezifisch sehr unterschiedlich dar. Das Ausscheiden der geburtenstarken Jahrgänge in nächster Zeit könnte z. T. kompensiert werden durch die Eingliederung von Zugewanderten in den Arbeitsmarkt. Um dies erfolgreich zu gestalten, sind jedoch massive Investitionen in die Qualifizierung notwendig. Dabei steht an erster Stelle die Sprachausbildung, um die Eingliederung ins Ausbildungssystem überhaupt zu ermöglichen. Daneben wird es bei einem Großteil der Flüchtlinge notwendig sein, für psychologische Betreuung zu sorgen. Einen hohen Stellenwert hat in der Flüchtlingsthematik die Beschleunigung der Antragsbearbeitung, um den Betroffenen selbst, aber auch Arbeitgebenden Sicherheit geben zu können. Die Nachfrage nach gut ausgebildetem Personal wird aufgrund der nach wie vor recht positiven Erwartungen der deutschen Wirtschaft in den nächsten Jahren wohl nicht abnehmen (siehe hierzu die Ausführungen in Beitrag 5 „Wirtschaftlicher Wandel“). Mittel- und langfristig zeichnet sich ab, dass eine Fülle von Tätigkeiten, die derzeit von eher gering Qualifizierten ausgeführt werden, durch Automatisierungstechnik ersetzt werden kann, und so die Nachfrage nach Arbeitskräften eher abnehmen wird.

2.4 Implikationen für die Arbeitswelt – Multikulti, jetzt wird's bunt!

Die soziodemografischen Veränderungen wirken sich auf die Betriebe in Deutschland sehr unterschiedlich aus: Ein Krankenhaus in einem ländlichen Gebiet hat i. d. R. sicherlich große Schwierigkeiten qualifiziertes Personal zu finden und langfristig zu binden. Völlig anders sieht die Situation gewiss bspw. für ein international tätiges Unternehmen mit hohem Bekanntheitsgrad aus, wenn es für den Standort München Nachwuchs sucht; selbst für Positionen in den oben beschriebenen Engpassqualifikationen.

Allen gemeinsam ist jedoch, dass ein wichtiger Faktor für den Erfolg der Organisation in einem gelungenen Umgang mit Vielfalt, dem Diversity Management, liegt. Angesichts der aktuellen Flüchtlingsdebatte wird die Bedeutung noch steigen.

In den beiden folgenden Abschnitten wird beispielhaft angerissen, welche Implikationen sich zum einen für die Personalarbeit in Organisationen aus einem Ansatz der „Vielfalt“ ergeben (können) und was das zum anderen für die Führung von Mitarbeitenden bedeutet. Vertiefende Informationen zu den meisten dieser Aspekte finden sich auch im zweiten und im dritten Teil des vorliegenden Buches.

2.4.1 Personalarbeit als das Management von „Diversity“

Die Vorteile, die Organisationen sich durch ein erfolgreiches Diversity Management erhoffen, sind vielfach beschrieben. Es geht u. a. um die Steigerung von Kreativität durch die Zusammenführung verschiedener Perspektiven, die Vergrößerung des Absatzpotenzials durch Berücksichtigung der unterschiedlichen Bedarfe auf Kund_innenseite oder die Erhöhung Arbeitgebendenattraktivität (Hofmann 2014) (Abb. 2.3).

Von Unternehmen werden dabei unterschiedliche Philosophien verfolgt: Manche verfolgen nach dem sog. „Defizitmodell“ und versuchen (vermeintlich) „naturbedingte“ Benachteiligungen durch Fördermaßnahmen auszugleichen, um Gerechtigkeit zu schaffen. Als Beispiel sei die sog. Frauenquote für Führungspositionen genannt. Diese Initiativen haben enorm zu einer Sensibilisierung für das Thema beigetragen.

Ein anderes Ziel wird mit dem **Differenzansatz** verfolgt. Hierbei geht man davon aus, dass es Unterschiede zwischen verschiedenen Gruppierungen gibt, also bspw. zwischen Männern und Frauen, Jungen und Alten. Diese Unterschiede werden als wertvoll und wichtig erachtet, und es wird davon ausgegangen, dass sie sich gegenseitig ergänzen.

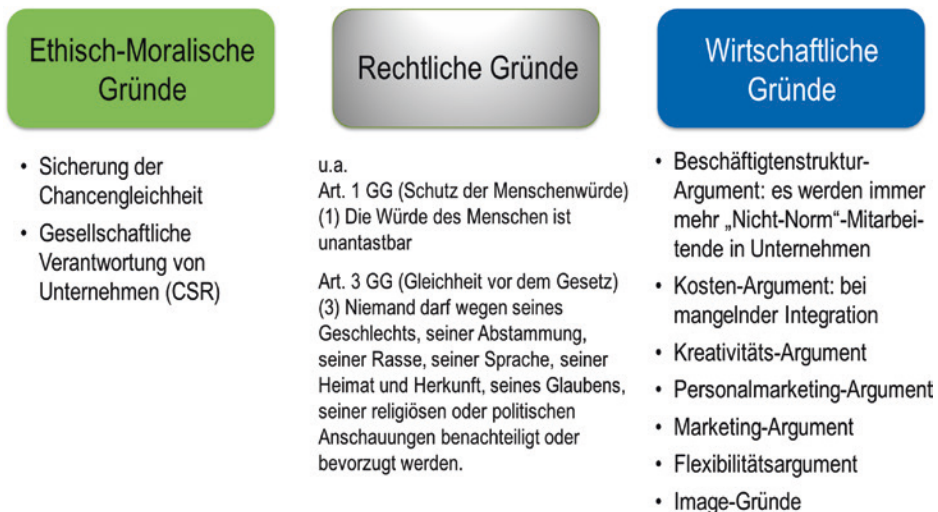


Abb. 2.3 Argumente für ein Diversity Management in Organisationen. (Vgl. Krell 2004; Müller und Sander 2011)

Eine konkrete Maßnahme in diesem Zusammenhang wäre bspw. die Einrichtung altersgerechter Arbeitsplätze: Die Mitglieder unterschiedlicher Altersgruppen werden zwar nicht gleich behandelt, aber gleichwertig. Der Nachteil des Differenzansatzes liegt in der Gefahr der Überbetonung der Unterschiedlichkeit und damit der Stereotypisierung (Müller und Sander 2011, S. 111 f.).

Ein weiteres Konzept, der **Diversity-Ansatz**, geht im Kern davon aus, dass jedes Individuum sich von anderen unterscheidet und einmalig, sicher jedoch gleichwertig ist. So ist eine Mitarbeiterin nie nur der Gruppe der Frauen zuzuordnen, sondern gehört zu einer ganzen Reihe anderer Kategorien, wie bspw. der Gruppe der jüngeren Mitarbeitenden, mit Migrationshintergrund, der Hochqualifizierten etc.

In diesem Zusammenhang trifft man auf den Begriff der „**Intersektionalität**“. Hierunter wird i. A. verstanden, dass die einzelnen Kategorien wie bspw. „Gender“, „Alter“ oder „Nationalität“ nicht isoliert voneinander betrachtet werden können. Man muss sie in ihren Verwobenheiten bzw. Wechselwirkungen untereinander analysieren (vgl. bspw. Walgenbach 2012). So stellt sich bspw. aktuell die Frage, inwieweit ältere Frauen mehr Diskriminierung erfahren als ältere Männer. In Deutschland kümmern sich mehrheitlich Frauen nicht nur um die Kindererziehung, sondern später dann auch um pflegebedürftige Angehörige; was i. d. R. zu einer wiederholten Unterbrechung der Berufstätigkeit und damit zu Nachteilen in der Altersversorgung führt.

Die Kategorien, die in der Diversity-Diskussion zur Sprache kommen, wurden von Gardenswartz und Rowe in ihrem Modell der „4 Ebenen von Vielfalt“ zusammengefasst (2008) (Abb. 2.4).

Hierbei handelt es sich um eine Art „Zwiebel-Modell“. Die Persönlichkeit liegt im Kern. Die sog. „Big 6“ des Diversity-Managements (die Dimensionen Alter, Geschlecht, sexuelle Orientierung, ethnische Herkunft, physische Fähigkeiten/Beeinträchtigungen, Religion/Weltanschauung) liegen im Inneren und gehen auf das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) zurück. Sie sind gar nicht bzw. nur sehr schwer zu verändern. Je weiter außen ein Merkmal sich findet, desto einfacher ist es beeinflussbar. Wie man sich unsicher ob der Fülle an Dimensionen vorstellen kann, liegt der Nachteil des Diversity-Ansatzes in der großen Komplexität und damit in der Gefahr der Überforderung von Organisationen. Hier kann es dann schon mal „zu bunt“ werden.

Deshalb wird in jüngerer Zeit ein weiteres Denkmodell, nämlich der **Dekonstruktionsansatz** propagiert. Diesem Ansatz liegt die Annahme zugrunde, dass es sich bei den einzelnen Vielfaltdimensionen um soziale Konstruktionen handelt. Man hat also bspw. nicht ein bestimmtes Geschlecht, sondern man hat gelernt, sich den entsprechenden Geschlechtskonventionen angemessen zu verhalten („doing gender“). Zielsetzung dieses Ansatzes ist es nun, diese Konstrukte durch kritisches Hinterfragen zu „dekonstruieren“. Es soll die jeweilige konkrete Ausgangslage kritisch hinterfragt und anschließend situationsgerecht gehandelt werden. Bspw. könnte man bei der Frage nach der Entstehung des eigenen Führungsleitbildes auf stereotype Vorstellung von Alter und/oder Geschlecht treffen, die es sich dann ggf. zu überdenken lohnt (Müller und Sander 2011, S. 114). Mit

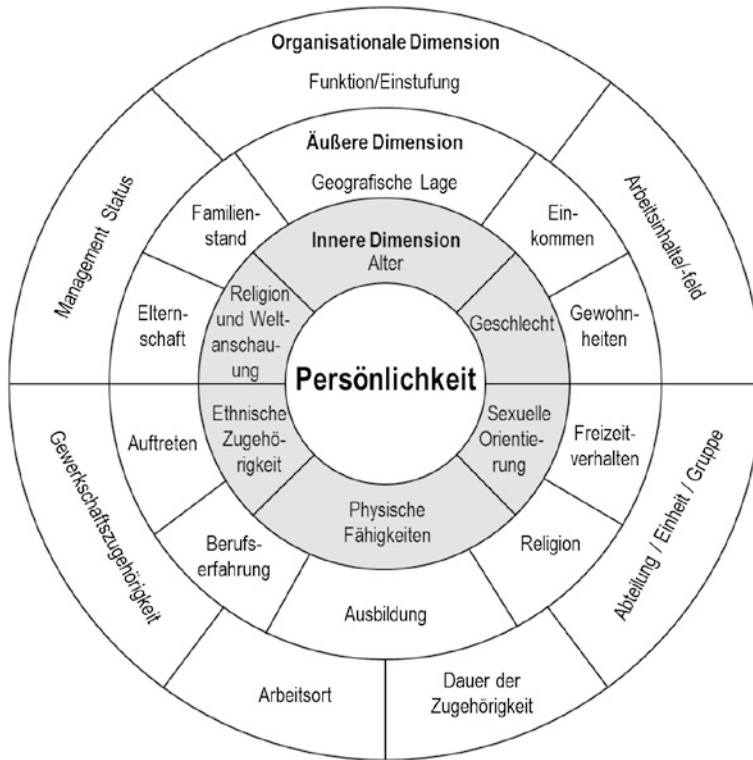


Abb. 2.4 Die 4 Ebenen von Vielfalt nach Gardenswartz und Rowe. (Quelle: angelehnt an Gardenswartz und Rowe 2008, S. 31)

welcher Philosophie auch immer – wie oben bereits berichtet – konnten offensichtlich schon einige Unternehmen Erfolge mit ihrem Management von Vielfalt erzielen.

So versuchen einige Betriebe Chancengleichheit beim Personalauswahlprozess herbeizuführen, indem sie ihre Auswahlkriterien auf Diskriminierungspotenzial hin überprüfen. Also steht dort zum Beispiel zu lesen, dass junge Verstärkung für das Team gesucht wird, sind offensichtlich Bewerbungen von älteren Personen unerwünscht. Von Unternehmensseite werden auch die Auswahlverfahren selbst überprüft und bspw. auf eine anonymisierte Bewerbung bestanden oder Arbeitsproben „verdeckt“ abgegeben. Gleiche Ansätze gibt es auch für die Aufstiegsverfahren: Welche Kriterien werden bei Beförderungen angelegt? Wie ist der Selektionsprozess für Führungspositionen gestaltet?

Maßnahmen, die von Unternehmen eingesetzt werden, wenn es insbesondere um die Kategorie „Alter“ geht, zielen zum einen darauf ab, Mitarbeitende möglichst lange gesund, motiviert und qualifiziert im Betrieb zu halten; zum anderen geht es um die Sicherung des Know-hows für das Unternehmen auch nach dem Ausscheiden der Kolleg_innen. Zu nennen sind hier bspw.:

- Alter(n)sgerechte Personalentwicklungskonzepte (siehe Pawlik in diesem Band)
- Flexible Arbeitszeitmodelle (siehe Rump und Eilers in diesem Band)
- Altersgerechte Arbeitsbedingungen und Gesundheitsförderung (siehe Rump und Eilers in diesem Band)
- Wissenstransfer (auch um den drohenden Wissensabfluss durch Verrentung oder Pensionierung vorzubeugen) durch Einführung von Wissens-Tandems altersgemischten Teams, älteren Mitarbeitenden als Berater_innen oder Mentor_innen (siehe auch North in diesem Band).

Zu den Initiativen einer **gender**-sensiblen Personalpolitik zählen u. a.

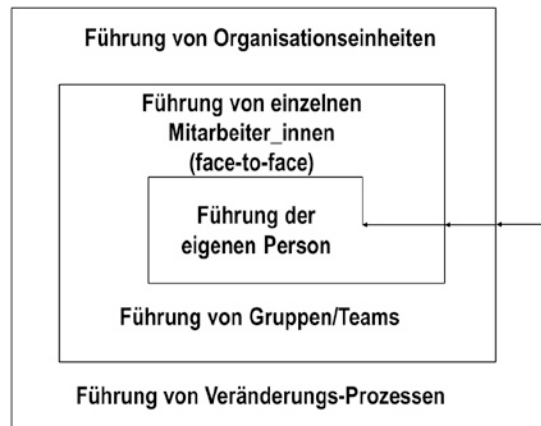
- Realisierung von Chancengleichheit beim Zugang zu und in Führungspositionen und anderen Bereichen (bspw. durch die Überprüfung von Auswahlkriterien und –verfahren bei der externen Personalauswahl, durch die Überprüfung der Kriterien bei Aufstiegsbeurteilungen, durch Mentoring-Programme) (siehe auch Kanning und Pawlik in diesem Band)
- Abbau x und Entgeltpolitik (siehe auch die Beiträge Rump und Eilers und Fritz und Schneider in diesem Band)
- Erleichterung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben für Frauen und Männer ohne diskriminierende Folgen (siehe auch Rump und Eilers in diesem Band)
- Erhöhung der Gleichstellungskompetenz und -motivation von Führungskräften
- Erweiterung des Berufswahlspektrums für junge Frauen und Männer (vgl. u. a. Krell 2004).

Um bspw. muslimischen Mitarbeitenden die Ausübung ihrer **Religion** zu ermöglichen, haben eine Reihe an Unternehmen Gebetsräume eingerichtet. In einigen Unternehmen haben sich Gruppierungen gebildet, die die Interessen von **Homosexuellen** vertreten (bspw. Daimler). Für Jugendliche **ohne Berufsabschluss** bieten einige Unternehmen besondere Ausbildungsprogramme an.

Eine ganze Reihe an Unternehmen bemühen sich derzeit insbesondere um **Flüchtlinge** – auch als potenzielle Arbeitnehmer_innen. Auch die Industrie- und Handelskammern engagieren sich mit unterschiedlichen Projekten – u. a. um unbesetzte Ausbildungsstellen besetzen zu können (siehe bspw. IHK Schwaben, online im Internet: www.schwaben.ihk.de/aus_und_weiterbildung) An der Beschleunigung der Verfahren, ggf. einer Verkürzung der Dauer des Arbeitsverbots und weiteren Erleichterungen für Arbeitgebende bei der Einstellung von Flüchtlingen wird aktuell mit Hochdruck gearbeitet.

Will man die Vorteile von Vielfältigkeit langfristig und nachhaltig nutzen, reicht es allerdings nicht aus, unzählige Einzelmaßnahmen umzusetzen. Es gilt eine Unternehmenskultur der Vielfalt zu entwickeln, eine Willkommenskultur, um einerseits Unterschiedlichkeit zu fördern, und andererseits auch Orientierung zu geben und Stabilität zu

Abb. 2.5 Die Führungsspirale. (Quelle: Eigene Darstellung)



signalisieren. Eine solche Entwicklung stellt in aller Regel einen Veränderungsprozess dar, der professionell koordiniert und geführt werden muss. Und hierfür gilt – neben einer Vielzahl an weiteren Erfolgsfaktoren, dass sehr viel Geduld und Durchhaltevermögen gefragt sind. Es geht ja, wie beschrieben, oftmals darum, grundlegende Annahmen und individuelle Grundeinstellungen gegenüber Rollenbildern und Stereotypen zu hinterfragen.

Eine besondere Rolle spielen in diesem Zusammenhang die Führungskräfte. Die Glaubwürdigkeit des Managements gilt als einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren für Veränderungsprozesse. Steht unser Top-Management tatsächlich hinter dem Kulturwandel-Projekt? Ist es ihnen ernst mit dem Diversity-Management?

2.4.2 Herausforderung „Führung in der Vielfalt“ – Allen gerecht werden und sich selbst treu bleiben?

Führung heißt, Einfluss nehmen auf das Verhalten von Menschen (Rosenstiel 2009). Dabei umfasst Führung unterschiedliche Ebenen, die aus der sog. „Führungsspirale“ gut ersichtlich sind (Abb. 2.5).

Gelungene Führung basiert i. d. R. auf einer erfolgreichen Führung der eigenen Person. Die Komplexität der Führungsaufgabe steigt mit jeder Ebene. So gilt es im nächsten Schritt eine kommunikationsfähige Basis mit einzelnen „Geführten“ aufzubauen. Auf der nächsten Stufe kommt das Führen in gruppendynamischen Prozessen hinzu, dann das Management einer Organisationseinheit im Hinblick auf die unternehmerische Zielsetzung. Die Führung in Veränderungsprozessen umfasst schließlich alle die genannten Aufgaben und stellt zusätzlich Anforderungen an die Fähigkeit zum Umgang mit Change.

Wollen Unternehmen eine Kultur der Vielfalt etablieren, empfiehlt es sich, die Diversity-Kompetenz im Betrieb auszubauen – vor allem bei den Führungskräften. Dazu gehört zum einen das Erkennen und Verstehen von Diversity-Konzepten, die Kenntnis über Vielfaltsdimensionen, Hintergründe und Zusammenhänge, die Situation im eigenen Verantwortungsbereich (**Wissens-Ebene**). Hierunter fällt auch das Wissen um die wichtigsten Phänomene, die zu einer ungewollten Diskriminierung führen können, wie bspw. die **Stereotypisierung** (sog. statistische Diskriminierung). Hierbei wird das eigene Urteil aufgrund eines Informationsmangels an verallgemeinernden Annahmen festgemacht. („Ältere Menschen sind häufig krank.“, „Asiat_innen sind immer freundlich.“, „Frauen fallen aufgrund von Schwangerschaft aus.“) Auch das Phänomen der **homosozialen Reproduktion** kann bei der Auswahl von Mitarbeitenden eine große Rolle spielen, da bspw. Beförderungsentscheidungen nach dem Kriterium der Ähnlichkeit getroffen werden. Oder das sog. **„Token-Phänomen“**: Token bedeutet übersetzt so viel wie „Einzelfall“. Das Phänomen ist bei Menschen zu beobachten, die innerhalb einer Gruppe zu deren Minderheit gehören; also bspw. die einzige Frau in einem Leitungsteam. Durch den Minderheitenstatus fällt sie mehr auf und wird aufmerksamer beobachtet. Passiert ein Fehler, hört man „typisch Frau“. Es gehört auch die Kenntnis der **interkulturellen Managementforschung** dazu. Zwar bergen die Kulturkategorien bspw. nach Geert Hofstede die Gefahr der Stereotypisierung (Hofstede et al. 2010). Meist bieten sie jedoch auch Orientierungshilfe, wenn man mit Menschen aus verschiedenen Ländern, unterschiedlicher ethnischer Herkunft zusammen arbeitet.

Die nächste Lernebene umfasst das **Können**: Die Fähigkeit zur Anwendung von Instrumenten zur Integration von Mitarbeiter_innen unterschiedlicher Herkunft, bspw. die Fähigkeit zur Führung heterogener Teams.

Grundlage für eine glaubhafte Anwendung und eine nachhaltige Nutzung des Erlernen stellt eine gut reflektierte persönliche **Haltung** in Diversity-Fragen dar. Zu welchen Vielfaltskategorien gehöre ich selbst; was sind meine Rollenerwartungen; was meine grundlegenden Werte, die mein Handeln leiten? (Müller und Sander 2011, S. 14). Wie gut kann ich mich in die Lage anderer versetzen? Welche Bedeutung messe ich dem Thema Diversity bei? Und wo liegen meine Grenzen?

Um als Unternehmen attraktiv für Talente zu sein und einen möglichst hohen Nutzen aus einer vielfältigen Zusammensetzung der Belegschaft ziehen zu können, kommt es also insbesondere auf die interkulturelle bzw. Diversity-Kompetenz von Führungskräften an. In den Personalabteilungen kann eine Vielzahl an Konzepten entwickelt und eine Menge an Initiativen gestartet werden, um durch ein aktives Diversity-Management u. a. den Nachwuchs für den Betrieb zu sichern; die Integration in den Arbeitsalltag und damit die langfristige Bindung von Arbeitskräften erfolgt maßgeblich über die Führungskraft.

2.5 Let's do it! – Gestaltung einer Gesellschaft des langen Lebens in Vielfalt

Wir haben gesehen, die Bewertung der soziodemografischen Entwicklung hängt von der Perspektive ab: Weltweit betrachtet, ist ein Bevölkerungsrückgang fast schon notwendig, um ausreichend Ressourcen für alle zu haben. Der Bevölkerungsrückgang aus Sicht einer Volkswirtschaft bedroht hingegen deren Leistungsfähigkeit.

Aktuell stellt sich die Situation für Deutschland, was das Arbeitskräfteangebot angeht, besser dar als oftmals befürchtet. Es ist eng in einigen Berufsfeldern und Regionen, aber offenbar tragen viele unternehmerische Initiativen bereits Früchte, einige Daten haben sich etwas anders als vorausberechnet entwickelt (u. a. auch wegen der derzeitigen hohen Zuwanderung), und einige Aufgabenfelder in Betrieben sind weggefallen; durch die Entwicklungen in der Automatisierungstechnik werden weitere Tätigkeiten obsolet.

Bildungspolitisch scheint etwas im Argen zu liegen, wenn viele einen Ausbildungsberuf als minderwertig, wenig erstrebenswert erachten. Viele Themen in Zusammenhang mit der Zuwanderung von Flüchtlingen müssen dringend bearbeitet werden. Auch für die zukünftige Ausgestaltung der deutschen Sozialversicherungssysteme angesichts eines steigenden Medianalters müssen neue Ansätze gefunden werden.

In den Unternehmen geht es heute schon und wird es zukünftig noch mehr darum gehen, wie die Vielfalt der Belegschaft nicht nur „gemanagt“, sondern zum Vorteil der Organisation genutzt werden kann. Personalfachleute haben dazu bereits eine ganze Fülle an Ansätzen erprobt. Der Erfolg hängt von überzeugten und überzeugenden Führungskräften mit Diversity-Kompetenz ab.

Wir sind den soziodemografischen Entwicklungen nicht hilflos ausgeliefert. Aber es wird auf den Ideenreichtum und den Willen zur Umsetzung ankommen, um die viel beschworenen Horrorszenarien nicht Wirklichkeit werden zu lassen (siehe u. a. Geus 2015; Mingels 2015; Robert Bosch Stiftung 2013).

Literatur

- Backes, L., Bartsch, M., Neumann, C., & Schmid, B. (2015). Die Schrumpfkur. *Der Spiegel*, 14(2015), 54–60.
- Bartsch, M., Fichtner, U., Jung, A., Mingels, G., & Müller, K. (2015). 2030 – Es kommen härtere Jahre. *Der Spiegel*, 12(2015), 22–32.
- Bertelsmann Stiftung. (2015). *Change reader megatrends*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF). (2010). *Bundesweites Integrationsprogramm. Angebote der Integrationsförderung in Deutschland – Empfehlungen zu ihrer Weiterentwicklung*. Nürnberg: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge.
- Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung (BBSR). (2015). *BBSR-Analysen Kompakt 12/2015 – Wachsen oder Schrumpfen?* Bonn: Bundesinstitut für Bau-, Stadt- und Raumforschung.
- Demografie Portal des Bundes und der Länder. (2015a). Zahlen und Fakten – Hochaltrigkeit wird ein Massenphänomen. http://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/Zahlen-Fakten/Bevoelkerung_Altersstruktur.html. Zugegriffen: 12. Okt. 2015.

- Demografie Portal des Bundes und der Länder. (2015b) Zahlen und Fakten – Bevölkerungszahl nimmt in Zukunft ab. <http://www.demografie-portal.de/SharedDocs/Informieren/DE/Zahlen-Fakten/Bevoelkerungszahl.html>. Zugegriffen: 12. Okt. 2015.
- Deutsche Gesellschaft für Personalführung. (2015). DGFP-Praxispapiere Megatrends und HR Trends 2015, DGFP.
- Deutsche Stiftung Weltbevölkerung. (2015). <http://www.presseportal.de/pm/24571/3083153>. Zugegriffen: 29. Juli 2015.
- Egeler, R. (2015). Statement zur „Bevölkerungsentwicklung in Deutschland bis 2060 – Ergebnisse der 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung“ auf der Pressekonferenz vom 12.04.15. https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressekonferenzen/2015/bevoelkerung/bevoelkerung_2015_pk.html. Zugegriffen: 21. Aug. 2015.
- Elmer, C. (2015). Deutschland in fünfzehn Jahren. <http://www.spiegel.de/wissenschaft/mensch/deutschland-in-fuenfzehn-jahren-so-entwickeln-sich-die-regionen-a-1020269.html>. Zugegriffen: 14. März 2015.
- Fraunhofer Institut. (2012). *Fachkräftemangel und Know-how-Sicherung in der IT-Wirtschaft - Lösungsansätze und personalwirtschaftliche Instrumente*. Stuttgart: Fraunhofer Verlag.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2013). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation? Oxford Martin School Working Papers, September. http://www.futuretech.ox.ac.uk/sites/futuretech.ox.ac.uk/files/The_Future_of_Employment_OMS_Working_Paper_0.pdf.
- Gaedt, M. (2014). *Mythos Fachkräftemangel: Was auf Deutschlands Arbeitsmarkt gewaltig schief-läuf*. Weinheim: Wiley.
- Gardenswartz, L., & Rowe, A. (2008). *Diverse teams at work – Capitalizing on the power of diversity* (2. Aufl.). Alexandria: Society for Human Resource Management.
- Geus, A. de. (2015). Gefangen oder gestalten – Chance Megatrends? In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), *Change – Das Magazin der Bertelsmann Stiftung*, 2015(1), S. 64. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.
- Hofmann, L. (2014). Unternehmenskultur und (Gender)Diversity. In N. Homma, R. Bauschke, & L. Hofmann (Hrsg.), *Einführung Unternehmenskultur* (S. 203–217). Wiesbaden: Springer Gabler.
- Hofstede, G., Hofstede, G., & Minkow, M. (2010). *Cultures and organizations* (3. Aufl.). London : McGraw-Hill.
- IAB – Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung. (2014). Betrieblicher Arbeitskräftebedarf 2006–2012, IAB Forschungsbericht 3/2014. Nürnberg.
- IAB – Institut für Arbeitsmarkt und Berufsforschung. (2015). Flüchtlinge und andere Migranten am deutschen Arbeitsmarkt: Der Stand im September 2015, IAB Aktuelle Berichte 14/2015. Nürnberg.
- IngDiba. (2015). Die Roboter kommen – Folgen der Automatisierung für den deutschen Arbeitsmarkt, Economic Research vom 30.05.2015. https://www.ing-diba.de/ueber-uns/presse/publikationen/#!klapper_10_2_2. Zugegriffen: 30. Mai 2015.
- Kernig, C. (2006). *Und mehret Euch? – Deutschland und die Weltbevölkerung im 21. Jahrhundert*. Bonn: Dietz.
- Kompetenzzentrum „Gender & Diversity“. (2014). Anmerkung zur Schreibweise mit dem Unterstrich. <http://www.th-nuernberg.de/institutionen/ohm-kompetenzzentren/kompetenzzentrum-gender-and-diversity/wofuer-die-schreibweise-mit-dem-unterstrich/page.html>. Zugegriffen: 5. Okt. 2015.
- Krell, G. (2004). Managing Diversity und Gender Mainstreaming: Ein Konzeptvergleich. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 27(4), 367–376.
- Mingels, G. (2015). Die Demokalypse bleibt. *Der Spiegel*, 15, 42–47.
- Müller, C., & Sandner, G. (2011). *Innovativ führen mit Diversity Kompetenz*. Bern: Haupt Verlag.

- Naisbitt, J. (1982). *Megatrends: Ten new directions transforming our lives*. New York: Warner Books.
- OECD Organisation for Economic Co-operation and Development. (2014). *PISA 2012 Ergebnisse: Exzellenz durch Chancengerechtigkeit (Band II): Allen Schülerinnen und Schülern die Voraussetzungen zum Erfolg sichern, PISA*. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag. <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207486-de>.
- Prognos, AG. (2012). Studie Arbeitslandschaft 2035 – Eine Studie der Prognos AG im Auftrag der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e. V.
- Rengers, M. (2012). Ungenutztes Arbeitskräftepotenzial in der Stillen Reserve, Statistisches Bundesamt – Wirtschaft und Statistik.
- Robert Bosch Stiftung GmbH (Hrsg.). (2013). *Zukunft der Arbeit*, Stuttgart. <http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/45249.asp>.
- Rosenstiel, L.v. (2009). *Führung von Mitarbeitern*. Stuttgart: Schäffer Poeschel Verlag.
- Sachverständigenrat zur Begutachtung der gesamtwirtschaftlichen Entwicklung. (2011). *Herausforderung des demografischen Wandels – Expertise im Auftrag der Bundesregierung*. Paderborn: Bonifatius GmbH Buch-Druck-Verlag.
- Schirmacher, F. (2005). *Das Methusalem Komplott*. Verlag: Heyne.
- Statistisches Bundesamt. (2014). Im Fokus vom 10.04.2014. <https://www.destatis.de/DE/Zahlen-Fakten/GesellschaftStaat/Bevoelkerung/Bevoelkerung.html;jsessionid=36E35C2911B7A78D68FF960FFB70F596.cae2>. Zugriffen: 21. Sept. 2015.
- Statistisches Bundesamt. (2015a). *Bevölkerung und Erwerbstätigkeit – Bevölkerung mit Migrationshintergrund 2014, Fachserie 1 Reihe 2.2*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt. (2015b). *Bevölkerung Deutschlands bis 2060 – 13. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt. (2015c). *Bevölkerung und Erwerbstätigkeit – Vorläufige Ergebnisse der Bevölkerungsfortschreibung auf Grundlage des Zensus 2011*. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Textor, M. (2010). *Zukunftsentwicklungen: Trends in Technik, Wirtschaft, Gesellschaft und Politik*. Norderstedt: Books on Demand.
- Tichy, A., & Tichy, R. (2001). *Die Pyramide steht Kopf*. München: Piper Verlag.
- Walgenbach, K. (2012). Intersektionalität – eine Einführung. <http://www.portal-intersektionalitaet.de>. Zugriffen: 19. Okt. 2015.
- Zeit Online. (2013). Optimisten gegen Pessimisten - Die große Frage unserer Zeit: Welche Welt-sicht bringt uns weiter? (S. 6). <http://www.zeit.de/zeit-wissen/2014/01/optimismus-pessimismus-zukunft>. Zugriffen: 3. Dez. 2013.
- Zeit Online. (2015). Oxfam-Armutsbericht: Ein Prozent der Weltbevölkerung hat mehr als alle anderen. <http://www.zeit.de/wirtschaft/2015-01/oxfam-armutsbericht-ein-prozent-der-weltbevoelkerung-reicher-als-der-rest>. Zugriffen: 19. Sept. 2015.

Über die Autorin

Prof. Dr. Laila Maija Hofmann lehrt Personal, Organisation und Genderstudies an der Fakultät Betriebswirtschaft der Technischen Hochschule Georg Simon Ohm Nürnberg. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen in den Gebieten Employer Branding und Globale Führungskräfteentwicklung.

Personalperspektiven

Human Resource Management und Führung im
ständigen Wandel

Klaus, H.; Schneider, H.J. (Hrsg.)

2016, VIII, 358 S. 37 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-13970-4